



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES COMO RESPUESTA PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Autor: Carlos Rodríguez Hontanilla
Directora: Laura Gismera Tierno

Madrid
Mayo de 2015

Carlos
Rodríguez
Hontanilla

**LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES COMO
RESPUESTA PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL
CAMBIO ORGANIZACIONAL**



Contenido

Resumen.....	5
Abstract	6
Índice de tablas y gráficos	7
1. Introducción	8
a. Justificación del tema	8
b. Objetivos	9
i. General:	9
ii. Específicos:	9
c. Metodología	9
d. Estado de la cuestión	9
e. Estructura del trabajo	9
2. Concepto, características y clasificación de las organizaciones.....	11
3. Definición de cambio organizacional.....	13
4. Modelos de cambio organizacional.....	16
a. Modelo de Kurt Lewin	16
i. Primera fase: descongelamiento.....	16
ii. Segunda fase: acción de cambio.....	16
iii. Tercera fase: recongelamiento.....	17
b. Modelo de Cambio Organizacional de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch	17
i. Primera fase. Diagnóstico.	18
ii. Segunda fase. Planeación de la acción.	18
iii. Tercera fase. Implementación de la acción.	18
iv. Cuarta fase. Evaluación.....	18
c. Modelo de Greiner	19
i. Fase de creatividad.....	20
ii. Fase de dirección.....	20
iii. Fase de delegación.	21
iv. Fase de coordinación.	21
v. Fase de colaboración.....	21
vi. Fase de alianzas.....	21
d. Modelo de Checkland.....	21
i. Primera fase. Análisis de la organización.	22
ii. Segunda fase. Definir la raíz.	22

iii.	Tercera fase. Selección e implementación.....	22
iv.	Cuarta fase. Evaluación.....	22
5.	Resistencias al cambio organizacional.....	23
a)	¿Qué es la resistencia al cambio?.....	23
i.	Resistencias al cambio individuales.....	25
ii.	Resistencias al cambio organizacionales.....	26
b)	¿Qué métodos son útiles para manejar esta resistencia al cambio?.....	27
c)	¿Cómo podemos lograr un cambio eficaz?.....	28
i.	Requisitos de contacto consciente con la realidad.....	29
ii.	Requisitos de cambio.....	30
d)	El líder del cambio.....	31
i.	Políticas para forjar el cambio.....	32
ii.	Métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse al mismo.....	34
iii.	La experimentación sobre la manera correcta de asentar el cambio.....	34
iv.	Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad.....	35
6.	Las organizaciones inteligentes.....	36
a.	Definición de organización inteligente.....	36
b.	El aprendizaje organizacional.....	37
c.	Las disciplinas centrales de las organizaciones inteligentes.....	38
i.	Dominio personal.....	39
ii.	Modelos mentales.....	39
iii.	Visión compartida.....	39
iv.	Aprendizaje en equipo.....	40
v.	Pensamiento sistémico.....	41
d.	Problemas que pueden surgir en el proceso de aprendizaje organizacional.....	42
i.	Confusión entre el empleado y su puesto.....	42
ii.	Culpar a los demás.....	43
iii.	Actitudes demasiado proactivas.....	43
iv.	Dar demasiada importancia a los hechos.....	44
v.	Limitaciones de la experiencia.....	44
7.	Conclusiones.....	46
8.	Bibliografía.....	48

Resumen

El objetivo de este trabajo de revisión teórica consiste en analizar el fenómeno del cambio organizacional, atendiendo a los principales modelos teóricos que los autores han ido proponiendo a lo largo del tiempo. Además, se estudian las resistencias que surgen de forma inevitable durante el proceso de cambio y las distintas soluciones que se emplean para superarlas. Por otra parte, se aborda el concepto de organización inteligente y el porqué de la especial necesidad de su desarrollo hoy en día para garantizar la supervivencia de las organizaciones a largo plazo en el sistema acelerado de cambios en el que se encuentran.

Palabras clave: cambio organizacional, resistencia, organización inteligente, aprendizaje organizacional.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the concept of organizational change, looking at the main theoretical models that different authors have been proposing over time. In addition, we will also study the inevitable resistance that comes along with change, as well as the main solutions used in order to overcome it. On the other hand, we will address the concept of intelligent organizations, justifying why they should be developed in order to guarantee the survival of the organizations to these continuing changes in the long term.

Key words: organizational change, resistance, intelligent organization, organizational learning.

Índice de tablas y gráficos

FIG. 1 Modelo de Kurt Lewin.....	17
FIG. 2 Etapas del cambio organizacional.....	19
FIG. 3 Modelo de Greiner.....	20
FIG. 4 Causas de los fallos en los cambios..	24
FIG. 5 Planeación de cambios.....	29

1. Introducción

a. Justificación del tema

Como primera aproximación, podríamos decir que el objetivo de este trabajo es el estudio de la gestión del cambio en las organizaciones.

Hoy en día, la mayoría de expertos señalan acerca de la existencia de determinados factores que provocan cambios en el entorno de las distintas organizaciones, exigiéndolas adaptarse. Dentro de estos factores, hay que destacar: las innovaciones tecnológicas, la globalización de los mercados, los procesos de cambio social o la presión de los distintos “stakeholders”, como clientes y accionistas.

Como consecuencia de todos estos factores, las organizaciones deben estar dispuestas a llevar a cabo acciones facilitadoras que favorezcan el cambio, si quieren mantener su competitividad en este entorno tan cambiante. Dicho de forma clara: cambiar o quedarse por detrás del resto.

Aun así, muchos de los programas que se promueven con el objetivo de facilitar este cambio, de una forma u otra, dan lugar a la aparición de resistencias. Por ello, es innegable la veracidad de la afirmación de que los individuos que integran las organizaciones tienen un papel fundamental en la gestión de este cambio, afirmando muchos autores que no puede existir el cambio en una organización si las personas involucradas en ella no cambian también.

Por ello, el agente de cambio debe ser un profesional técnico y humano con una visión integral de las organizaciones y su entorno, con el fin de lograr su desarrollo. Éste debe de contar con los conocimientos y experiencias necesarias que ayuden a la organización a dirigir sus esfuerzos hacia el éxito de la misma.

Pero la razón fundamental de este trabajo es la de señalar que no basta con soluciones a corto plazo promovidas por un agente. Para afrontar estos cambios se requiere de forma clave hoy en día el desarrollo de un aprendizaje organizacional. Aquellas organizaciones que son capaces de llevarlo a cabo a nivel general son las denominadas organizaciones inteligentes, las cuales tienen una mayor probabilidad de sobrevivir a largo plazo. Estudiaremos de forma detenida este concepto a lo largo del trabajo.

b. Objetivos

i. General:

- Explicar la importancia que tiene el cambio organizacional para garantizar la continuidad de las organizaciones ante cambios en su entorno.

ii. Específicos:

- Describir cómo surgen resistencias de distintos tipos a los cambios organizacionales de forma inevitable.
- Revisar las soluciones comunes que se emplean para superar estas resistencias.
- Explicar cómo estas soluciones son insuficientes, siendo necesario el aprendizaje organizacional para sacar el mayor partido posible de los cambios.

c. Metodología

Para conseguir estos objetivos se recurrió a la revisión de la literatura existente, recopilando las aportaciones principales que distintos autores han realizado sobre el tema. Con esto se logra una absoluta objetividad y se obtiene una visión general de todos los aspectos claves relacionados con el cambio organizacional para que el lector disponga de las herramientas para tomar una postura cerca del tema. Además, de esta forma el estudio no acarrea grandes costes económicos.

d. Estado de la cuestión

En las últimas décadas, las organizaciones han tenido que hacer frente a cambios más profundos y numerosos con el fin de sobrevivir al entorno globalizado y competitivo en el que vivimos actualmente. Las soluciones tradicionales que permitían superar las resistencias que acompañaban a los cambios se tornan hoy insuficientes, siendo prueba de ello la poca longevidad de las organizaciones actuales. Es por ello que los investigadores se han preguntado qué ha cambiado y qué es necesario hoy en día para garantizar el largo plazo, siendo la respuesta propuesta por diversos autores el desarrollo de una cultura de aprendizaje en el seno organizacional.

e. Estructura del trabajo

El presente trabajo se estructura en cuatro partes principales. La primera consiste en una breve descripción sobre el concepto de organización. En la segunda se aborda el tema del cambio organizacional, definiéndolo y presentando los principales modelos teóricos

que se han propuesto a lo largo del tiempo. La tercera parte consiste en el análisis de los tipos de resistencias que tienen lugar cuando se afrontan estos cambios, así como la forma de afrontarlas. La cuarta y última parte trata el tema de las organizaciones inteligentes, analizando qué las caracteriza.

2. Concepto, características y clasificación de las organizaciones.

El concepto de organización puede parecer una realidad muy amplia y heterogénea como señalan autores como Peiró (1999) o Munné (1991), los cuales defienden que acerca de dicho concepto únicamente pueden establecerse unas bases mínimas. Por ello, a lo largo del tiempo se han propuesto una gran cantidad de definiciones desde distintos enfoques teóricos.

Autores como Porter, Lawler & Hackman (1979) citados en Fernández-Ríos (1997) señalan que “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo” (Fernández Ríos, 1997, p. 5).

De esta definición podemos destacar determinados elementos mínimos que son condición “sine qua non” para poder hablar de organización. En una entidad organizativa pueden coexistir junto a otros elementos diferentes, pero si alguno de los esenciales no existe, no podremos hablar entonces de organización:

- Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos de individuos.
- Éstas se constituyen con el objetivo de alcanzar determinados fines.
- Se aprecia en ellas una diferenciación de funciones y división del trabajo entre los miembros de la misma.
- Tienden a estar coordinadas y dirigidas racionalmente.
- Presentan una cierta permanencia a través del tiempo.
- Se producen interacciones entre su medio interno y su entorno.

