



Revista EAN  
ISSN: 0120-8160  
ISSN: 2590-521X  
Universidad EAN

Fierro-Celis, Fernando Adolfo  
Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación<sup>1</sup>  
Revista EAN, núm. 88, 2020, Enero-Junio, pp. 13-31  
Universidad EAN

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20667298001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación<sup>1</sup>

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>

Fernando Adolfo Fierro-Celis<sup>2</sup>  
Universidad Surcolombiana  
[fernando.fierro@usco.edu.co](mailto:fernando.fierro@usco.edu.co)

Fecha de recepción: 11 de junio de 2019  
Fecha de aprobación: 04 de mayo de 2020



Cómo citar este artículo / To reference this article / Comment citer cet article / Para citar este artigo:

Fierro-Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13-31. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>

## Resumen

El objetivo de este artículo es proponer un nuevo modelo de cambio organizacional o CO basado en teorías contemporáneas que puedan suplir el enfoque de los antiguos modelos de CO, con lo que se pretende desarrollar un nuevo marco conceptual. Se busca que esta propuesta ayude, de manera amplia, a entender las transformaciones y los momentos por los que atraviesan las organizaciones en los procesos de cambio; y que a su vez se convierta en una herramienta que permita ubicar al director ejecutivo en el camino a seguir frente a los posibles escenarios que se puedan presentar en dicho proceso. El modelo, presentado de modo holístico tiene en cuenta los diferentes factores de cambio: individuo-organización-entorno, y sugiere cinco procesos claves: identificación de la estrategia, valor de la organización, personal de la empresa, manejo de la información y evaluación del desempeño; de esta manera, el gerente general puede establecer el anclaje de cambio y, a partir de él, el proceso eficiente en la transformación de la empresa. Se concluye que el modelo es una nueva alternativa, susceptible a la interpretación, la aplicación, el cuestionamiento y el mejoramiento, que puede convertirse en una herramienta útil para instituciones que están en contextos turbulentos y de incertidumbre, ya que pueden establecer el direccionamiento desde cualquier arista establecida por el modelo sin que sea necesario que se desarrolle en su totalidad, pues lo importante es la capacidad de respuesta rápida.

**Palabras clave:** cambio organizacional; modelo de cambio organizacional; estrategia organizacional; desempeño organizacional; entorno organizacional; desarrollo organizacional.

<sup>1</sup> Artículo derivado del proyecto de investigación "Gestión de las Organizaciones" adscrito al Grupo de investigación PYMES de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana.

<sup>2</sup> Administrador de empresas - Universidad Surcolombiana. Especialista en Finanzas - Universidad del Rosario. Especialista en Gerencia en servicios de la salud y seguridad social - Universidad Surcolombiana. Magíster en Administración - Universidad de la Salle. Doctor en Gestión - Universidad Ean. Doctor en Ciencias empresariales - Universidad de Nebrija. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1593-6226>

## Organizational change: a model that energizes transformation

### Abstract

The purpose of this article is to propose a new Organizational Change (OC) model based on contemporary theories that can replace the approach of the old OC models, with the intention of developing a new conceptual framework. This proposal is planned to help people understand, in a broad way, the transformations and moments that organizations go through during their change process; and at the same time, to become a tool that guides executive directors along the path that must be followed in the case of facing the different scenarios that may arise during this process. The model, which is presented in a holistic way, takes into account different factors leading to change: the individual-the organization-the environment, and suggests five key processes: the identification of the strategy, the value of the organization, the company employees, the management of information, and the evaluation of performance; in this way, the general manager can establish the anchorage of change and, from it, implement an efficient process for the transformation of the company. The conclusion is that the model is a new alternative, susceptible to interpretation, implementation, questioning, and improvement, which can become a useful tool for institutions that are in turbulent and uncertain contexts, since they can determine the direction from any edge that may be established by the model, without it necessarily being for development in its entirety, as the important thing is the capacity for rapid response.

**Keywords:** organizational change; organizational change model; organizational strategy; organizational performance; organizational environment; organizational development.

