



# **CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Dra. Nayeli Morales Gómez**

**Mayo-Agosto 2021**

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

Disciplina

Honestidad

Equidad

Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## **Cultura Organizacional.**

---

Al finalizar el curso, el alumno conocerá el concepto de cultura y cómo aplicarlos en las organizaciones; de igual forma identificará los tipos de liderazgo, de tal manera que aprenda cómo ser un líder en la empresa.

### **UNIDAD 1.- CONCEPTO DE CULTURA Y SU APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES**

- 1.1. Cultura organizacional
- 1.2. Cultura organizacional y estrategia
- 1.3. El campo en las organizaciones
- 1.4. La gestión del cambio

### **UNIDAD 2.- EL LÍDER COMO IMPULSOR DEL CAMBIO.**

- 2.1. Conceptos de liderazgo
- 2.2. Tipos de liderazgo
- 2.3. Cultura de la excelencia y el desempeño
- 2.4. Los principios de la excelencia

### **UNIDAD 3.- CULTURA ORGANIZACIONAL**

- 3.1. Formación y consolidación de la cultura
- 3.2. Importancia de la cultura organizacional
- 3.3. Características de la cultura organizacional
- 3.4. Medición de la cultura organizacional
- 3.5. Comunicación de la cultura
- 3.6. Elaboración de la estrategia de cambio y ajuste en la cultura organizacional.
- 3.7. Desarrollo del ajuste entre la estrategia y la cultura
- 3.8. Desarrollo de una cultura orientada a resultados
- 3.9. Clima organizacional y escalas de medición.

## ÍNDICE

UNIDAD I.- CONCEPTO DE CULTURA Y SU APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES ..	8
<b>I.1. Cultura organizacional .....</b>	<b>8</b>
Desarrollo de la cultura organizacional.....	9
Funciones.....	12
Elementos y componentes .....	14
Niveles de manifestación .....	16
Tipologías culturales .....	17
<b>I.2. Cultura organizacional y estrategia.....</b>	<b>18</b>
<b>I.3. El cambio en las organizaciones. ....</b>	<b>21</b>
Definición de Cambio Organizacional según Autores. ....	21
Teorías y Modelos de Cambio Organizacional.....	23
<b>I.4. La gestión del cambio.....</b>	<b>27</b>
Bibliografía:.....	31

## **Bienvenida:**

A partir de este momento, usted iniciará el estudio de la materia Cultura Organizacional del Doctorado de UDS.

Por lo cual felicito a cada uno, debido al inmenso número de profesionistas que dejan a un lado la profesionalización en cada área del conocimiento, ustedes son muestra de la mejora e interés de aprender con calidad y conocimientos sustentados en un doctorado, por ello le sugiero leer y tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

### ➤ Planifique

Usted es responsable de su propio proceso de formación. El tiempo es oro y vale la pena aprovecharlo.

### ➤ Analice

Desarrolle en orden las actividades sugeridas, lea con atención, analice, hágalo a conciencia. Estructure sus ideas y aprendizajes.

Nota: no se tomarán en cuenta las participaciones copiadas y pegadas en las actividades de foros.

### ➤ Construya

Al final de cada temática es importante que construya y estructure sus propias ideas, aportes y conclusiones. Esta es la mejor prueba de que usted aprendió a aprender.

Nota: los ensayos bajados de alguna página de internet serán rechazados automáticamente.

### ➤ Afiance sus conocimientos

Es muy importante que usted se detenga de vez en cuando, medite si está aprendiendo y afiance los aprendizajes ya adquiridos.

### ➤ El trabajo cooperativo

El trabajo en equipo, contribuye positivamente. Reúnase y comparta con otras personas, si su horario laboral así lo permite, ésta es una manera de aprender a aprender compartiendo. Y sobre todo eche andar lo aprendido con sus alumnos o área de desempeño y cambie lo que hasta hoy no le ha traído resultados.

## **UNIDAD I.- CONCEPTO DE CULTURA Y SU APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES.**

### **I.1. Cultura organizacional**

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha devenido intento de desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.

Dada la nubilidad de esta materia, en el ámbito teórico se presentan dos grandes tendencias entre las escuelas de pensamiento respecto a la cultura organizacional:

- La que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene).
- La que la identifica como esencia organizativa (metáfora básica): conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es). [Kreps, 1990]

A la sombra de esta segunda perspectiva: simbólico- interpretativa, al incorporar el enfoque cultural, la organización se percibe como construcción simbólica materializada



comunicativamente; un proceso mediante el cual se conforman, trasmite y desarrollan los significados. La empresa constituiría un sistema cultural, una construcción social constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros. Se entendería la cultura como esencia de la organización.