Como señalan Ostroff, Frank y Smith, Douglas (1993), actualmente nos acercamos al concepto de organización horizontal, en la cual hay una estructura del trabajo en torno al equipo, en el cual los individuos comparten las responsabilidades y contribuyen realizando los cometidos atribuidos en función de sus puestos específicos en la misma. Se trata, por tanto, de un trabajo interdisciplinado, donde cobra una gran importancia la comunicación horizontal, a través de la cual todo trabajador tiene acceso a toda la información que necesite para realizar y mejorar su trabajo.

Este tipo de organización tiene una serie de ventajas y desventajas. En cuanto a las ventajas, podemos destacar la motivación de todos los trabajadores, al trabajar a la par

que el resto en busca de unos objetivos. En cuanto a las desventajas, puede darse el caso en el que no haya una clara jerarquía de autoridad, y por ello, no exista una correcta supervisión del trabajo que realiza cada miembro. Además, la motivación puede verse perjudicada en el caso de que la organización no ofrezca ascensos laborales.

Por último, vamos a hacer referencia a una breve clasificación de las organizaciones. Si bien como hemos dicho, se trata de una realidad compleja, por lo cual a su vez podrían hacerse numerosas clasificaciones atendiendo a diferentes criterios, destacamos la propuesta por Chiavenato (2006), que hace referencia al tipo de fines que persiguen:

En primer lugar, nos encontramos con las organizaciones con fines lucrativos, también conocidas como empresas. Su objetivo principal se trata de conseguir beneficios con el cual retribuir a los propietarios de las mismas.

En segundo lugar, se encuentran las organizaciones sin fines lucrativos. A diferencia de las empresas, éstas tienen un fin social, es decir, tratan de mejorar la sociedad en la que operan a través de su actividad. Podemos destacar las ONG, el ejército o la Iglesia.

3. Definición de cambio organizacional

¿Qué entendemos por cambio? Atendiendo a la Real Academia Española de la lengua se define como “dejar una cosa o situación para tomar otra”, “convertir o mudar algo en otra cosa”, “dar o tomar algo por otra cosa”, “asumir una posición, curso o acción diferente”.

El binomio estabilidad-cambio ha sido muy discutido por la ciencia y la filosofía. Su importancia brilla de forma especial en el ámbito organizativo, por lo que el estudio de este fenómeno ha sido clave. Una idea innegable es que el cambio constante preside nuestra actualidad. Lo que era de una forma hace pocos años, puede estar ahora desfasado y haber cambiado por completo.

Como señala Stewart (1992), el cambio organizacional supone la adaptación de las organizaciones a diversas transformaciones que pueden sufrir tanto en su ámbito interno, como aquellas referentes al entorno en el que se encuentran. Esta alteración del equilibrio afecta a la estructura organizacional, a su tecnología y a sus recursos, en los que cabe destacar por su gran importancia los recursos humanos.

De acuerdo con Barnett y Carroll (1995), el cambio organizacional implica una transformación de la organización entre dos puntos en el tiempo. Esto supone la transición de un estado inicial a un estado final, siendo ambos estados distintos entre sí. Esta modificación o transición tiene lugar en el tiempo y se crea debido a que las organizaciones adoptan y adaptan influencias (internas o externas) a través del tiempo.

Por tanto, una de las cualidades claves que necesitan las organizaciones para asegurar su supervivencia a largo plazo es su capacidad de adaptación a este sistema acelerado de cambios, adoptando y adaptando estas influencias tanto internas como externas. En este sentido, Tom Peters (1996) afirma que el ejecutivo que no es suficientemente rápido para adaptarse al cambio, es un ejecutivo muerto.

De entre las distintas concepciones sobre el cambio organizacional, existe un cierto acuerdo en torno a dos aproximaciones dominantes, como señala J.L. Sandoval Duque (2014): el concepto de cambio planeado y el de cambio súbito (Burnes, 2005).

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. En palabras de Lippitt, Langseth y Mossop (1989) éste consiste en la “acción

consistente y deliberada para cambiar su propio sistema social y cultural. El cambio planificado surge, entre otras razones, para aportar innovaciones que mejoren la productividad o satisfagan nuevas necesidades de empleados y clientes. Estamos ante un proceso de anticipación y no de reacción” (Lippitt, Langseth y Mossop, 1989, p. 5).

Por otra parte, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional. Este a su vez podría dividirse en dos tipos: las crisis y las catástrofes.

Las crisis, de acuerdo a Etkin y Schvarstein (1989), se entienden como ajustes transitorios de la estructura cuyos efectos se absorben por el sistema organizacional. Un ejemplo serían las rupturas graduales en el ciclo de vida de una organización.

La catástrofe surgiría si a causa de una discontinuidad fortuita en el sistema organizacional tiene lugar un salto cualitativo en su estructura. Por ejemplo, este es el caso de empresas españolas de los años 70 que sufrieron cambios a causa de la repentina subida del precio del petróleo.

Ahora bien, ¿cuáles son las razones por las cuales las organizaciones emprenden estos cambios? De acuerdo a Chruden y Sherman (1999), existen cuatro razones fundamentales:

- Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas.
- Aumentar los beneficios económicos.
- Proporcionar puestos de trabajo a los seres humanos.
- Contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos.

Sin embargo, es innegable que las organizaciones sufren a lo largo de su existencia cambios drásticos, que pueden deberse a exigencias del entorno, como pueden ser cambios en la legislación gubernamental del lugar donde operan.

En estos casos, como señalan Davis, Keith y Newstrom, John W. (2000): “Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente” (Davis, Keith y Newstrom, John W., 2000, p. 429).

En la actualidad, este tipo de cambios se presentan con mayor frecuencia, debido al carácter impredecible de la economía mundial. Según Draft (2000), podemos distinguir

cuatro tipos básicos de cambios que pueden ser considerados como estratégicos en toda organización, los cuales se dan:

- En los productos y servicios. Pueden tratarse de pequeñas adaptaciones a productos ya existentes, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado; o bien, desarrollar nuevos con el objetivo de entrar en nichos de mercado rentables.
- En la estrategia y la estructura de la organización. Se refiere al sector administrativo de la organización. Estos cambios, por lo general, van de arriba hacia abajo en el organigrama organizacional.
- En la gente y su cultura laboral. Pueden tratarse de alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamientos de los empleados.
- En la tecnología. El objetivo de estos cambios es el de hacer más eficiente la producción y la actividad en general, incluyendo tanto tecnología de manufactura y servicios, como nuevos procesos.

Además, si estos cambios se llevan a cabo de manera correcta, pueden suponer una fuente de ventaja competitiva.

4. Modelos de cambio organizacional

Los modelos de cambio organizacional son herramientas que proveen a las organizaciones que necesitan de un cambio, procesos ya definidos por estudiosos que en su momento experimentaron y comprobaron la eficacia.

La utilización de un modelo u otro dependerá de factores tales como los beneficios que traerá consigo, las circunstancias y los resultados ofrecidos.

A continuación, se hará referencia a los principales modelos de cambio organizacional que se han ido proponiendo a lo largo del tiempo.

a. Modelo de Kurt Lewin

Uno de los primeros y el más conocido modelo del cambio, fue desarrollado por el psicólogo social y filósofo Kurt Lewin (1890-1947) estadounidense de origen alemán, reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna.

Modelo también conocido como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio y nuevamente, congelamiento, como así señala Lewin (1946).

i. Primera fase: descongelamiento

Esta fase consiste en dar capacitación al nivel gerencial para que en el proceso de cambio estos sean más participativos y abiertos. De esta forma, se consiguen reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

ii. Segunda fase: acción de cambio

Esta acción de cambio consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos. Cambiar implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos, y esto se facilita mediante la intervención de un agente de cambio especializado, el cual dirige a las personas de la organización a lo largo del proceso, ayudándolas a través procesos de identificación y de interiorización, que pretenden conseguir que los miembros de la organización se sientan identificados con estos nuevos valores, actitudes y conductas para que de esta forma se consigan unos resultados eficaces, evitando que se produzcan posibles rechazos.

iii. Tercera fase: recongelamiento

En este se pretende conseguir que el cambio implantado permanezca, ya que los individuos se instruyeron para adaptarse y aceptarlo con la ayuda del agente de cambio. En definitiva, se trata de afianzar el nuevo patrón de conducta.

Gráficamente, el modelo de Lewin sería de la siguiente manera:

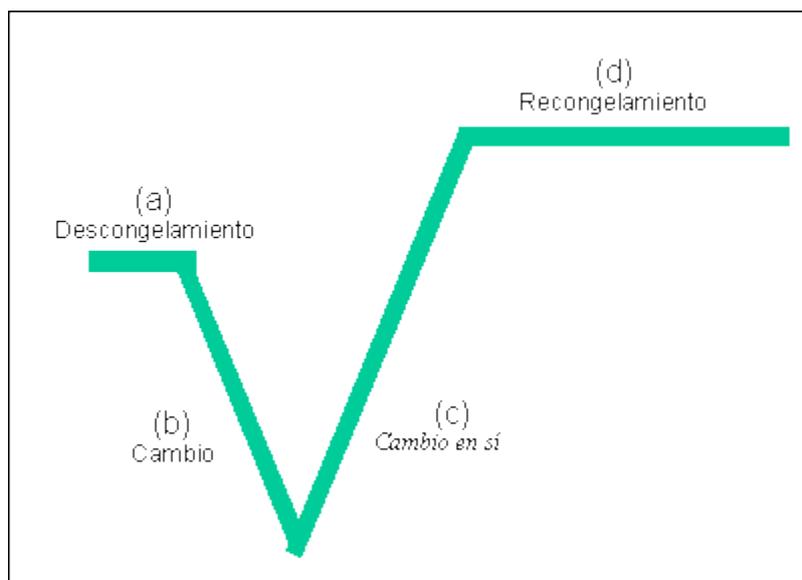


FIG. 1 Modelo de Kurt Lewin. Fuente: Lewin, Kurt (1946).

b. Modelo de Cambio Organizacional de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch

Lawrence y Lorsch (1987) intentan dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿qué tipo de organización es la adecuada dadas unas condiciones económicas y de mercado determinadas?