## Mudança organizacional: um modelo que estimula a transformação

### Resumo

O objetivo deste artigo é propor um novo modelo de mudança organizacional ou CO baseado em teorias contemporâneas que possam substituir a abordagem dos antigos modelos de CO, buscando desenvolver uma nova estrutura conceitual. Esta proposta foca em ajudar, em termos gerais, a entender as transformações e os momentos que as organizações passam nos processos de mudança; e que, por sua vez, torna-se uma ferramenta que permite ao diretor executivo se posicionar no caminho a seguir diante de possíveis cenários que possam surgir no referido processo. O modelo, apresentado de forma holística, leva em consideração os diferentes fatores de mudança: indivíduo-organização-ambiente e sugere cinco processos-chave: identificação da estratégia, valor da organização, pessoal da empresa, gerenciamento de informações e avaliação do desempenho, dessa forma, o gerente geral pode estabelecer aonde a mudança se faz necessária e, a partir dela, o promover um processo mais eficiente na transformação da empresa. Conclui-se que o modelo é uma nova alternativa, suscetível de interpretação, aplicação, questionamento e aprimoramento, que pode se tornar uma ferramenta útil para instituições que estão em contextos turbulentos e incertos, pois podem estabelecer a direção de qualquer borda estabelecida pelo modelo sem que seja necessário desenvolvê-lo completamente, pois o importante é a capacidade de responder rapidamente.

**Palavras-chave:** mudança organizacional; modelo de mudança organizacional; estratégia organizacional; desempenho organizacional; ambiente organizacional; desenvolvimento organizacional.

## Changement organisationnel: un modèle stimulant la transformation

### Résumé

Cet article vise à proposer un nouveau modèle de changement organisationnel (CO) basé sur des théories contemporaines remplaçant les approches antérieures pour développer un nouveau cadre conceptuel. Cette investigation a pour but d'aider les dirigeants d'entreprises à comprendre les transformations que traversent les organisations lors des processus de changement organisationnels et de devenir un outil permettant au directeur général de mieux comprendre les scénarios possibles pouvant survenir lors ces processus. Ce modèle holistique prend en compte les différents facteurs de changement : individu-organisation-environnement et propose cinq processus clés: identification de la stratégie, valeur de l'entreprise, personnel de l'organisation, gestion de l'information et évaluation des performances. Le directeur général pourra ainsi établir les bases du changement et définir le processus le plus efficient pour la transformation de son entreprise. En conclusion, ce modèle apparaît comme une nouvelle alternative, susceptible d'interprétation, d'application, de remise en question et d'amélioration, pouvant devenir un outil utile aux organisations se trouvant dans des contextes turbulents et incertains. Ce modèle peut être utilisé de manière fractionnée sans qu'il soit nécessaire de le développer dans son intégralité dans la mesure où l'essentiel du processus se concentre dans une capacité de réaction rapide des dirigeants.

**Mots-clés:** changement organisationnel; modèle de changement organisationnel; stratégie organisationnelle; performance organisationnelle; environnement organisationnel; développement organisationnel.

## 1. Introducción

---

Cuando el CEO —sigla en inglés de *chief executive officer*<sup>3</sup>— comienza el proceso de análisis de la organización surgen dudas sobre cómo responde la institución a las necesidades del entorno de manera eficiente (Garten, 2001). Este ejercicio se lleva a cabo en razón a la continua necesidad de proyectar la organización en conformidad con los requerimientos establecidos por el mercado (Kotler, 2006).

Este primer cuestionamiento obliga al gerente a buscar la forma más eficiente de abordar el problema del cambio en la organización<sup>4</sup> con herramientas modernas que permitan vislumbrar el camino, en el propósito de abordar toda esta transformación con mayor claridad (Hamel, 2008).

El proceso de cambio organizacional presenta complejidad debido a la falta de identificación de un modelo que presente una visión holística de las variables que influyen en el transcurso, la función

principal de la propuesta del modelo. Además, también es importante tener en cuenta la imposibilidad de implementarlo en parte o en su totalidad.

Ahora bien, este trabajo pretende proponer un nuevo modelo de cambio organizacional basado en teorías contemporáneas que puedan suplir el enfoque de los antiguos modelos de CO. A su vez, con nuevas propuestas se busca ubicar al director ejecutivo en el camino a seguir frente a los posibles escenarios que se puedan presentar en este proceso.