Por el contrario, desde una perspectiva sistémica, algunos autores entienden la organización como sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, y a la cultura, como una variable interna más de la organización, producida por ella. No obstante, no tiene que existir un divorcio entre ambas corrientes teóricas, pues el fenómeno cultural constituye, además, un sistema de significados compartidos donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan y producen normas de comportamiento. En él interviene el sistema comunicativo, que sirve de mediador en el intercambio con miembros de similares patrones de conducta, los cuales comparten lógicas simbólicas a través de un sentido de pertenencia referido a la cultura organizacional.

### **Desarrollo de la cultura organizacional**

El concepto de cultura empresarial, típico de la Antropología, Filosofía y Sociología, se viene aplicando en otras áreas de pensamiento, en especial las relativas a las organizaciones sociales, mediante estudios sobre el comportamiento del hombre en estas. Al irse superando de forma crítica las tendencias clásicas al respecto, se necesitó contar con un marco teórico – conceptual del tema, una teoría de la cultura organizativa que pudiese explicar el desarrollo y uso de elementos como los símbolos, valores y climas, entre otros.

Perspectivas pueden encontrarse desde el pasado siglo en investigaciones interpretativas sobre las pautas de comportamiento y los elementos comunes de pequeños grupos sociales y colectivos – de Kurt Lewin, Makárenko, Goffman y Garfinkel, entre otros pioneros -. El concepto en sí podría remontarse a Elton Mayo y sus colaboradores, por los años 20; cuando frente al management científico de Taylor, hicieron hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional.

La cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización. Para esclarecer este aspecto analicemos el proceso de formación de los grupos desde una configuración psicológica:

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. “Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura”, dice Schein (1985).

Sin embargo, un grupo puede entenderse también como “la unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo, se ha creado un sentimiento de unidad y existen normas y metas comunes”.

Desde este punto de vista, las propiedades esenciales de un grupo resultan:

- Interacción. Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo.
- Cohesión. Se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.
- Motivos y metas comunes. Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo.
- Normas de conducta. Regulada por reglas que son comunes a todos los miembros.
- Estructura. Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Edgar H. Schein en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento grupo como determinante y pieza clave en la evolución de la cultura en una organización: "Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa."

Sin embargo, A. S. Makárenko, el gran educador soviético, con sus estudios de grupos estudiantiles sentó las pautas para que en el campo psicológico cobrara relieve el papel del colectivo como forma cualitativamente superior de desarrollo del grupo.

“La colectividad (o colectivo) no es solamente un grupo de individuos en interacción... es un complejo de individuos que tienen un fin determinado, están organizados y poseen organismos colectivos.”

El colectivo se caracteriza por "poseer objetivos valiosos desde el punto de vista social y porque sus miembros, conscientes del valor de estos, contribuyen como una unidad a la realización de los mismos".

Es, además, una organización armónica, en la que los dirigentes cuentan con el respaldo moral y afectivo de los miembros, pues representan de manera bastante fiel los ideales de la mayoría. Este es un rasgo distintivo con relación al grupo, pues en este último, aunque exista unidad, con frecuencia se encuentra que integrantes que no asumen cargos directivos tienen mayor ascendencia y respaldo que los que ocupan esta posición.

En general, los criterios esenciales para distinguir a un colectivo de un grupo son:

- Enlace o relación orgánica con otras formas de comunidad. El colectivo, a diferencia del grupo, no puede funcionar aislado, pues la motivación social que posee implica la relación orgánica con otras formas de comunidad.
- Unidad. La unión cohesionadora se muestra con mayor intensidad y se basa en objetivos comunes de alto valor social.
- Posición de órganos de coordinación, comunicación y control en los que cada miembro posee alguna responsabilidad. Se organiza una jerarquía de responsabilidades donde cada miembro ocupa una posición y tiene cierto nivel de dirección.

De ahí que la existencia de un colectivo, conviviendo con grupos o subgrupos en una organización, se avenga más con el objetivo y funcionamiento de esta que aquellos.

Pese a ser conceptos diferentes e individuales, Schein no hace distinciones entre grupo y colectivo, los considera la misma cosa al referir: " El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la

"colectividad" o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo".

"La colectividad- dice Makárenko- es un grupo de trabajadores libres, unidos por objetivos y acciones comunes, organizado y dotado de dirección, disciplina y responsabilidad" y continúa abordando el deber de cada cual de coordinar sus aspiraciones personales con los objetivos de la colectividad en su conjunto y del grupo en que se desenvuelve.

Por tanto, lo dicho anteriormente puede resumirse en una definición de cultura organizacional, referida a un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y, en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.

Entendamos como presunciones básicas las hipótesis iniciales apoyadas por un presentimiento o un valor, que llegan a ser gradualmente entendidas como realidades por los integrantes de la colectividad en cuestión.

## **Funciones**

Ahora bien, ¿cuáles son las funciones de la cultura en una organización?

Trelles concluye que, en la línea tradicional de las ciencias sociales, dada la visión pragmática y positivista de los primeros estudios, "la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos".