Se dieron cuenta de que un problema muy común era que los investigadores se limitaban a estudiar aspectos y grupos concretos dentro de las organizaciones, ya que un estudio completo de las mismas resultaba muy complicado. Además, otro gran error que se cometía era el de asumir que las conclusiones que se obtenían para una determinada situación eran aplicables en conceptos generales.

Para romper con estos obstáculos y responder a la pregunta que se plantea, Lawrence y Lorsch estructuraron en las siguientes fases su modelo de diagnóstico y acción.

i. Primera fase. Diagnóstico.

Consiste en realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la organización. Para ello, es importante realizar un estudio, no solo de las relaciones entre los distintos grupos que integran la organización, sino también de las influencias que ejercen mutuamente la organización y su entorno. Por último, se analizan las relaciones entre los participantes individuales y la organización, lo cual será necesario para determinar la dirección que debe seguir el modelo de cambio organizacional.

ii. Segunda fase. Planeación de la acción.

En esta etapa se planean las acciones que deberán llevarse a cabo para conseguir los cambios que necesita la organización, así como su secuencia, diseñando los métodos que sean necesarios para ayudar a que los resultados se consigan.

Estas acciones, según Lawrence y Lorsh, pueden ser de tres tipos: educativas, estructurales y transaccionales.

Las acciones educativas están dirigidas a cambiar las expectativas de los particulares que forman la organización, con el objetivo de conseguir cambios eficaces y duraderos.

Por otra parte, las acciones estructurales están encaminadas a cambiar los métodos que la organización emplea en determinadas tareas. Un ejemplo podría ser una acción que persiga un cambio en la forma en que la organización divide las tareas entre sus integrantes.

Por último, las acciones transaccionales buscan crear un programa de incentivación que apoye y promueva el desenvolvimiento de los integrantes en el cambio.

iii. Tercera fase. Implementación de la acción.

En esta etapa se suministran los recursos que son necesarios para llevar a cabo las acciones que se han planeado en la fase anterior.

Además, se realiza un seguimiento del proceso de cambio para comprobar el nivel de participación de los integrantes de la organización en el mismo.

iv. Cuarta fase. Evaluación.

En esta última fase se analizan los resultados que han tenido las acciones llevadas a cabo, determinando si se ha conseguido o no el cambio que se pretendía lograr. Además, en el caso de que los resultados no se ajusten a los pretendidos, se realizarán

acciones para corregir los mismos y tratar que se ajusten lo máximo posible a los ideales.

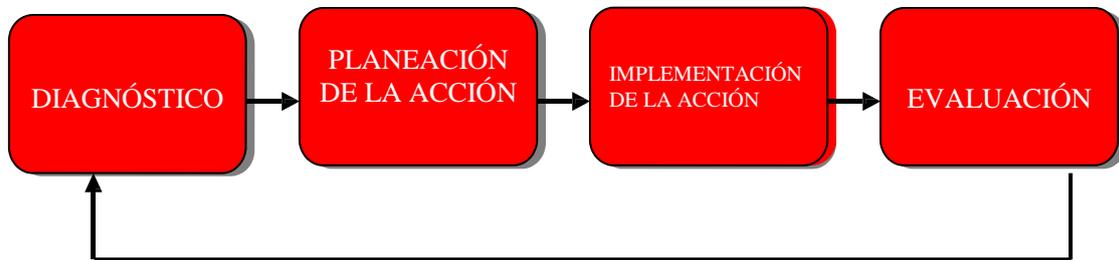


FIG. 2 Etapas del cambio organizacional. Fuente: Chiavenato, Idalberto (op. cit.).

Las principales ventajas de este modelo es que se realiza un análisis profundo de las características organizacionales, de forma que se consigue una visión general de la situación en la que se encuentra la organización. Además, se pone atención en la revisión de las consecuencias que están resultando de llevar a cabo las distintas acciones planeadas, de forma que si surge cualquier problema, éste puede ser corregido lo antes posible.

Por otra parte, el principal inconveniente es que si se realiza una mala percepción en alguna de las etapas, el error se mantendrá hasta el final del proceso. Además, si se plantean demasiadas alternativas de acción y se comienza a experimentar con ellas, es posible no haber conseguido nada en concreto, habiendo perdido el tiempo.

c. Modelo de Greiner

Este modelo elaborado por Larry Greiner (1972) se basa en cinco factores fundamentales: la edad de la empresa, el tamaño de la organización (número de empleados y ventas), las fases de evolución (períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en la organización), las fases de revolución (períodos en los que sí ocurren cambios significativos en la misma) y finalmente, la tasa de crecimiento de la organización (contexto competitivo que la rodea).

La lógica de este modelo radica en que en cada fase la organización debe actuar de una forma específica, distinta respecto al resto de fases. Esta forma de actuar viene determinada por las relaciones entre los cinco factores mencionados. Cada etapa de crecimiento se verá afectada por una crisis generada por las mismas condiciones que permitieron el crecimiento en la fase anterior, de forma que si la organización no

consigue superar dicha crisis lo más probable es que acabe desapareciendo. Por el contrario, si la supera, podrá seguir creciendo hasta que se genere otra crisis y, por tanto, el proceso se repita de nuevo.

Gráficamente podemos verlo de la siguiente manera:



FIG. 3 Modelo de Greiner. Fuente: Greiner, L. (op. cit.).

i. Fase de creatividad.

En un comienzo, el énfasis está puesto en la orientación emprendedora, buscando la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados. Por ello, vemos que en esta fase lo fundamental es la actividad creativa del emprendedor. Una vez que la empresa crece, dicho emprendedor no es capaz de continuar su labor en solitario, por lo que se produce una crisis de liderazgo. En este momento, se hace necesario la presencia de un gerente general al que el empresario le transfiera parte de las competencias que hasta ese momento llevaba él a cabo, pasando a la siguiente etapa.

ii. Fase de dirección.

En esta fase se hace necesaria una clara división del trabajo, determinando los incentivos por rendimiento, los planes y presupuestos, así como la forma de comunicación entre los distintos departamentos. Si esto se realiza de forma correcta, el resultado natural es el crecimiento sostenido de la organización, de forma que conforme pasa el tiempo, el equipo humano va adquiriendo mayor experiencia y conocimientos. Sin embargo, una vez que los individuos van exigiendo un mayor peso en su actividad en la organización se produce una crisis de autonomía, que se resuelve mediante la delegación.

iii. Fase de delegación.

Esta etapa se caracteriza por la formación de una estructura organizativa descentralizada gracias a la delegación de responsabilidades en los mandos medios, se tienen bonos y centros de costos. Según Greiner, en esta fase pueden emerger problemas debidos a que los altos ejecutivos sienten que han perdido el control sobre las operaciones (crisis de control), Se deben adoptar técnicas de coordinación y trabajo en equipo.

iv. Fase de coordinación.

Para solucionar la crisis anterior se opta por implantar sistemas coordinados, a través de grupos homogéneos, como por ejemplo, de productos, servicios, tareas. De esta forma, se consigue un organigrama organizacional muy burocratizado y complejo, lo cual desemboca en una nueva situación de crisis que habrá que resolver colaborando.

v. Fase de colaboración.

En esta fase se pone el énfasis en desarrollar un espíritu de equipo, por medio del desarrollo de las relaciones interpersonales entre los distintos miembros de la organización. El organigrama rígido de la etapa anterior se flexibiliza de esta manera.

vi. Fase de alianzas.

Esta última fase consiste en buscar ayuda externa a través de fusiones, adquisiciones, alianzas u otras formas de cooperación, con el objetivo de crecer de forma mayor.

d. Modelo de Checkland

Por último, vamos a hacer referencia a este modelo que, según Checkland (2010), está concebido para problemas, como él los denomina, “suaves”, siendo, por tanto, un modelo más sencillo que los anteriores. Algunos ejemplos de estos tipos de problemas pueden ser la existencia de objetivos poco definidos en la organización, un proceso incierto en la toma de decisiones o falta de criterios específicos para analizar el desempeño de los miembros de la organización.

Para solucionarlos, Checkland propone seguir los siguientes pasos:

i. Primera fase. Análisis de la organización.

Este análisis se lleva a cabo obteniendo una fotografía fiel de la situación actual de la organización, en términos de su estructura y de los procesos existentes, así como los posibles fallos que pueden tener los mismos.

ii. Segunda fase. Definir la raíz.

Esto se entiende como la definición de las distintas estrategias que pueden llevarse a cabo para abordar el problema que se ha detectado, analizando la viabilidad de cada una.

iii. Tercera fase. Selección e implementación.

Se optará por aquella alternativa que genere cambios que logren aminorar de la forma más significativa posible el problema y se procederá a su implementación.

iv. Cuarta fase. Evaluación.

Por último, se revisará transcurrido un tiempo la situación problemática, analizando si se ha conseguido eliminar gracias a la estrategia llevada a cabo o bien el problema persiste. En este último caso, tendremos que volver a la fase anterior y optar por otra alternativa, analizando las nuevas circunstancias que pueden haber surgido por el paso del tiempo.

5. Resistencias al cambio organizacional

Como ya hemos señalado anteriormente, las organizaciones hay momentos en los que necesitan cambiar para dar respuestas adecuadas, bien ante fluctuaciones del entorno, o aquellas que se dan en el ámbito interno. Además, hemos analizado algunos modelos que explican cómo afrontar estos cambios, estableciendo un proceso a seguir para conseguir un resultado satisfactorio. En este proceso, los autores normalmente señalan fases que siempre están presentes, como el análisis de la situación actual de la organización, distinción de las alternativas posibles para afrontar el problema y la implantación de las mismas, con la posterior evaluación del cambio que ha tenido lugar.