A fin de desarrollar el objetivo del presente artículo se realiza la presentación conceptual de los cinco procesos claves que componen el modelo, desde la orientación de la funcionalidad hasta interacción entre las áreas propuestas, con el propósito de que el lector conozca las variables que inciden en los procesos de cambio e identifique el área de mayor impacto dentro de su organización<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Para un mejor análisis de lo presentado en el primer párrafo, véase el primer capítulo de La mentalidad del CEO, «Amos del universo o perdidos en el espacio» (Garten, 2001).

<sup>4</sup> En los procesos administrativos siempre existe la disfunción entre desarrollo —proceso general— y CO —partes del proceso—, dependiendo de la orientación epistemológica planteada, lo que origina la polisemia entre estas dos palabras. Para el caso de este artículo se trata el tema como uno solo.

<sup>5</sup> El modelo es una respuesta académica a las asignaturas Cambio Organizacional de la Maestría en Administración y Especialización en Gestión Financiera de la Universidad Surcolombiana, así como a la asignatura de Gestión del Talento Humano de la Especialización en Gerencia de la Universidad Santo Tomás. Además, aparece como respuesta empírica a las diferentes organizaciones que han aportado experiencia al autor de este artículo.

## 2. El cambio organizacional

El método abordado por diferentes autores hasta el momento presenta dos fuertes enfoques: el comportamental y el organizacional. El enfoque comportamental —instrumental— solo tiene en cuenta al individuo y su papel dentro del proceso de cambio, es decir, que la única manera de realizar el cambio es por medio de las personas que trabajan en la organización; si estas no cambian, la organización no se desarrolla.

En la tabla 1 se encuentran los principales autores que representan este enfoque.

**Tabla 1.** Autores de enfoque comportamental —instrumental—

Autor	Enfoque
Bennis (1966)	Comportamental
Harris y Beckhard (1987)	Comportamental
Porras y Robertson (1992)	Comportamental
Huber, Sutcliffe, Miller y Glick (1993)	Comportamental
Burke (1994)	Comportamental
Ford y Ford (1994)	Comportamental
French y Bell (1995)	Comportamental
Gordon (1997)	Comportamental
Guizar (1998)	Comportamental
Weick y Quinn (1999)	Comportamental
Cummings y Worley (2005)	Comportamental

**Fuente.** Elaboración propia con base en el trabajo de Guizar, 1998.

Por su parte, se encuentra el enfoque organizacional —funcional—, en el cual el factor de cambio se presenta en los procesos administrativos de la empresa, es decir, el primer paso del cambio es reestructurar procesos en las instituciones (Hammer y Champy, 1994). En este caso, si los procesos no permean las acciones diarias de los individuos no se desarrolla la organización. Como principales representantes de este enfoque se encuentran los autores que se enlistan en la tabla 2.

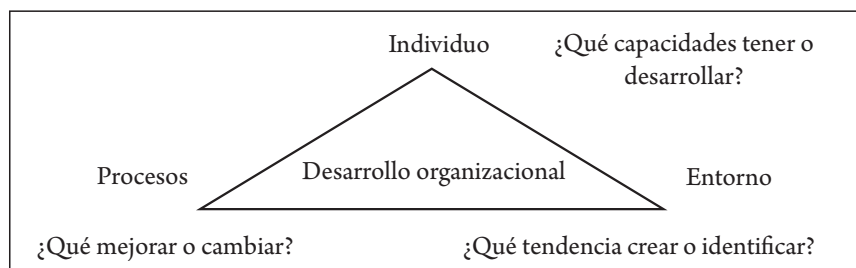
**Tabla 2.** Autores enfoque organizacional —funcional—

Autor	Enfoque
Greiner (1972)	Organizacional
Beckhard, Lopera, y Casas (1973)	Organizacional
Beer (1980)	Organizacional
French y Bell (1990)	Organizacional
Gersick (1991)	Organizacional
Robbins (2004)	Organizacional

**Fuente.** Elaboración propia con base en el trabajo de Guizar, 1998.

Una vez establecidos los enfoques, se proponen tres grandes factores, con lo cual se da apertura a la perspectiva holística del modelo.

**Figura 1.** Representación y definición de cambio organizacional



**Fuente.** Elaboración propia.

El primer factor es el individuo —enfoque instrumental—; se encarga de transformar y mantener el cambio en la organización mediante sus capacidades (Castillo, 2006), al permitir la sostenibilidad como la apertura de nuevos procesos de cambio.