Para Robbins (1991), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

La siguiente tipología es brindada por Enrique Javier Díez Gutiérrez:

- **Función epistemológica:** La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
- **Adaptativa:** Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”.
- **Legitimadora:** Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
- **Instrumental:** Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
- **Reguladora (controladora):** La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- **Motivadora:** Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- **Simbólica:** Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, Schein (1985.p.64-94) considera que la función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

Dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa; el siguiente cuadro recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales:

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años.	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el "aglutinante" que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del
Adolescencia de la empresa. Expansión de productos/ servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios.	compromiso. La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial. Madurez o declinación de los productos/ servicios. Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento. Falta de motivación para el cambio.	La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.

### Elementos y componentes

Existen, en general, dos posiciones respecto de los elementos culturales, que llamaremos holística y diferenciadora. El holos aún a todo lo adoptado por una sociedad o grupo humano (objetivo y subjetivo, material o inmaterial); el otro enfoque- al que nos adscribimos- diferencia sólo algunos elementos, considerando al resto productos o manifestaciones culturales.

En la tradición intelectual de las ciencias sociales estos elementos son fundamentalmente cuatro, siguiendo al profesor español Antonio Lucas Marín:

- Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.
- El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.
- Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

Otra catalogación de los atributos clave de la cultura organizacional es la de Kreps (1992):

- Valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.
- Héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
- Ritos y rituales: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- Redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la indoctrinación de los miembros en la cultura de la organización.

A estos, Freitas agrega los siguientes:

- Historias y Mitos: narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente o no. Son considerados subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.
- Tabúes: tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.
- Comunicación: manifestación cultural dada mediante intercambios de información.

- Normas: Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

### **Niveles de manifestación**

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, (Trelles. p.161-164) considera más ventajosa la mencionada visión diferenciadora e introduce el término sistema cultural: “aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias”, modelo que permitiría considerar sistemas culturales a mayor variedad de agrupaciones humanas. La organización constituiría entonces, un sistema cultural que constaría de tres elementos primordiales: valores, creencias y manifestaciones.

Aplicadas a la organización, las manifestaciones culturales, como expresiones o productos del sistema pueden clasificarse en:

- Conceptuales- simbólicas: incluyen la filosofía de la organización (misión, objetivos, prioridades, programas y estrategias básicas), recursos simbólicos y mitología.
- Conductuales: a ellas corresponden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las distintas formas de interacción en la organización.
- Estructurales: las integran las políticas, las normas, los procedimientos, el sistema de status interno, el liderazgo formal e informal visto como estructura de poder...
- Materiales: son los recursos materiales de la organización: la tecnología, instalaciones, mobiliario y equipos...

Existe una interdependencia constante entre la cultura y sus manifestaciones: estas reflejan la cultura imperante al tiempo que la enriquecen. Cada organización valorará y enfatizará distintivamente los elementos culturales, hecho que, indudablemente, define y hace ecos de su cultura.



## Tipologías culturales

Charles Handy<sup>15</sup>(1978) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia de la importancia que para un sistema cultural tengan el poder, los roles, las tareas y las personas, y se vale de una apología con dioses mitológicos grecolatinos para designarlos:

- Cultura del poder: se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo (Zeus).
- Cultura de los roles: se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción (Apolo).
- Cultura de tareas: se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos (Atenea).
- Cultura de personas: basada en los integrantes de la organización (Dionisio).

Es posible distinguir otras categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis:

- Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.
- Concentradas o fragmentadas, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.
- Tendientes al cierre/ hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.
- Autónomas o reflejas, considerando que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, o, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconsciente emular a otros que son exitosos en su mercado.

## **I.2. Cultura organizacional y estrategia.**

“Dos elementos interrelacionados en la Organización”

En el actual entorno empresarial, toda compañía que desee posicionarse en su sector y ser un punto de referencia a la hora de la toma de decisiones de compra en los consumidores, debe de tener una estrategia definida y clara al momento de desarrollar sus actividades, las cuales deben apuntar al cumplimiento de sus objetivos claves. Todo este proceso, es llamado: “Dirección estratégica.”

Tal cual como lo expresa Fred Davids, en su libro de Conceptos de Administración estratégica, La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (David, 2003)

No obstante, para lograr lo anhelado por la compañía, es necesario no solo una estrategia ejemplar, eficiente y eficaz, sino también las condiciones y parámetros determinados para aquellos quienes materializarán a través de sus esfuerzos y aportes diarios, lo planteado en la planeación estratégica; Los empleados. Hay tres etapas determinantes en el proceso de la planeación estratégica: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir, las cuales deben ir estrictamente alineadas con las metodologías, políticas y actividades implementadas al interior de la compañía en relación a la cultura organizacional.

Ahora bien, entendiendo cultura organizacional como la forma, acostumbrada o tradicional, de pensar y de hacer las cosas, compartida y aceptada en mayor o menor medida por todos los miembros de la organización (Jacques, 2014), es importante que la administración de la empresa, se de a la tarea de establecer de forma clara los “modos” y/o parámetros para desenvolver las

actividades, evitando posibles confusiones o desgastes en operaciones que no aportan al cumplimiento de los objetivos.