Sin embargo, en la práctica es fácil comprender que estos modelos teóricos no son suficientes. Muchos gerentes en organizaciones que tratan de promover el cambio se sorprenden una y otra vez de que por muchos procesos que sigan, no consiguen los objetivos que se establecieron. Esto se debe a que las organizaciones y sus miembros se resisten el cambio.

Lo primero que cabe plantearse sería lo siguiente: ¿es negativa la resistencia al cambio? Por una parte, está claro que esta resistencia dificulta la adaptación de las organizaciones, lo cual puede poner en peligro la viabilidad de las mismas. Pero, por otra parte, esta resistencia tiene un aspecto positivo: proporciona estabilidad y predictibilidad en el comportamiento. Si no nos encontráramos resistencia a la hora de promover cambios, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. Además, si esta resistencia genera un debate saludable entre los miembros de la organización sobre las distintas alternativas y sobre cuáles pueden aportar más beneficios para la organización, esto enriquece el proceso de cambio.

Vamos a entrar ahora a estudiar en profundidad acerca del tema.

a) ¿Qué es la resistencia al cambio?

Los autores suelen coincidir en que la resistencia al cambio supone la reacción de la organización, que se encuentra en estado de equilibrio, ante una influencia del medio ambiente o malfuncionamiento interno que produce inestabilidad, a lo cual hay que responder, pero el estado de confort en el que se encontraba el sistema actúa como un obstáculo que impide o dificulta el reajuste organizativo necesario para alcanzar el nuevo equilibrio.

Para Stephen Robbins (2015), la resistencia al cambio consiste en las conductas que emprende un empleado para impedir u obstaculizar un cambio laboral que amenace sus necesidades de seguridad, prestigio, autoestima o interacción social. Como vemos, este autor hace hincapié en los recursos humanos de la organización, identificándolos como la fuente principal de resistencia.

A esta conclusión también se llegó a través de una encuesta realizada por la revista Information Week, la cual arrojaba los siguientes resultados:

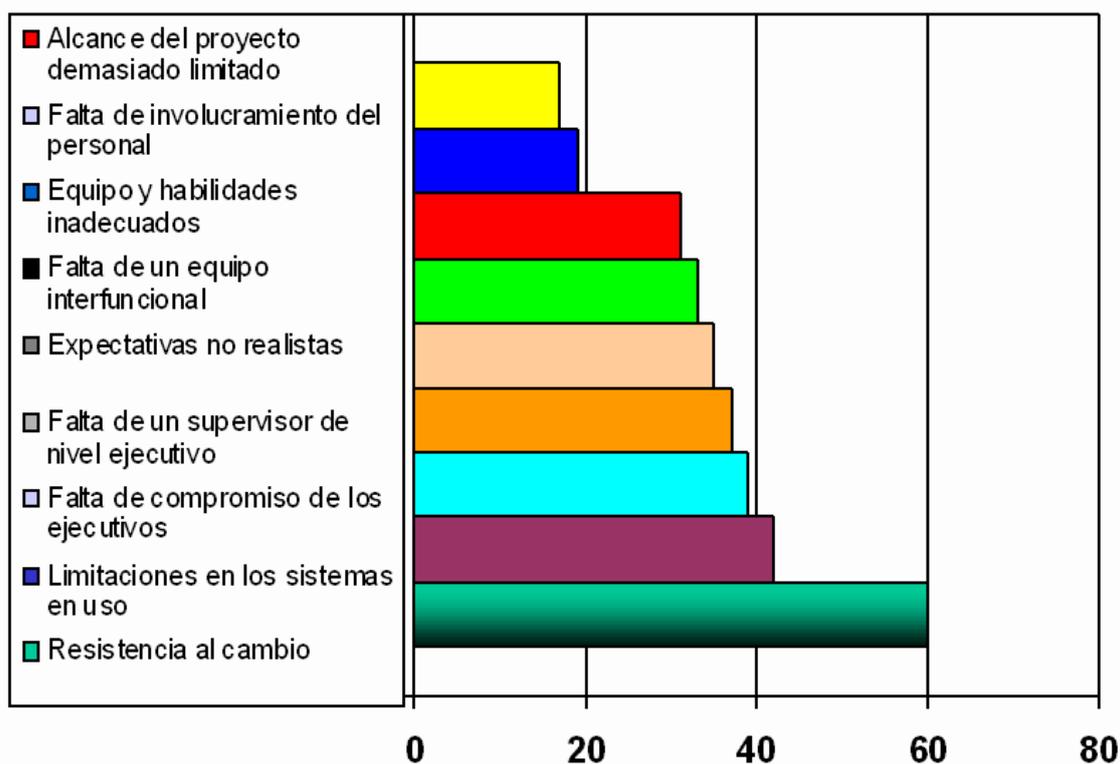


FIG. 4 Causas de los fallos en los cambios. Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml> (última visita, 20 de abril de 2015).

Esta encuesta fue realizada a un grupo de empresarios con el objetivo de conocer las principales causas de los fracasos que se produjeron en sus respectivas empresas a la hora de afrontar un cambio representativo. Atendiendo a los resultados del gráfico anterior, vemos que la mayoría de las causas que aparecen reflejadas tienen relación con los recursos humanos que integran estas empresas y no con otro tipo de limitaciones, las organizacionales, que explicaremos más detenidamente a continuación.

En este sentido, vamos a distinguir entre estas fuerzas restrictivas, diferenciando, por un lado, aquellas referidas a los individuos que integran la organización, y por otro, aquellas que residen en la propia estructura organizacional.

i. Resistencias al cambio individuales

Se trata de aquellas resistencias al cambio que residen en características relativas a la propia persona, como pueden ser las percepciones, la personalidad concreta de cada uno o las necesidades individuales. Estas son a las que hace referencia Robbins, identificándolas como la fuente principal de resistencia.

¿Esto a qué se debe? Pues bien, las personas tienden a percibir la información selectivamente, dando prioridad a aquella que se ajuste de mejor forma a su punto de vista del mundo, rechazando aquella que, por el contrario, vaya en contra de dicha postura. Esto es, una vez que las personas adoptan una forma concreta de comprender la realidad y actuar en ella, se resisten a cambiarla.

Vamos a poner algunos ejemplos de este tipo de resistencias:

- La personalidad. Ésta predispone a las personas a resistirse al cambio, siendo más aparente en aquellas con un pensamiento rígido y conservador, que valoran la rutina más que abrirse a cosas nuevas, fuera de su zona de confort.
- Los hábitos. En este sentido, los hábitos que generan las personas por la repetición de acciones a lo largo del tiempo brindan una comodidad y seguridad que pueden verse atacadas como consecuencia de la promoción de un cambio dentro de la organización.
- La disminución del poder o influencia. Cuando los individuos perciben que un cambio puede suponer una disminución del poder o influencia que tienen en la organización, tienden a resistirse, con el objetivo de mantener su estatus actual.
- Tareas distintas. La resistencia ocurre de igual forma cuando los cambios pueden suponer el cumplimiento de tareas diferentes respecto a las que se empeñaban anteriormente.
- Razones económicas. También la resistencia tiene lugar si como consecuencia del cambio, la situación económica del individuo empeora, percibiendo un salario menor, o el mismo, pero teniendo que trabajar más.

- Miedo a lo desconocido. En general, afrontar lo desconocido suele angustiar a las personas, en cualquier ámbito de sus vidas. Los cambios llevan aparejados de forma inequívoca una incertidumbre que a los individuos, en mayor o menor medida, les cuesta gestionar.

ii. Resistencias al cambio organizacionales

Por otra parte, nos encontramos resistencias al cambio organizacionales, las cuales Stephen Robbins define como aquellas que residen en la propia estructura de la organización. Además, identifica aquellas fuentes de este tipo más importantes:

- El diseño de la organización. Esto se refiere a que las tareas individuales que llevan a cabo los miembros de la organización tienen que estar organizadas y estructuradas para lograr una estabilidad y ejecución de la actividad organizacional de forma efectiva.
- La cultura organizacional. El problema respecto a la cultura a la hora de afrontar un cambio es la dificultad que supone la modificación de la misma, lo cual puede llegar a convertirse en la fuente principal de resistencia. Aquellas organizaciones que promueven una cultura basada en la flexibilidad para aprovechar nuevas oportunidades de cambio tienen gran ventaja a la hora de afrontar los mismos.
- Visión de grupo. Como ya señalamos en el caso de las resistencias individuales, si los integrantes de un equipo adoptan una determinada visión de cómo hacer las cosas, es difícil convencerles de que cambien la misma. Todas esas costumbres, valores, formas de hacer las cosas, pueden llegar a crear barreras difíciles de traspasar.
- Los recursos. Uno de los problemas fundamentales a la hora de promover cualquier cambio es que, por lo general, un cambio requiere capital, tiempo y gente capacitada para llevarlo a cabo. Por ello, los directivos, aunque lleguen a la conclusión de que hay que cambiar determinados aspectos o ámbitos internos de la organización, tienen que estudiar la viabilidad económica de los mismos, pudiendo algunos no ponerse en práctica por su alto coste o bien porque, dado un número limitado de recursos, es necesario afrontar otros cambios más urgentes.

b) ¿Qué métodos son útiles para manejar esta resistencia al cambio?