El segundo factor son los procesos —enfoque funcional—. Entendidos como estructuras, permiten dos circunstancias. La primera es que el individuo cambie o se adapte al proceso de producción de la institución (Collis y Montgomery, 1995) al permitir el uso de sus capacidades; la segunda es que el proceso, en sí, solo puede transformar la tecnología usada en los procedimientos. Esto significa que el individuo y el proceso son complementarios, mas no individuales, como se presentan en los enfoques.

El tercer factor, el entorno —enfoque holístico—, entendido como el camino a mantener —seguir al líder del mercado— o la construcción de un nuevo camino —ser el líder del mercado— para la organización (Kim, Mauborgne y De Hassan, 2005).

En este sentido, se pretende que se conjuguen las dos visiones (Etkin, 2000): la del gerente con los procesos y los individuos —autónoma—, y la del entorno —heterónoma— con el seguimiento o la creación de tendencias del mercado.

Como se puede analizar, el modelo busca colocar en una sola línea los tres enfoques: el instrumental con los individuos que sean soportes de la organización, el enfoque funcional con los procesos como conductores de los cambios tecnológicos, y el enfoque holístico —como nueva propuesta dentro de los enfoques—, el cual permite establecer la correlación entre los individuos, la tecnología y el entorno.

### 3. Enfoques del cambio organizacional

Para algunos autores es confuso el proceso de creación del desarrollo organizacional debido a que la propia formación de las teorías implica el mismo estudio del tema. A su vez, la procedencia de los teóricos —nacionalidad— no permite colocar en una época exacta al desarrollo organizacional

(Chiavenato, 2011). Así, por ejemplo, en Estados Unidos el enfoque es mecanicista, en Europa es humanista y en los países asiáticos se dirige hacia la sociedad (Hall y Hall, 1990).

La transformación del CO se esboza en la tabla 3.

**Tabla 3.** Evolución de desarrollo organizacional

Estudio organizacional	Época	Enfoque
Gestión científica (Taylor, 1971)	1900	Individuo
Los estudios de Hawthorne (Mayo, 1949)	1920	Individuo
Psicología industrial (Fleishman, 1953)	1940	Individuo
Administración de la información (Likert, 1967)	1950	Organización
Entrenamiento de sensibilidad (Lewin, 1951)	1960	Grupo
Gestión de red empresarial y OD (Blake, Mouton y Bidwell, 1962)	1970	Individuo
Desarrollo organizacional (OD) (French y Bell, 1995)	1980	Organización
Sistemas sociotécnicos (Trist y Murray, 1993)	1990	Individuos
Coerción y confrontación. (Hornstein, Callahan, Fisch y Benedict, 1968)	2000	Organización

**Fuente.** Elaboración propia con base en el trabajo de Burke, 1994.

Una vez puesto el individuo como núcleo surgen nuevas necesidades (Münch y García, 1997), lo cual implica reestructurar la teoría administrativa con la inclusión de nuevos factores que interactúan de forma simultánea (Khadem y Lorber, 1997). Cabe añadir que esta fase implica también el autocuestionar la relación e interacción entre grupos de trabajo (Margerison, 2001); es decir, lo establecido de manera individual se ejecuta de forma grupal.

Por otra parte, cuando surge el ciclo administrativo (Chiavenato, 2001) con la responsabilidad del gerente (Chandler, 1977) y su relación con las organizaciones que interactúan (Miller y Toulouse, 1986), se establecen relaciones entre diferentes sistemas (Von Bertalanffy, 1969) al identificar la conexión de lo planeado —estrategia— con la realidad —sector—, en el propósito de obtener los factores clave de éxito (Ansoff, 1965) y replicarlos en otros escenarios. En

ese proceso de planeación (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998), precisamente, se da la estandarización de las estrategias (Porter, 1990).

De igual modo, se puede determinar que la orientación del desarrollo organizacional se enfoca en el individuo y en las organizaciones sin encontrar puntos de relación entre los dos enfoques (Sternberg, 1982), puesto que se pretende analizar el cambio desde la integralidad. Con base en lo anterior, la propuesta del modelo, objeto de este artículo, pretende visionar el desarrollo organizacional de manera sistémica reduciendo el fracaso (Adam, 1995).