Toda empresa debe encontrar su forma “única” de desarrollar sus actividades y/u operaciones a nivel interno y externo; es precisamente allí, donde esta debe ser congruente con la cultura organizacional impulsada dentro de la empresa.

Lo anterior se debe a que si una empresa no se preocupa por transmitir una cultura organizacional acorde con la manera en cómo desea desenvolverse, probablemente no será respaldada por el cliente interno y principal operario dentro de la empresa.

La concordancia entre la estrategia y la cultura organizacional es clave para el desempeño ideal de una compañía, además de ofrecer beneficios como el amplio conocimiento de la misión y visión por parte de los miembros de la empresa, el apropiamiento de los objetivos estratégicos de cada uno de los empleados y el aumento del sentido de pertenencia con las actividades fundamentales de la compañía.

Un buen clima organizacional sin duda, le comunica al empleado que hacer, y de qué manera hacerlo, convirtiéndolo en un generador de valor potencia dentro de la empresa.

Es importante tener claridad, de que una vez, la empresa haya definido su estrategia y por consiguiente estructurado una cultura organizacional, pueden surgir inconformidades o posteriores reestructuraciones y adecuaciones en las mismas, es importante que de la misma forma en la que se adecue la estrategia, se moldee la cultura organizacional dentro de la organización, con el fin causar inconvenientes al momento de llevar a cabo la nueva estrategia.

En ocasiones no es recomendable establecer cambios drásticos de la estrategia dentro de la empresa, ya que, la cultura organizacional no es fácil de redefinir, teniendo en cuenta la trayectoria y operatividad de la empresa. Si la estrategia y la cultura no son compatibles, el cumplimiento de las metas compañía, será mucho más tardío, gracias poco sentido de pertenecía por parte de los trabajadores para con la razón de ser de la organización.

Un ejemplo de lo descrito puede ser, una compañía de tecnología e innovación que tenga como principal actividad, producir y comercializar aparatos celulares con la última tecnología de punta

existente y que requiera de constantes innovaciones, con el fin de ser competidores en el mercado.

Esta empresa, tendrá una forma única de desempeñar sus labores, dentro de las cuales, la junta directiva ha establecido ciertas políticas de motivación laboral como bonificaciones monetarias, incentivos en los cargos, reconocimiento dentro la empresa, etc. Para aquellos empleados que presenten una posible propuesta de mejora e innovación de productos potenciales para su comercialización.

También, manejan políticas operativas como la implementación diaria de una fracción de tiempo laboral determinada para el montaje y construcción de estas propuestas, así mismo como la flexibilidad en la estructura de la organización, con el fin de ofrecerles a los miembros de la empresa la posibilidad de enfocarse en lograr uno de los principales objetivos de la compañía como lo es, posicionarse en el mercado, como la primera organización con mayor tecnología en país.

En el posible caso de que la compañía en cuestión decida cambiar el diseño de sus estrategias, debe adaptar el clima organizacional (políticas, incentivos, metodologías, etc) implementado al interior de la empresa, conforme a la reestructuración que desee establecer.

En conclusión, la estrategia y la cultura Organizacional, son dos elementos directamente relacionados al interior de una compañía, si todos los miembros de la empresa tienen conocimiento del diseño estratégico de la misma, y se le son otorgadas las condiciones, herramientas y políticas necesarias para el cumplimiento de este, será mucho más fácil trabajar de manera uniforme por el cumplimiento de las metas organizacionales establecidas.

### **I.3. El cambio en las organizaciones.**

Una sociedad en cambio permanente exige de procesos y organizaciones adaptables, que revisen sus formas de actuar de acuerdo con las cambiantes necesidades del entorno. El cambio se plantea, así como una necesidad generalizada y como resultado de que la sociedad y las organizaciones cambian, y las personas, sus relaciones y sus acciones y resultados necesitan cambiar. Las modificaciones que se dan en una realidad concreta podemos calificarlas de cambio, en la medida en que alteran la situación y generan respuestas distintas a las existentes.

La aplicación de una nueva metodología en los diferentes contextos, utilizar materiales distintos de los habituales u organizar de otra manera los grupos o instituciones son cambios habituales en todas partes. Hablaremos de mejora cuando el cambio promovido incorpora unas respuestas más aceptables que las existentes respecto a los valores o prioridades que se hayan establecido.

El cambio organizacional se sitúa como una necesidad de adaptación para las organizaciones (Díaz, 2005), lo cual es reforzado por Katz y Kahn (1983, citado en Acosta, 2002) quienes afirman que las organizaciones están inmersas en ambientes cambiantes, donde todo cambio en el ambiente va tener repercusiones en la organización, por lo que el cambio sería un fenómeno inevitable y constituyente de las organizaciones.