Tanto Hampton (1990), como Stoner (1996), propusieron distintos métodos que permitían afrontar la resistencia al cambio. Podemos destacar las siguientes seis estrategias fundamentales:

- Educación y comunicación. Esta táctica se lleva a cabo cuando se considera que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación. De esta forma, si se explica a los empleados que integran la organización acerca de la necesidad y la lógica de los cambios que se pretenden llevar a cabo, la resistencia cesará. Además, esta estrategia tiene como ventaja fundamental que una vez persuadidos, lo normal es que los individuos ayuden a impulsar el cambio. La desventaja principal, por el contrario, es que precisa de mucho tiempo en aquellas organizaciones con muchas personas envueltas en el cambio.
- Participación. Si se involucran a los miembros de la organización en la planificación del cambio, será difícil que éstos se resistan. Con ello, no sólo se conseguirá obtener su compromiso, sino que otra ventaja fundamental de esta táctica es que la calidad de la decisión del cambio será superior. Sin embargo, como desventaja fundamental, esta táctica puede terminar en una mala solución, habiendo empleado una gran cantidad de tiempo en el proceso.
- Facilitación y apoyo. Esto se consigue ofreciendo a los empleados afectados por el cambio programas de reciclaje, de descansos, de apoyo emocional y de comprensión, cuando éstos tienen problemas de ajustarse a lo nuevo que se pide. La ventaja de este método es que es el mejor para involucrar a las personas. El problema, es que puede tardar tiempo y suponer una fuente de gasto para la organización.
- Negociación. Se trata de negociar con la fuente de resistencia con el fin de paliarla. Por ejemplo, si la resistencia se centra en unos cuantos individuos con poder, se puede negociar un paquete de recompensas específicas que satisfará sus necesidades individuales. Esta táctica es pertinente cuando la resistencia surge de una fuente poderosa. Sin embargo, la desventaja fundamental es el coste que supone satisfacer a estos grupos con poder. Además, existe el riesgo de que, cediendo ante un grupo de poder, otros aprovechen la oportunidad para exigir facilidades para su propio grupo.

- **Manipulación y cooptación.** La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia sobre aquellas personas que resultan claves para el cambio. Algunos ejemplos pueden ser, la manipulación de datos para hacerlos más atractivos, la omisión de información perjudicial o la creación de falsos rumores acerca de la pertinencia del cambio. Si la administración corporativa amenaza con despedir a la mitad de la plantilla si no aceptan una reducción del salario, siendo la amenaza falsa por la imposibilidad de actuar de dicha forma en atención a la normativa laboral, la táctica que se está empleando sería la manipulación. Sin embargo, un ejemplo de cooptación sería el sobornar a los líderes de un grupo de resistencia para que convengan a su grupo de cambiar. La ventaja de estas tácticas son los pocos recursos económicos empleados para llevar a cabo las mismas, así como la rapidez para llegar a una solución. El problema principal radica en que las personas se den cuenta de que están siendo manipuladas, lo que puede tener como consecuencia un rechazo mayor al inicial.
- **Coerción.** La última en la lista de tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio. En el caso que mencionábamos en el punto anterior, si la administración corporativa fuera capaz de bajar los sueldos a aquellos que se resistan, entonces la táctica que estaría empleando sería la coerción. Las ventajas y desventajas de esta táctica son similares a las de la manipulación y cooptación, siendo una táctica barata y rápida, pero pudiendo ocasionar un rechazo mayor al inicial.

c) ¿Cómo podemos lograr un cambio eficaz?

Un cambio planeado por la organización requiere, como señala Schein (1982), citado por De Faria Mello (2002), siete requisitos fundamentales para que sea eficaz. A su vez, estos siete requisitos podemos subdividirlos en dos grupos: aquellos inherentes al contacto consciente con la realidad; y por otra parte, aquellas condiciones que aseguren de hecho el cambio. Gráficamente, podemos verlo de la siguiente manera:



FIG. 5 Planeación de cambios. Fuente: De Faria Mello, Achilles Fernando (2002).

i. Requisitos de contacto consciente con la realidad

- Identidad. Un primer escalón lo constituye la identidad de la organización, entendida como el grado de conocimiento del ámbito interno de la misma sin distorsiones. Para determinar este grado de conocimiento, hay que responder a las siguientes cuestiones:
 - ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué queremos del mismo? Y de forma fundamental, ¿para qué existimos? ¿Qué necesidades pretendemos satisfacer?
 - ¿Sabemos cuáles son nuestras fortalezas? ¿Y nuestras debilidades?
 - ¿Cómo hemos evolucionado desde que nacimos hasta lo que somos hoy en día?
- Orientación. Una vez que nos hemos preguntado acerca de nuestra identidad, tenemos que determinar qué objetivos tenemos planteados. Para ello, podemos responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué queremos en un futuro inmediato, a medio plazo y a largo plazo?
 - ¿Será posible mantener nuestro modelo de negocio actual de aquí a cinco años, o bien va a ser necesario implementar cambios?
 - ¿Cuáles son nuestros planes principales, en los que habrá que centrar la mayor parte de recursos, y cuáles son secundarios?

- Sensibilidad realista. Una vez definidos claramente los objetivos, tenemos que atender a lo que sucede tanto en el entorno en el que actúa la organización, como en el propio ámbito interno de la misma:
 - ¿Cuáles son los hechos más significativos que están sucediendo tanto en el entorno como en el ámbito interno de la organización?
 - ¿Tenemos buenos sistemas que nos hayan permitido detectar modificaciones y tendencias, o bien siempre hemos ido un paso por detrás de las mismas?
 - ¿Qué grado de consulta y participación tienen los distintos miembros de la organización en la toma de decisiones?
 - ¿Qué amenazas y oportunidades existen para nosotros? ¿Cómo podemos hacerlas frente o aprovecharlas?

ii. Requisitos de cambio

- Creatividad. Ésta se refiere al espíritu creativo, a la inteligencia y valor para correr riesgos aceptables a la hora de buscar nuevas ideas y nuevas formas de hacer. Hay que preguntarse:
 - ¿Los directivos de la organización aceptan sugerencias innovadoras, recibiendo estas ideas de cualquier miembro, independientemente de las tareas que lleven a cabo?
 - ¿Se estimula la creatividad, o por el contrario, solo se busca una rutina que cada miembro lleve de forma automática sin tener una visión global de la organización?
 - ¿Se afrontan los problemas inmediatamente a ser detectados, o bien, predomina la arrogancia, de forma que los miembros no reconocen sus errores, y por tanto, no dan pie a corregirlos?
 - ¿Se ofrece tiempo a los miembros para que estudien e investiguen?
- Flexibilidad. Se refiere al grado de aceptación por parte de los miembros de nuevos cambios. Podemos preguntarnos:
 - ¿Cómo se han recibido en el pasado nuevos métodos y nuevas soluciones de hacer las cosas?
 - ¿Son rígidos los procedimientos actuales? ¿Se cultiva la tradición o bien una mente abierta ante nuevas ideas?

- ¿Predomina el formalismo, con una rigidez burocrática muy asentada y unas reglas estrictas?
- Integración. Referida a la coordinación que existe entre los distintos individuos que integran la organización, así como de los distintos grupos homogéneos de individuos que existen. Cabe preguntarse:
 - ¿Se alinean las necesidades que tiene la empresa con las necesidades personales de los individuos que la conforman?
 - ¿Son frecuentes los conflictos? ¿Estos se abordan de una manera constructiva, de forma que se aprenda de ellos y se eviten en el futuro?
 - ¿Predomina un espíritu de equipo entre los miembros, o bien, el sistema de recompensas ocasiona una excesiva competitividad entre los miembros que debilita la cooperación?
 - ¿Cómo es la comunicación entre los miembros? ¿Jerárquica y ascendente, o bien, hay una comunicación abierta entre todos los departamentos?
 - ¿Existen reuniones periódicas en las que se intercambie información fundamental entre los distintos departamentos? ¿Son eficaces y productivas, o bien, no aportan nada y solo suponen una pérdida de tiempo?
- Recursos. Se refiere a la capacidad que tiene la empresa para obtener recursos en el momento necesario, así como la manera de emplear los mismos. Cabe preguntarse:
 - ¿Dónde se invierten la mayor parte de los recursos de los que dispone la organización?
 - ¿Contamos con recursos suficientes para aprovechar las oportunidades que se nos puedan presentar?
 - ¿Invertimos una parte de los recursos en investigación de nuevos procesos que puedan ayudarnos a obtener una ventaja competitiva en un futuro próximo?

d) El líder del cambio

Hasta ahora hemos visto cómo, irremediabilmente y de una forma u otra, se producen resistencias frente a los cambios organizacionales. También hemos presentado

estrategias para hacerles frente y qué tenemos que tener en cuenta para conseguir la efectividad del cambio.

Ahora bien, ¿quiénes son los promotores y los que se enfrentan a las resistencias de estos cambios? Como señala Peter Drucker (1999) con el concepto de “líder del cambio”, la respuesta a esta pregunta son las personas que ven el cambio como una oportunidad, lo buscan, encontrando aquellos más acertados y aprovechándolos al máximo.

A menudo, este concepto se ha enfrentado con el de agente de cambio. Al respecto, Whithaker (1988) los diferencia en base a que mientras que el líder se interesa más por los comportamientos personales e interpersonales de los individuos, el agente se centra más en establecer estructuras metódicas, manteniendo las funciones diarias y asegurando que éstas se cumplen con eficiencia.

En cualquier caso, un gestor del cambio tiene que encargarse de facilitar la transición entre la situación actual y la posterior al cambio a todas las personas involucradas en la organización. Para ello, debe involucrar a los empleados y vencer las resistencias ya comentadas.

A continuación vamos a ver qué debe hacer un auténtico líder del cambio, según Peter Drucker (op. cit.).

i. Políticas para forjar el cambio

En primer lugar, hablar de cambios no tiene por qué significar siempre hablar de innovación. Un líder del cambio tiene que ser capaz de detectar la necesidad de cambios, no sólo en referencia a cosas nuevas, sino sobre lo que ya se está haciendo.

Para ello, puede ser necesario un abandono, realizado de forma organizada, de todo aquello que la organización esté realizando, pero que no contribuya a obtener resultados positivos. Esto es, el líder del cambio analiza cada producto, servicio, proceso y proyecto preguntándose: ¿ayuda a obtener resultados positivos para la organización, o bien, supone una fuente de gasto que luego no es amortizado?