Se pretende que todas las variables expuestas en el modelo sean funcionales en el momento de realizar cambios en las organizaciones, en particular al tener en cuenta el desarrollo tanto del proceso como del contenido (Burke y Litwin, 1992), así como al buscar la cohesión del entorno con la firma, y de



la organización misma con las partes internas de la empresa, a fin de disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones (Gupta y Govindarajan, 1984).

Al analizar la línea de tiempo del cambio organizacional aparecen tres grandes escenarios: uno hace referencia al proceso desde lo individual, otro desde lo grupal y

el último alude al entorno. Bajo este esquema, el nuevo escenario futuro del CO se presenta de manera holística con el ingreso de teorías contemporáneas, como, por ejemplo, el desarrollo de las capacidades de la organización (Teece, Pisano y Shuen, 1997), lo cual permite la unión entre las necesidades del entorno y las fortalezas de la organización.

## 4. Propuesta de modelo

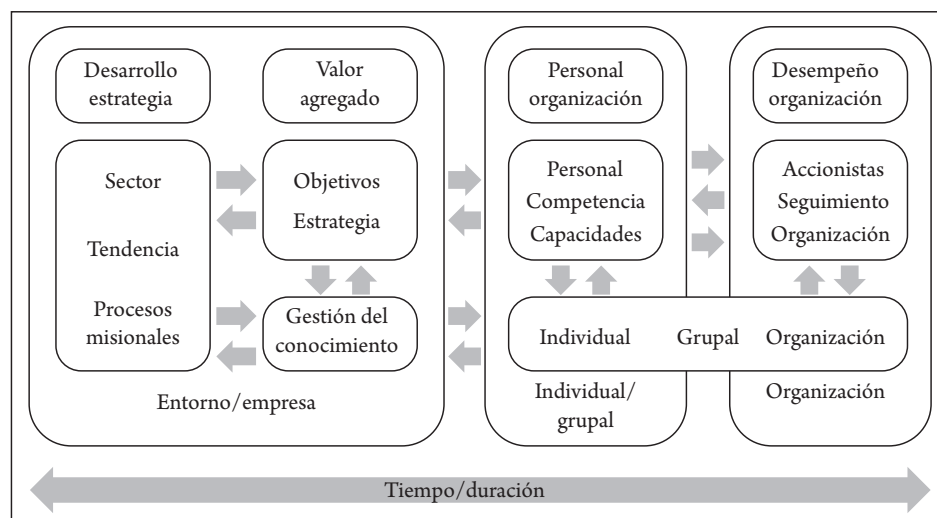
Con el fin de realizar la propuesta del modelo de cambio organizacional objeto de este artículo se toma como base el planteamiento de Whetten (1989), en el que se incluyen cuatro elementos para una adecuada teoría: a) El qué —constructo—, considera los factores; b) El cómo —vínculo— establece las relaciones; c) El por qué —supuestos conceptuales—, las bases teóricas; y d) Combinación —quién, dónde, cuándo—, los límites y los usos del modelo. La idea de incluir este proceso en la creación del modelo es darle validez de constructo interno.

Bajo este esquema se incluyen variables administrativas que las empresas tratan todos los días y se colocan de manera que puedan tratarse de

forma eficiente (Burke, 1994) para los problemas organizacionales, bajo las exigencias del mercado globalizado (Friedman, 2006).

Para sintetizar, se utilizan los tres factores del cambio organizacional expuestos con el propósito de establecer el modelo —entorno, individuo, organización—. Bajo esta perspectiva se analiza el cambio de las organizaciones con la visión holística de los problemas que se han presentado. Por otra parte, se encuentran aportes al tema de la evolución de la organización, puesto que se plantea el uso de teorías contemporáneas en la complejidad administrativa. En la figura 2 se propone el modelo de CO que posteriormente se explica.