#### **Definición de Cambio Organizacional según Autores.**

- Según Gordon (1997, citado en Acosta, 2002) es posible entender el cambio organizacional como una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones, Acosta (2002) por otro lado afirma que las organizaciones tienen un fluir permanente de cambio, es decir, para el primer autor el cambio es un proceso normal por el que pasa una organización mientras que para el segundo autor las organizaciones estarían constantemente cambiando.
- El mismo Acosta (2002) define el cambio organizacional como el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de una organización,

producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean e impulsan.

- Chiavenato (1995, citado en Díaz, 2005) quien define el cambio organizacional como el conjunto de alteraciones tanto en la estructura como en los comportamientos de una organización, este cambio no ocurriría de forma espontánea, sino que, por la presión de fuerzas, ya sean internas o externas (del ambiente).
- Poole y Van de Ven (2004) quienes entienden el cambio organizacional como una diferencia en la forma, cualidad o estado, a través del tiempo, en una entidad de la organización.
- Burke (2008) señala que las organizaciones deben ser entendidas como sistemas abiertos pues reciben la influencia del entorno en el cual residen, como también lo señalan Katz y Kahn (1983, citado en Acosta 2002) y por lo tanto el cambio puede ser motivado por fuerzas de distintos orígenes, como lo señala Chiavenato (1995, citado en Díaz, 2005) en su definición del cambio organizacional.

El foco del cambio también puede ser diverso, según distintos autores (Acosta, 2002, Kezar, 2001, Romeo, 1999) éste se puede centrar en la estructura, las tecnologías, la infraestructura, los procesos, el clima, la organización completa, etc., las consecuencias del cambio serían también heterogéneas e impredecibles, Vértiz (2008) señala que el cambio provoca incertidumbre, pues nunca hay un control total de la reacción de los individuos ante las nuevas circunstancias.

Según Davis y Newstrong (1997, citado en Fuentes, 2009) las organizaciones no se encontrarían en constantes estados de cambio, sino que alcanzarían estados de equilibrio en su estructura, el cual se lograría cuando las personas establecen relaciones estables en el tiempo, esto se contraponen a lo señalado por Tsoukas y Chia (2002), para quienes el cambio no debe ser mirado como una contraposición a la estabilidad organizacional, pues al hacerlo se perderían de vista procesos de micro cambios que finalmente sostienen el funcionamiento organizacional, para estos autores el cambio es un proceso continuo y natural en las organizaciones, por lo que el cambio no debe ser visto como un proceso en etapas, ya que el cambio es lo que ocurre entre las etapas de una organización, es aquello que está en constante movimiento y que genera la organización.

Si bien las organizaciones estarían en permanentes estados de cambio, éstas también mantendrían un sentido de continuidad (Romeo, 1999), esto porque el cambio organizacional ocurre sobre elementos antiguos que se redefinen y/o rearticulan.

### **Teorías y Modelos de Cambio Organizacional.**

Existen múltiples teorías y modelos que buscan explicar el cambio organizacional, Van de Ven y Poole (1995) agrupan estas teorías en cuatro categorías: Evolucionista, Teleología, Ciclos de vida y Dialéctica, a esta categorización, Kezar (2001) añade el enfoque Socio cognitivo y las Aproximaciones Culturales. A continuación, se definen cada una de estas categorías:

- **Modelos Evolucionistas:** La idea principal de este modelo según Van de Ven y Poole (1995) es que el cambio es un proceso constante, acumulativo y probabilístico donde se produce una progresión de cambios en la organización, dependientes de las circunstancias del medio en el que se encuentran, el cual tendrá como objetivo la supervivencia de la organización. Según Kezar (2001) este tipo de teorías se enfocan en la idea de la imposibilidad de planear y predecir el cambio organizacional por parte de las organizaciones, por lo que para estas teorías todo cambio sería de tipo emergente además de continuo, pues según Kieser (1989, citado en Kezar, 2001) el cambio estaría conceptualizado por procesos lentos, más que eventos o actividades discretas. En modelos posteriores se sostiene que el cambio también puede ser anticipatorio y proactivo, teniendo siempre como objetivo el lograr la supervivencia organizacional (Cameron, 1991 citado en Kezar, 2001).
- **Modelo Teleológico:** Esta corriente se basa en que las organizaciones se mueven por metas, lo que las impulsaría a cambiar (Van de Ven y Poole, 1995), se basa en la idea de que las organizaciones son propositivas y adaptativas (Kezar, 2001). El cambio ocurre porque los líderes, agentes de cambio, o alguien en la organización consideran que debe ocurrir, quienes tendrían una meta específica o estado final que buscan cumplir (Van de Ven y Poole, 1995), este sería un proceso racional y lineal (Kezar, 2001), aunque no necesariamente seguiría una secuencia de eventos predeterminados (Van de Ven y Poole,

1995). Según este modelo el líder tendría un rol fundamental en el proceso de cambio, es quien definiría las metas, alinearía expectativas y guiaría el proceso de cambio (Kezar, 2001). Las teorías de cambio planificado se enmarcan en este modelo (Chakravarthy y Lorange, 1991, citado en Van de Ven y Poole, 1995), pues este tipo de teorías se basa en la existencia de un líder que propone un estado final deseado. Desde la conceptualización del cambio planeado se han agrupado modelos y teorías en la corriente del Desarrollo Organizacional (D.O) (Van de Ven y Poole, 2004 citado en Rivero y Vidal, 2009). El D.O busca mejorar la efectividad organizacional y la satisfacción de los trabajadores, utilizando distintas técnicas y herramientas para esto (Robbins, 1999).