Drucker señala tres casos en los que será adecuado el abandono:

- En el caso de productos y servicios a los cuales les queda poco tiempo de vida y acaparan la mayor parte de recursos con los que cuenta la organización, tanto

económicos, como humanos. Habrá que dedicar más esfuerzo a aquello en lo que vayamos a centrarnos una vez termine este tiempo de vida útil.

- También es aconsejable abandonar productos o servicios que apenas obtienen resultados, siendo la única razón para su conservación el que estén amortizados.
- Por último, aquellos productos y servicios que se encuentran en decadencia es aconsejable abandonarlos en favor de impulsar aquellos que estén creciendo o se espera que lo hagan.

Bien, una vez que sabe qué debe abandonar, el líder del cambio debe preguntarse por la mejor forma de llevar a cabo ese abandono. Para ello, Drucker señala que resulta fundamental preguntarse lo siguiente: “Si fuéramos a lanzarnos a esto ahora, sabiendo lo que sabemos, ¿nos lanzaríamos de la manera como lo estamos haciendo ahora?” (Drucker, op. cit., Pág. 125).

Por otra parte, otra política que debe llevar a cabo un líder del cambio debe ser la del mejoramiento organizado. Ello consiste en la mejora continua de todo aquello que haga la empresa, ya sean sus productos o servicios, el marketing, la comunicación, entre otras muchas cosas. Para ello, Drucker propone un mejoramiento anual de cada departamento de la organización, que debe ser cuantificado y evaluado. Señala que un tres por ciento anual es una cifra realista y asequible.

Además, un líder del cambio debe ser capaz de aprovechar el éxito. Drucker critica que la mayoría de las organizaciones se limiten a resaltar en los informes regulares los problemas que está atravesando la organización, sin mencionar en ningún momento todo aquello que se está realizando de forma exitosa y qué oportunidades se plantean para el futuro. Para ello, propone la inclusión de un apartado en estos informes donde se comunique acerca de estos aspectos positivos.

Por último, otra manifestación del principio anterior de aprovechar el éxito es el de utilizar los éxitos propios como base para la consecución de éxitos futuros. Drucker pone de ejemplo a la empresa japonesa Sony, cuyos productos electrónicos estaban basados en la grabadora magnetofónica en un comienzo, y a partir de ahí, fue encadenando éxitos, basando los productos posteriores en los anteriores.

ii. Métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse al mismo

Drucker señala que no basta con un líder del cambio, sino que éste debe además implementar una política de innovación en la organización en su conjunto. Los individuos de la misma tienen que ver el cambio como una oportunidad de mejorar y estar abiertos a él, ya que de lo contrario, como hemos señalado en epígrafes anteriores, se dará una resistencia a los mismos cada vez que se planteen, entorpeciendo su desarrollo.

Para ello, es conveniente establecer una política de búsqueda del cambio, que puede ser anual, o bien en períodos inferiores, de forma que se busquen en estos plazos oportunidades para mejorar la organización, ya sea a través de cambios en los procesos o formas de satisfacer necesidades, o bien a través de oportunidades que el entorno ofrezca, como pueden ser nuevos mercados o cambios sociales y demográficos.

Una frase que explica muy bien todo esto es la siguiente: “la innovación no es un destello de genialidad, es un trabajo duro que debe organizarse como parte integral de cada unidad dentro de la empresa y de cada nivel gerencial” (Drucker, P., op. cit., Pág. 129).

Además, estas innovaciones deben ser concordantes con las realidades estratégicas de la organización, creando valor para la misma. No basta con descubrir algo novedoso y ponerlo en práctica: primero un líder del cambio debe analizar sus resultados potenciales, viendo si reportarán resultados positivos o no.

iii. La experimentación sobre la manera correcta de asentar el cambio

Por muchas investigaciones que la organización realice con el fin de anticipar los problemas que puedan llegar a darse con la promoción de un cambio, inevitablemente, en la práctica surgen problemas que nadie pudo imaginar o que no se esperaban.

Es por ello que resulta fundamental e irremplazable el uso de pruebas reales, a pequeña escala, de forma experimental. Un ejemplo podría ser el de llevar a cabo el cambio en un producto o servicio poco representativo respecto a los resultados de la organización, y si de la prueba se sacan conclusiones positivas que puedan ser extrapolables a otros productos o servicios de mayor envergadura, entonces se llevaría a cabo dicho cambio.

iv. Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad

Si bien como hemos señalado, resulta importante el hecho de que una organización tenga una cultura favorable y abierta al cambio, también es necesaria una cierta continuidad, de forma que las personas que integran la organización sepan a qué atenerse y qué esperar de su futuro allí. En definitiva, tiene que existir un cierto equilibrio entre la flexibilidad al cambio y un cierto grado de continuidad.

Para mantener este equilibrio, Drucker señala que es fundamental una labor comunicativa constante por parte de la administración organizacional, de forma que ante cualquier cambio, ya sea grande o pequeño, el conjunto de la organización debe conocerlo para que después no haya sorpresas en el desempeño de las tareas.

Para acabar, Drucker señala la importancia de premiar la innovación a través de una remuneración y reconocimiento acordes. Si una organización no trata con cariño a sus innovadores, será muy complicado que se detecten cambios útiles y significativos.

6. Las organizaciones inteligentes

Hasta ahora hemos descrito el fenómeno del cambio organizacional y cómo surgen resistencias al mismo, tanto individuales, relativas a los recursos humanos, como organizacionales, relativas a la estructura. También hemos estudiado las formas de hacerlas frente y de manejarlas.

En este epígrafe vamos a hablar de las organizaciones inteligentes, es decir, aquellas organizaciones cuya principal fortaleza es la de un aprendizaje continuo que les permite aprender de estos cambios organizacionales y llevarlos a cabo con mayor éxito en el futuro.

a. Definición de organización inteligente

Como hemos dicho, la principal característica de una organización inteligente es el aprendizaje continuo, capacidad que no se concentra en un solo departamento organizacional, sino que radica en la organización en su conjunto, en todos sus miembros.

Peter Senge (2006), uno de los autores más relevantes en lo que se refiere a literatura gerencial, define a la organización inteligente como aquella en la que los individuos que la forman expanden su capacidad para obtener los resultados deseados. De esta forma, se prueban nuevas formas de hacer y de pensar, a través de un aprendizaje continuo, interviniendo la organización como un todo.

Por otra parte, Garratt (2000) las define como aquellas organizaciones que son capaces de crear un clima laboral en el cual los procesos establecidos permiten a los individuos aprender de forma consciente a la vez que desempeñan sus tareas. Este aprendizaje adquirido será susceptible de ser transmitido por toda la organización, de forma que los miembros de la organización puedan beneficiarse de los aprendizajes de sus demás compañeros, y a su vez, transforma dicho aprendizaje, mejorándolo.

En la línea anterior, Garvin (2000) resalta la capacidad de estas organizaciones para crear, adquirir y, lo más importante, transmitir conocimientos por toda la organización, pudiendo modificar actitudes y procesos que hasta ese momento se estaban llevando a cabo en la organización, pero que como consecuencia de la nueva información pueden ser mejorados.

En definitiva, una organización inteligente es aquella que impulsa el aprendizaje entre sus miembros y facilita que dicho aprendizaje sea compartido entre todos los miembros. Una organización inteligente es aquella que sabe que para conseguir cambios que mejoren la situación organizacional no basta con ejecutar paso por paso modelos teóricos, o con realizar experimentos de laboratorio, con condiciones que luego en la realidad no pueden asegurarse que se den. Una organización inteligente sabe que solo a través de la experiencia, cometiendo errores y acertando, se puede desarrollar un juicio efectivo sobre cuál es la mejor manera de realizar las cosas y de cambiar en el seno interno.

Hoy en día, las organizaciones se están dando cuenta que para asegurar su supervivencia a largo plazo en el entorno competitivo y globalizado en el que vivimos necesitan esta estructura inteligente. Para sobrevivir, ya no basta con hacer lo mismo que se estaba llevando a cabo hasta ahora, esperando que siga sirviendo en un futuro. Ahora los cambios organizacionales son una exigencia cada vez mayor y si no se aprende de los mismos, será complicada la supervivencia organizacional.

Lo contrario a las organizaciones inteligentes son aquellas que se centran únicamente en los hechos inmediatos que acontecen y que no sienten la necesidad de innovar o aprender, ya que piensan que con hacer de la misma forma aquello que les aportó éxito en el pasado conseguirán el mismo éxito en el futuro. Lo inevitable es que, con el tiempo, un competidor inteligente haga insostenible su supervivencia.

b. El aprendizaje organizacional

Como señalado en las distintas definiciones de organización inteligente, la característica fundamental que las define es la del aprendizaje organizacional.

Guns (1996) lo define como la capacidad del conjunto de la organización para adquirir conocimientos, valores, actitudes, procedimientos y aplicarlos con el fin de promover el crecimiento organizacional.

Además, Martínez (2001) señala que el aprendizaje organizacional se definiría como “Aquel proceso que incrementa el conocimiento de la organización y de los individuos que se integran en ella, a partir de la interpretación, comprensión y asimilación de la información tácita y/ o explícita, con el objetivo de generar conocimiento codificable en pautas de comportamiento – rutinas organizativas- y formalmente institucionalizable mediante el compromiso de la dirección con la intención de lograr los objetivos

organizativos. Este proceso se genera a nivel organizativo, de forma continua y dinámica” (Martínez, 2001, pp. 3 y 4).

A su vez, Probst y Büchel (1997) expresan el carácter único de este aprendizaje, de forma que éste será diferente para cada organización. Es difícil establecer pautas generales aplicables a distintas organizaciones. Cada organización deberá experimentar para averiguar la mejor forma de promover este aprendizaje organizacional y sacar el mayor provecho del mismo.