**Figura 2.** Propuesta del modelo de cambio organizacional



**Fuente.** Elaboración propia con base en Payne, 2012.

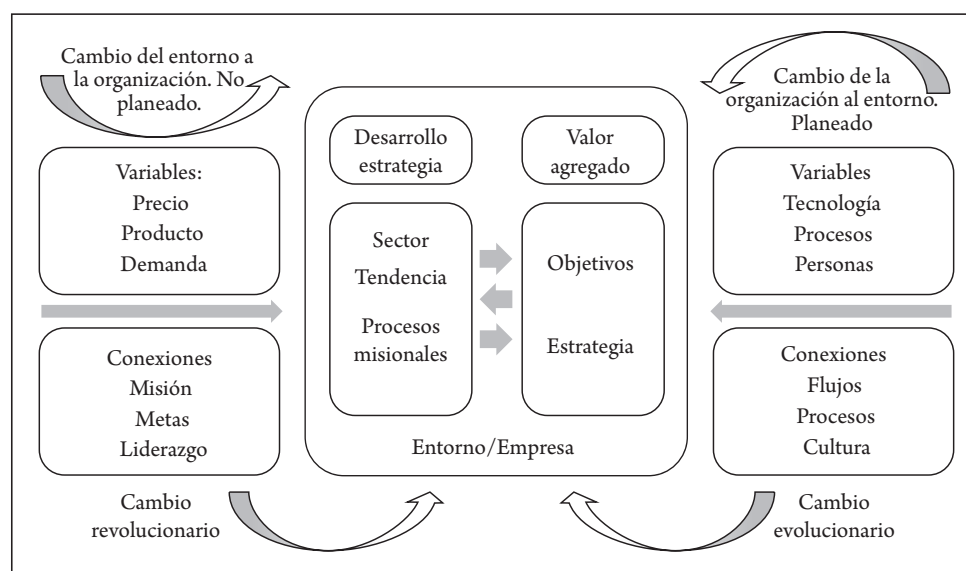
El modelo lo componen tres partes básicas que cualquier director ejecutivo —CEO, por sus siglas en inglés—, o cualquier persona desee aplicar a la organización: la primera hace referencia a la interacción entre el entorno y la organización; la segunda se relaciona con el recurso humano que debe soportar el cambio, el cual, a su vez, se divide en tres

partes —individual, grupal y organizacional— y, por ende, si existe una interacción entre los tres factores se encuentra la gestión del conocimiento; por último, la tercera parte está dirigida a los accionistas de la empresa, quienes realizan los aportes monetarios para el desarrollo de su objeto social.

## 5. Interacción entre entorno y organización

La primera parte del modelo trata de explicar cuáles son las interacciones que se dan entre la organización y el entorno. De esta forma, se determina el curso de interacción de la organización dentro del ambiente, la selección y la percepción de las empresas (Chiavenato, 2001). En la figura 3 se presenta la representación gráfica de este vínculo entre entorno y empresa.

**Figura 3.** Relación entorno y empresa



**Fuente.** Elaboración propia.

La explicación de la relación entre el entorno y la empresa se realiza desde dos puntos de vista. El primero de ellos, cuando el cambio se lleva a cabo de afuera hacia adentro, y el segundo cuando el cambio se da de adentro hacia afuera. En cada cambio se proponen variables que el gerente debe conocer para su buena implementación.

Cuando el cambio se presenta desde el entorno hacia la organización se denomina cambio no planeado, debido a que la organización no se encuentra preparada; esta circunstancia se presenta si algún competidor realiza un cambio o mejora en el producto o servicio y este se convierte en un estándar del mercado, lo que significa que la empresa debe comenzar a introducir estos cambios en ella.

Al suceder lo anterior las variables a tener en cuenta son el precio, el producto y la demanda del mercado. Esta combinación de factores hace que sea más fácil la interiorización del cambio. Además de estos factores, existen conexiones entre el entorno y la organización. Estos son la misión, las metas y el liderazgo (Zaleznik, 1992), lo que permite traducir las necesidades del mercado en las fortalezas de la institución.

Para una mejor comprensión de este tipo de cambio se encuentra el cambio revolucionario contemplado por Gersick (1991). Este contribuye a mejorar la estructura de la organización y a realizar periodos de equilibrio en pro de comenzar nuevos periodos revolucionarios; por definición, el cambio del entorno o cambio revolucionario es una perturbación del sistema.