- Modelos de Ciclo de Vida: Para este tipo de teorías el cambio sería inmanente, es decir, el desarrollo tendría subyacente cierta lógica, forma, o programa que regularía el proceso de cambio, este cambio seguiría una secuencia unitaria y acumulativa (Van de Ven y Poole, 1995). Este modelo comparte supuestos con las teorías evolucionistas, en términos de adaptación y la idea de sistema, de hecho, hay quienes señalan que estos dos modelos serían parte de una misma categoría (Kezar, 2001). Su diferencia radica en que, para el enfoque de ciclos de vida, el foco está en los cambios individuales, utilizando como metáfora las fases que atraviesa una persona durante su vida, es decir, nacimiento, niñez, juventud, adultez, envejecimiento y muerte (Kezar, 2001). En este modelo habría un foco en el individuo, destacando que su preparación para atravesar las distintas etapas de crecimiento organizacional sería fundamental (Kezar, 2001), por otro lado, este modelo presenta la idea de etapas fijas por las que transitaría la organización, lo cual no es mencionado en los otros modelos. Este tipo de modelos ve el cambio como algo natural del funcionamiento organizacional. El cambio no ocurriría porque las personas vean la necesidad o incluso quieran cambiar, es algo que simplemente ocurre (Miller y Friesen, 1980 citado en Kezar, 2001). Según Rajagopalan y Spreitzer (1996, citado en Kezar, 2001) en este modelo la jefatura tiene un rol más central que en el modelo evolucionista, ya que esta debiera guiar a sus empleados, preparándolos, motivándolos y capacitándolos para las distintas etapas de crecimiento organizacional, vendría a ser un padre para la organización.



- **Modelo Dialectico:** El modelo dialéctico debe su nombre a la perspectiva Marxista Hegeliana que postula que la existencia de una idea, valor, norma, etc. en una organización va presentar siempre un polo opuesto, estas fuerzas se influirían recíprocamente, el cambio será producto de esta interacción (Kezar, 2001; Van de Ven y Poole, 1995). Este modelo se basa en la suposición de que las organizaciones están constantemente pasando por cambios evolutivos, pero en un momento hay fuerzas que se oponen y que generan un cambio de segundo orden, para este modelo las interacciones humanas siempre tienen inherentes el conflicto, y desde el conflicto va nacer el cambio, para este tipo de teorías el cambio no siempre va tener una connotación de progreso y beneficio organizacional (Kezar, 2001). Para este modelo tanto la jefatura como los empleados son claves en los procesos de cambio, siendo los grupos colectivos los centrales para el modelo, el tema político dentro de la organización, es decir, las relaciones de poder toman importancia en este modelo mucho más que la influencia del ambiente, los planes o el ciclo de vida que tiene la organización (Kezar, 2001).
- **Modelos Socio cognitivos:** este modelo hace énfasis en la cognición, basado en teorías constructivistas, difiere con los anteriores modelos, los que se basarían en el funcionalismo, según el cual todas las personas en una organización ven las cosas de igual forma, en este modelo se rechaza la idea de una cultura organizacional, ya que cada persona le daría un significado distinto a la realidad (Kezar, 2001). Se basan en estudios sobre la resistencia al cambio, los cuales afirman que éstos se desarrollan por la necesidad de las personas de darle un sentido y explicación a los cambios, ante lo que crean estructuras mentales o esquemas, los cuales configuran las resistencias (Kezar, 2001). La necesidad del cambio estaría dada por la disonancia cognitiva, es decir, la existencia de información contradictoria o conflictiva que tienen las personas sobre la organización en la que se encuentran (Kezar, 2001). El rol del líder en este modelo es el de dar forma a las interpretaciones que las personas hacen sobre el cambio y cómo éstas le dan sentido a éste (Harris, 1996, citado en Kezar, 2001). Este tipo de modelos se diferencia del dialectico en que hay un mayor énfasis en el individuo, y menos en el grupo, en común

tienen la idea de que el cambio no siempre es positivo y que puede traer consecuencias negativas para la organización (Kezar, 2001).