Además, el aprendizaje organizacional tiene lugar en tres niveles, como señalan Milian y Birdi (2010): individual, grupal y organizacional. El individual sería el que realiza cada individuo de la organización en el desenvolvimiento de sus tareas, mientras que el grupal tiene lugar en los grupos de trabajo. El aprendizaje organizacional es más complejo, siendo la característica fundamental, como ya hemos señalado, que el conocimiento adquirido sea intercambiado y compartido entre todos los integrantes de la organización.

En la sociedad actual, el reto principal que tienen las organizaciones respecto al aprendizaje organizacional es el de seleccionar de entre la ingente cantidad de información de la que disponen, aquella que sea útil para el crecimiento de la organización y la de disponer de canales adecuados que garanticen que esta información útil llegue a todos los individuos que la integran.

Esto se ve cada vez más claramente por el desarrollo de la sociedad de la información en la que vivimos, en la que se está viendo claramente que las personas que integran la organización no son un simple recurso más. Las personas son la organización, por lo que es necesario para que se dé el crecimiento organizativo que a la vez, los individuos crezcan a través del aprendizaje, siendo un aprendizaje conjunto y compartido entre todos los miembros.

c. Las disciplinas centrales de las organizaciones inteligentes

Ahora toca responder a la siguiente pregunta: ¿qué caracteriza a una organización inteligente? Para Peter Senge (op. cit.) es necesario dominar cinco disciplinas fundamentales, que son: el dominio personal, el trabajo en equipo, una visión compartida, modelos mentales y un pensamiento sistémico.

i. Dominio personal

El dominio personal se constituye como la base de toda organización inteligente. Éste consiste en el crecimiento personal de cada individuo que integra la organización. Senge lo define como “la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros” (Senge, P, op. cit., Pág. 17).

En este sentido, la nota principal del dominio personal es que se trata de una cualidad intrínseca a cada individuo. La organización meramente tiene la capacidad de establecer unas condiciones adecuadas en las que cada individuo pueda ejercer este dominio, pero si éste no pone su espíritu o no carece de la vocación de mejorar continuamente esta disciplina no estará presente en la organización.

Como conclusión, las organizaciones necesitan personas comprometidas e implicadas en las mismas, que estén dispuestas a dar lo mejor de sí día a día, mejorando continuamente y ayudando a la organización a crecer.

ii. Modelos mentales

Senge los define como “imágenes, supuestos e historias que los integrantes comparten en lo implícito y que influyen en sus actos” (Senge, P., op. cit., Pág. 18). Estos modelos están muy arraigados en las personas, a través del subconsciente, influyendo en el modo que tienen de pensar y actuar. El problema surge cuando estos modelos chocan con las novedades que van surgiendo en las prácticas organizacionales.

El objetivo en lo relativo a esta disciplina sería el de tratar de comprender estos mapas mentales que nos inclinan a comportarnos de determinadas formas, alineándolos con la realidad y los objetivos organizacionales con el fin de aprovechar al máximo los mismos y no quedarnos estancados en prácticas anticuadas que limiten nuestra creatividad.

iii. Visión compartida

Las dos anteriores disciplinas se referían a los individuos concretos que integran las organizaciones. A continuación, vamos a ver las tres últimas disciplinas, referidas a la organización en su conjunto, empezando por la visión compartida, la cual Senge define

como “una visión genuina (muy opuesta a la familiar “formulación de visión”), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea” (Senge, P., op. cit. Pág. 18).

Las organizaciones exitosas a lo largo del tiempo han tenido claras siempre sus metas, valores y misiones, y han hecho el esfuerzo de que esta claridad estuviera presente en todos los miembros de la organización. De esta forma, lo que se consigue es que las personas no realicen sus respectivas tareas de forma automática por el simple hecho de que su superior se lo ordena. Las personas trabajan teniendo claro para qué están sirviendo sus esfuerzos y cómo gracias a ellos es posible la buena marcha de la organización, estando dispuestos a aprender y mejorar porque se identifican con la misma y porque desean que ésta mejore.

En definitiva, se busca un compromiso entre la organización y sus miembros, estableciendo un alineamiento entre las expectativas, valores, metas de ambos. Esto no se puede conseguir a través de una imposición unilateral por parte de los altos miembros respecto al resto de individuos. Habrá que propiciar la integración entre los distintos miembros, a través de un diálogo sobre las experiencias vividas de cada uno, de forma que se obtengan una serie de principios y valores rectores que sean los que caractericen a la organización.

iv. Aprendizaje en equipo

Senge explica la importancia del trabajo en equipo haciendo referencia a distintas disciplinas que lleva a cabo el ser humano, destacando los deportes, las artes escénicas o la ciencia. A través del mismo se consigue que los individuos que forman el equipo crezcan con una rapidez mucho mayor en comparación a la que se daría de trabajar cada individuo por su cuenta, además de unos resultados mucho más enriquecedores.

Sin embargo, en el caso de las organizaciones, a pesar de que existen ejemplos de equipos que sí logran este grado de excelencia, existen otros que no. Surge la paradoja de que, si bien individualmente determinados individuos logran resultados buenos, al trabajar en equipo los resultados obtenidos pasan a ser mediocres. Esto suele deberse a que cada individuo se preocupa únicamente de sus propias responsabilidades, cerrándose a las propuestas del resto que contradigan las propias.

Para evitar esto, no implica que los equipos deban estar integrados por personas que piensan de forma similar. Lo importante es generar un ambiente en el que se promueva

la participación de todo el mundo, discutiendo y analizando las ideas de cada uno, con el fin de encontrar nexos comunes en los que todos estén de acuerdo y enriquecer las ideas propias a través de buenas ideas que puedan tener otros miembros del equipo.

Si esto se consigue, el resultado final será más creativo y satisfactorio que de haber trabajado cada individuo por cuenta propia. Será fácil detectar los errores y la toma de decisiones no tendrá resistencias individuales, al haber participado todo el mundo en las mismas.

El papel que tiene la organización a la hora de promover este trabajo en equipo es el de crear este ambiente participativo, a la vez que recompensa a los individuos por las decisiones conjuntas que se toman. Es decir, si una organización establece la retribución variable en función de la productividad individual que tiene cada miembro, lo más probable es que a la hora de trabajar en equipo haya miembros que piensen únicamente en sus intereses. Si ésta se establece en base a la productividad del equipo en su conjunto, este alineamiento de intereses individuales propiciará un trabajo en equipo más eficaz.

v. Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico consiste de forma simple, en atender al todo que constituye la organización, lo cual es diferente a la suma separada de cada una de sus partes. Según Segel, los cambios diarios que tienen lugar en el seno organizacional van acumulándose a lo largo del tiempo, de forma que pasan a dar lugar a valores profundamente arraigados a largo plazo. Esto lo explica con un ejemplo muy curioso:

Si intentas poner una rana en agua hirviendo, ésta al momento intentará escapar. Sin embargo, si la colocas en agua que esté a temperatura ambiente, permaneciendo en ella, y aumentas poco a poco la temperatura hasta que hierva, la rana permanecerá quieta y acabará muriendo hervida. Esto se debe a que las ranas están preparadas para cambios repentinos, pero no para aquellos más lentos y graduales.

Esto, aplicado en el seno organizacional, se produce cuando tienen lugar cambios pequeños, que a corto plazo no se aprecian en los resultados, pero sí a largo plazo. Cuando surge el problema, si no se tiene un pensamiento sistémico, lo más probable es que se culpe del mismo a alguna acción determinada llevada a cabo poco antes de verificarse dicho problema, cuando éste es mucho más complejo y se remonta más atrás en el tiempo.

Por tanto, el pensamiento sistémico es una disciplina que se encarga, dicho de manera gráfica y fácil de comprender, de ver el bosque en lugar de los árboles. Mira la organización en su conjunto, estudiando cómo los cambios de las distintas partes de la misma afectan al todo. Se encarga de enlazar las cuatro disciplinas de las que hemos hablado en los epígrafes anteriores, estableciendo el marco general sobre el que se constituye la organización inteligente.

d. Problemas que pueden surgir en el proceso de aprendizaje organizacional

Por último, vamos a estudiar las principales barreras que, según Segel, impiden o dificultan el aprendizaje organizacional, las cuales impiden el reconocimiento de amenazas o cambios negativos graduales, poniendo en peligro la continuidad de las organizaciones que las sufren.

Estas barreras son las principales causas de que las organizaciones no sean capaces de promover cambios organizacionales que les permitan adecuarse a las exigencias del entorno. Es por ellas que la longevidad media de las mismas es inferior a los cuarenta años, siendo muy normal la desaparición continua de las mismas.

Toda organización tiene que estar atenta para detectar con la mayor rapidez estos problemas y saber cómo puede resolverlos antes de que sea demasiado tarde.

i. Confusión entre el empleado y su puesto

Esto se produce cuando el empleado únicamente realiza de forma sistemática las tareas de las que está a cargo por el mero hecho de que así se lo mandan, sin preguntarse por qué las hace o para qué sirven.

Cuando esto ocurre, las personas limitan su responsabilidad a las tareas que realizan. La marcha de la organización no les interesa, de forma que mientras su tarea se realice correctamente, si la organización está atravesando una mala época, en la que los resultados no son buenos, la culpa será del resto. No querrán implicarse y pensar formas sobre cómo mejorar lo que hacen o lo que el resto hacen.

Por ello, ya vimos que Segel tacha de fundamental el desarrollo de una visión conjunta, implicando a todos los trabajadores. Es necesario que cada persona que integra la organización sienta que su trabajo es útil y correlacione aquello que hace con los resultados finales.