- **Modelos Culturales:** Este modelo hace énfasis en el carácter irracional, el espíritu inconsciente y la complejidad de las organizaciones, los procesos de cambio tienden a ser largos y lentos, la historia y valores de una organización son importantes de entender, pues representan la sucesión de cambios que han ocurrido en una organización (Kezar, 2001). La aproximación cultural comparte ciertas suposiciones con el modelo sociocognitivo, en que el cambio puede ser tanto de tipo planeado como emergente, progresivo o regresivo (Kezar, 2001). Según Smirich (1983, citado en Kezar, 2001) el cambio tendería a ser impredecible, no lineal, irracional, y dinámico, el rol del líder estaría en su habilidad para transmitir el cambio a los individuos a través de acciones simbólicas. La dificultad en lograr cambios profundos es que estos implicarían modificaciones en el núcleo de las creencias y valores de las personas, los cuales se encuentran inconscientes y fuertemente arraigados (Kezar, 2001).

Finalmente, según lo mencionado por Kezar (2001) son varios los autores que plantean que la utilización de varios de estos modelos simultáneamente es el mejor modo de analizar el cambio que ocurre en una organización. Siguiendo esa idea es posible señalar que cada modelo entrega pautas para observar y entender el cambio organizacional y desde ahí se pueden desprender herramientas para trabajarlo, por lo que la utilización de alguno de estos modelos puede ser de ayuda, pero hay que considerar que estos modelos analizan distintos tipos de cambio, por lo que el modelo elegido debe ir en concordancia con el fenómeno que se esté analizando y optar por aquel que entregue las herramientas más idóneas para trabajarlo.

#### **1.4. La gestión del cambio.**

La gestión del cambio organizacional surge de los modelos de cambio planificado, básicamente la gestión busca movilizar la organización desde un estado presente a uno más deseable. La idea que ha dominado sobre la gestión del cambio es la de un enfoque lineal, en que el gerente rediseña y cambia la organización, con una lógica de causalidad, los modelos en etapa siguen esta lógica (De Cock y Rickards, 1996). En cambio, para Mintzberg (1987, citado en De Cock y Rickards, 1996) la gestión del cambio organizacional va traer consecuencias que son impredecibles, por lo que no sería posible hablar de etapas fijas y racionales en la gestión. Gestionar el cambio en una organización sería una labor sumamente compleja, no existiría un método único para implementar el cambio, y lo que puede ser exitoso en un contexto podría no serlo en otro (Ruiz, J, Ruiz, C, Martínez, Peláez, s.f). Desde una visión constructivista, el rol del agente de cambio sería la de construir una nueva realidad para la organización (Ford, 1999), siendo esencial garantizar un mínimo de certidumbre, que las personas necesitan para su interacción cotidiana (Vértiz, 2008). A pesar de lo mencionado anteriormente, los modelos de cambio planeado sirven de referencia y como un punto de partida desde el cual comenzar un programa de gestión del cambio (De Cock y Rickards, 1996).

Modelos de gestión del cambio: Existen diversos modelos y teorías sobre la gestión del cambio, en este apartado serán revisados cinco modelos: el modelo de campo de fuerza de Lewin, la teoría de cambio planificado de Schein, el modelo de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, el modelo de Jerry Porras y el modelo de Warner Burke y George Litwin.

- **Modelo de campo de fuerzas de Lewin:** Para Lewin el cambio estaría dado por la oposición de fuerzas, entre las que mantienen el status quo y los que tratan de cambiarlo, estas fuerzas harían pasar a la organización de un estado de equilibrio a un estado diferente, si se quiere acelerar el paso de un estado a otro es posible aumentar las fuerzas que tratan de modificar la organización (Fuentes, 2009). Lewin establece el cambio como un proceso de tres etapas (Cummings y Worley, 2007):

- ✚ Descongelamiento: en esta etapa se identifica el problema y se comienzan a rechazar las ideas o prácticas que se desean cambiar, en esta etapa se disminuirían las fuerzas que mantienen el equilibrio organizacional.
  - ✚ 2. Cambio: en esta etapa se trabajan las estructuras y procesos para generar nuevas prácticas e ideas para alcanzar el estado deseado.
  - ✚ 3. Recongelamiento: en esta última etapa se busca conseguir un nuevo estado de equilibrio, se refuerza con mecanismos de soporte que fortalecen el nuevo estado. Este modelo coloca el énfasis a la primera etapa, siendo el diagnóstico de las fuerzas que participan de la organización y el establecimiento de metas las principales acciones para llevar a cabo un cambio en una organización (Negrete, 2012).
- Teoría de cambio planificado de E. Schein: Este autor amplía la teoría de Lewin, especificando mecanismos psicológicos que se dan en cada una de las etapas de cambio (Fuentes, 2009 y Garzón, 2005):
  - ✚ Descongelamiento: agrega que en esta etapa las personas deben encontrar una motivación que cree la necesidad de cambio, esto se produce a través de la negación o desaprobación de la actitud o conducta presente, lo que puede generar culpa o ansiedad hacia el cambio, por lo que se debe producir seguridad psicológica reduciendo barreras y amenazas provocadas por anteriores errores.
  - ✚ 2. Cambio: se debe preparar al individuo para confrontar nuevas contingencias, los mecanismos utilizados son los de identificarse con un modelo que guíe el proceso de cambio y la exploración del medio para obtener información sobre el problema que se busca resolver.
  - ✚ 3. Recongelamiento: se deben generar los mecanismos que permitan establecer un nuevo estado organizacional, se debe permitir al individuo definir si su nueva conducta está acorde con su personalidad y concepto de sí mismo y si es aceptado por quienes lo rodean.
- Modelo de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley: Estos autores ampliaron el modelo de Lewin a siete etapas, las cuales consisten en lo siguiente (Kritsonis, 2005):

- ✚ Fase 1: Desarrollo de una necesidad para el cambio.
  - ✚ Fase 2: Establecer una relación de cambio, es decir que el sistema cliente busque a un agente de cambio externo que lo ayude a llevar el cambio.
  - ✚ Fase 3: En esta fase se realiza el diagnóstico del problema que tiene que resolver el cliente.
  - ✚ Fase 4: Se realiza la planificación de acciones y alternativas para obtener los objetivos establecidos.
  - ✚ Fase 5: Corresponde a la implementación de las acciones planificadas para obtener el cambio organizacional.
  - ✚ Fase 6: En esta fase el cambio se generaliza a toda la organización y comienza la estabilización del cambio.
  - ✚ Fase 7: Se finaliza la relación sistema cliente con el agente de cambio. Para este modelo la primera fase es fundamental, ya que la necesidad de cambio movilizará las próximas etapas.
- Modelo de Jerry Porras: Este autor creó un modelo llamado “Análisis de Flujos”, en que propone que las organizaciones están compuestas por cuatro subsistemas interrelacionados: funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico, cada uno de estos subsistemas consiste en elementos específicos que influyen fuertemente en la conducta de los miembros de una organización, a su vez la conducta de los miembros de una organización es determinante de dos tipos de resultados organizacionales: el nivel de desempeño organizacional y el nivel de desarrollo de los miembros de una organización (Robertson, Robert y Porras, 1993). Estos autores definen los cuatro subsistemas organizacionales como (Robertson, Robert y Porras, 1993):
    - ✚ Funcionamiento organizacional: son los elementos formales de una organización que proveen mecanismos de coordinación y control necesarios para la actividad de la organización (Ej: Estructura de la organización).
    - ✚ Factores Sociales: son las características individuales y grupales de las personas que son parte de una organización, sus relaciones, y la cultura organizacional.

- ✚ Tecnología: Se refiere a todo aquello que está directamente relacionado con la transformación de insumo a producto. Como el diseño del flujo de trabajo.
- ✚ Ambiente físico: son las características del espacio físico en el cual se encuentra la organización. Para este modelo si se realizan cambios en alguno de los elementos de los subsistemas se producen cambios en la conducta individual y por tanto en los resultados organizacionales (Robertson, Robert y Porras, 1993). Por lo tanto, estos elementos se convierten en las variables independientes o manipulables.
- Modelo Teórico de la dinámica del cambio organizacional planeado. Este modelo se enfoca en generar un cambio en la conducta individual de los miembros de la organización, para que a partir de esta se generen los cambios en la organización.
- Modelo de Burke y Litwin: Este modelo posee en una visión de sistema abierto, en que el ambiente externo sirve de insumo y el rendimiento organizacional e individual como salida, está compuesto por doce cajas interrelacionadas que son consideradas las categorías para entender una organización y analizarlas, este modelo está influenciado por otros modelos como el de Weisbord, Schein, Nadler y Tushman y Tichy (Burke, 2008). Para este modelo en la primera mitad está la clave para entender el cambio organizacional (Burke, 2008), es decir, los cambios en el entorno, la misión y estrategia, el liderazgo y la cultura son los aspectos que tendrán mayor impacto en el desempeño organizacional e individual.

**Actividad de la semana:** Entrega de cuadro sinóptico. (véase manual de trabajos en plataforma)

## Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	foro	30%
2	ensayo	20%
3	Mapa mental	10%
4	Cuadro sinóptico	10%
5	Examen	30%
<b>Total, de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

## Bibliografía:

- Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Lourdes Münch et al. (2010). Organización, diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. México: Trillas.
- Stephen P. Robbins, (2002) Comportamiento Organizacional, São Paulo: Prentice Hall.
- Ingrid Rodríguez Guerra, guerra@cubaenergia.cu, Licenciada en Comunicación Social de la Universidad de La Habana, Cuba. Especialista de Comunicación del Centro de Gestión y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGIA). Trabajo realizado en octubre del 2004.
- Amaya, M. (1996). Dinámica de Liderazgo en Las Organizaciones. Tesis: Universidad Santo Tomas. Bennis, W. (1990). Como llegar a ser Líder. Colombia: Editorial Norma.