Podemos poner el ejemplo de una cadena de montaje de coches: si al preguntar al trabajador encargado de montar determinada parte del automóvil para qué va a servir lo que está haciendo y nos responde que no lo sabe, que él simplemente se limita a cumplir con las órdenes que recibe, tendremos este problema. Sin embargo, si sabe dónde va dicha parte, para qué va a servir y lo importante que supone para que el coche funcione correctamente, entonces ese trabajador estará implicado y dispuesto a dar lo mejor de sí para que los resultados finales sean los mejores posibles.

En definitiva, es importante preguntar a cada uno de los empleados de la organización las siguientes preguntas: ¿qué tareas realiza?, ¿para qué las realiza?, ¿cómo influye su labor en los resultados finales? Si no saben responderlas, será prioritario ayudarles a que encuentren estas respuestas.

ii. Culpar a los demás

Si cada vez que surge un problema en el seno organizativo se culpa del mismo a un agente externo, se retrasará la solución del mismo, lo cual podrá generar consecuencias negativas mayores.

Un ejemplo común suele darse en el propio ámbito organizativo, de forma que cuando se produce un error, se culpa a un departamento distinto, el cual hará lo mismo, a su vez, respecto a otro.

Si las personas de una organización se preocupan más de buscar quién es el culpable de los problemas, en lugar de buscar soluciones a los mismos, será difícil abordar cambios difíciles en momentos necesarios.

Para evitar esto, como ya hemos mencionado, es importante generar una visión compartida y un espíritu de equipo entre todos los miembros de la organización. Si se consiguen alinear los objetivos individuales con los organizacionales, lo que ocurrirá cuando surja un problema es que todo el mundo dará lo mejor de sí mismo para solucionarlo cuanto antes.

iii. Actitudes demasiado proactivas

Es muy común afrontar este tipo de actitudes como forma de resolver problemas con anterioridad a que estos se agraven. Se contraponen a las actitudes reactivas, las cuales se producen cuando se actúa con posterioridad a una crisis. Estas actitudes proactivas son positivas, pero hasta cierto límite.

El ejemplo que pone Segel es el de una empresa aseguradora que para evitar líos con los abogados que tiene contratados estudia la decisión de crear un departamento legal propio. El problema de esta solución es la cantidad de recursos económicos que exige, no siendo cubiertos por los pleitos que potencialmente pueden ganarse.

Por tanto, una actitud proactiva correcta es aquella que se centra en los propios problemas internos de la organización, más allá de actitudes agresivas sobre agentes externos que, si son estudiadas detenidamente, no provocan más que peores resultados en el futuro.

iv. Dar demasiada importancia a los hechos

Esto es algo que caracteriza al ser humano: analizamos cada hecho que nos ocurre de forma aislada, buscando las causas que originan los mismos, optando por aquellas que nos resultan más obvias.

En el caso de las organizaciones, esto ocurre, por ejemplo, a la hora de estudiar el porqué de unos resultados peores que los del anterior mes, los fracasos respecto a los competidores o de determinados productos o servicios.

El problema es que, hoy en día, las principales amenazas que sufren las organizaciones no proceden de hechos aislados. Suelen ser el resultado de procesos lentos y graduales. Es por ello que Segel hace referencia de forma especial al pensamiento sistémico que necesitan las organizaciones inteligentes, siendo la disciplina que encauza al resto. Esto lo explica con la parábola de la rana hervida que ya mencionamos en el epígrafe anterior.

En definitiva, una organización inteligente no debe dominarse por hechos inmediatos. Debe ser capaz de tener una visión general de toda la organización, viendo las distintas interrelaciones que se forman entre sus partes.

v. Limitaciones de la experiencia

No cabe duda de que la experiencia es la manera principal y más poderosa a través de la cual las personas vamos aprendiendo desde pequeños. A través de los distintos actos que vamos realizando, observamos las consecuencias que éstos tienen y después decidimos si repetirlos o cambiarlos con el fin de conseguir unas consecuencias diferentes.

Esto ocurre en todos los ámbitos, incluido en el organizacional. El problema surge cuando estas consecuencias no son observables, lo cual sucede, por desgracia, en la mayoría de decisiones relevantes que toman las organizaciones, ya que estas consecuencias tienen lugar a largo plazo, y van surgiendo de forma lenta y gradual. Por ejemplo, es común que respecto a determinadas decisiones que pueda tomar un directivo, éste no llegue a ver los resultados que ocasionen las mismas, de forma que cuando estas empiecen a apreciarse, lo más probable es que este directivo no continúe en la misma organización, recogiendo los frutos otra persona distinta.

La solución que suele emplearse a la hora de abordar estas decisiones complicadas y difíciles de analizar es la de dividir las partes para que intervengan en las mismas distintos departamentos, encargándose cada uno de las partes en las que estén especializados.

7. Conclusiones

Tras el desarrollo a lo largo de este trabajo sobre los aspectos más importantes relacionados con el cambio organizacional, toca reflexionar y destacar las lecciones aprendidas más importantes.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que el cambio organizacional es un fenómeno común en la vida de las organizaciones, propiciado como forma de crecer y sobrevivir. Aparejado a éste surgen resistencias, entre las cuales las más importantes son las relacionadas con los individuos que integran la organización.

A lo largo del tiempo, distintos autores han propuesto diversos modelos teóricos sobre las formas posibles de implantar estos cambios en las organizaciones y de superar estas resistencias. Sin embargo, el principal objetivo y punto de reflexión que este trabajo ha tratado de hacer ver al lector es que estas propuestas resultan hoy en día insuficientes.

En el entorno globalizado y competitivo actual ya no funcionan las soluciones tradicionales que se solían emplear para enfrentar los cambios. Hoy en día, aquellas organizaciones que se limitan a repetir de forma automática aquello que resultó exitoso en el pasado están avocadas al fracaso, prueba de ello es la corta vida media de las organizaciones actuales.

Es por ello que en los últimos años diversos autores, entre los que hemos destacado en este trabajo a Peter Drucker y Peter Segel, han puesto el foco de atención en dos elementos que resultan fundamentales hoy en día en el ámbito organizacional: las personas y el aprendizaje.

En primer lugar, el talento de las personas cada vez tiene más importancia. Con el desarrollo de la sociedad de la información, la economía ha evolucionado, pasando de basarse en la explotación de recursos naturales a hacerlo en el conocimiento y la capacidad innovadora de las personas. Es por ello que los recursos humanos se han establecido como el recurso fundamental de las organizaciones, siendo el objetivo primordial de los directivos sacarles el máximo partido.

Para conseguir lo mejor de las personas, la cualidad fundamental que debe primar en una organización es la del aprendizaje. La infraestructura organizacional debe promover la libertad y creatividad de sus individuos, permitiéndoles desarrollarse y sentirse implicados. De esta forma, se consigue que los cambios organizacionales que la

empresa tiene que ir abordando a lo largo del tiempo resulten exitosos y apenas encuentren resistencias.

En definitiva, si una organización quiere sobrevivir y tener éxito a largo plazo hoy en día debe fomentar una cultura de aprendizaje y cuidar a su recursos más importante: las personas.

8. Bibliografía

- Barnett, W. P., y Carroll, G. L. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, N° 21, pp. 7-236.
- Birdi, K. y Milia, L. (2010). The relationship between multiple levels of learning practices and objective and subjective organizational financial performance. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, N° 4, pp. 481-498.
- Burnes, Bernard (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, N° 2, pp. 73-90.
- Checkland, P (2010). *Soft systems methodology: método radical para integrar actividades organizativas*. Madrid: Milrazones.
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Madrid: McGraw Graw & Hill.
- Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W. (1999). *Administración de personal*. Madrid: CECSA.
- Davis, Keith y Newstrom, John W (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- De Faria Mello, Achilles Fernando (2002). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. Madrid: Limusa.
- Draft, Richard L. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. Madrid: International Thomson.
- Drucker, P. (1999). *El líder del cambio*. En Drucker, P. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI (101-132). Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Etkin, J. R. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Madrid: Paidós.
- Fernández-Ríos, José C. Sánchez (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Garratt, B. (2000). *The Learning Organization: developing democracy at work*. London: HarperCollins.

Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Press.

Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, vol. 50, N° 4, pp 34-40.

Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional: Cómo ganar y mantener la competitividad*. Madrid: Prentice Hall.

Hackman, J. R., Lawler, E. E. y Porter, L. W. (1979). *Prospectives on behaviour in organizations*. New York: McGraw Graw & Hill.

Hampton, David R (1990). *Administración: Comportamiento Organizacional*. Madrid: McGrill.

Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1987). *La empresa y su entorno*. Madrid: Plaza & Janes.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *J Soc. Issues*, vol. 2, N° 4, pp. 34-46.

Lippitt, Langseth y Mossop (1989). *El cambio en las organizaciones empresariales*. Madrid: Desclée de Brouwer.

Martínez I., Ruiz J. Ruiz C. (2001) *Aprendizaje organizacional en PYMEs*. XI Congreso Nacional celebrado en Zaragoza.

de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Zaragoza.

Munné, F. (1991). La intervención psicosocial en las organizaciones: mito y realidad. *Revista de Psicología Social Aplicada*, N° 1, pp. 51-70.

Ostroff, Frank y Smith, Douglas (1993). La organización horizontal. *Harvard-Deusto Business Review*, N°. 56, p. 4.

Peiró, J.M (1999). Cultura y cambio organizacional. *Revista de Psicología*, N° 4, pp. 69-84.

Peters, Tom (1996). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Barcelona: Deusto.

Probst, G., & Büchel, B. (1997). *Organizational learning: the competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (2015). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.

Sandoval Duque, J. L. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Madrid: Estudios Gerenciales.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.

Senge, P. (2006). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Madrid, Garnica.

Stewart, Jim (1992). *Gerencia para el Cambio*. Madrid: Editorial Legis.

Stoner, Janes A.F. y Freeman, R. Edward (1996). *Administración*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.

Whithaker, P. (1998). *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*. Madrid: Narcea.