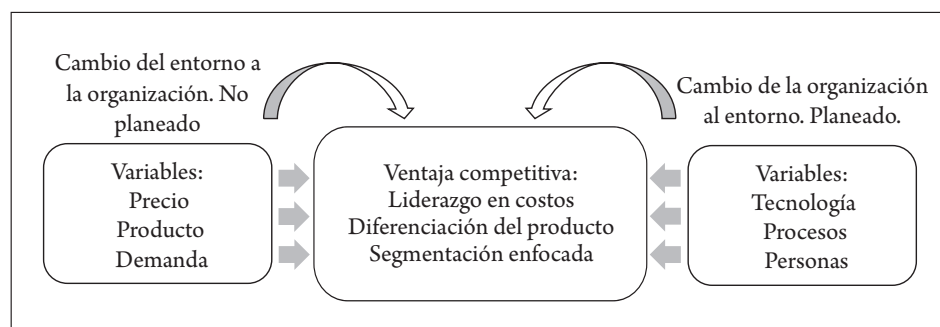
La segunda visión de cambio se presenta cuando el cambio proviene desde la organización hacia el mercado. A este se le denomina planeado y se presenta cuando la organización ingresa al mercado nuevos estándares en productos o servicios.

Ahora, si este cambio ocurre las variables a tener en cuenta son tecnología, procesos y productos. Además, al mejorar estas variables dentro de la empresa, las conexiones de flujos, proceso y cultura (Schein, 2010) permiten la facilidad de acceso a la creación de nuevos mercados (Kim *et al.*, 2005), en los que se entrega el valor agregado que la organización refleja como cambio, y el cliente lo percibe del mismo modo.

Esta visión se presenta por dos situaciones. La primera, con el fin de iniciar una nueva tendencia en el sector con la creación de la estrategia (Porter, 2011). La segunda, para ser líder del mercado. En cualquiera de las dos la empresa debe tener la capacidad de adaptación al mercado con la comprensión de las fortalezas de la organización respecto a las necesidades de este (Prahalad y Hamel, 1990).

Así mismo, ya sea en la creación o en el liderazgo, es importante que la organización comprenda las necesidades —o creación de necesidades— de las personas que compran el producto, es decir, que exista ruptura del mercado con el mejoramiento o cambio de los estándares del mercado (Caves y Porter, 1977).

**Figura 4.** Relación entorno y organización



**Fuente.** Elaboración propia.

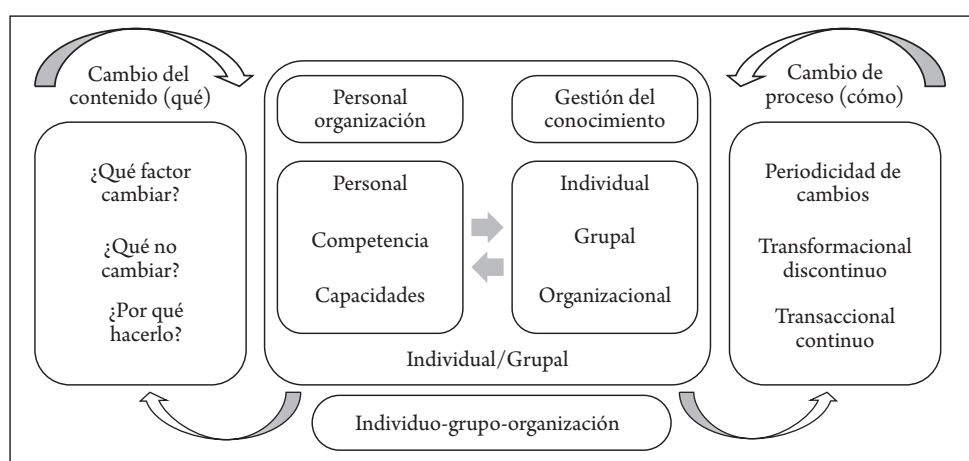
El objetivo de la figura 4 es mostrar al lector o al director ejecutivo que las acciones de la organización con respecto al CO —revolucionario o evolucionario— se pueden enfocar en la teoría de las ventajas competitivas y su construcción, lo que lleva

a un escenario práctico para la toma de decisiones (Celis, 2014). La idea es que cada persona incluya dentro del modelo las variables que afectan de manera directa o permanente el proceso estratégico de la organización.

## 6. Desarrollo recurso humano

Una vez se establece el origen del cambio con sus variables respectivas es oportuno pensar cómo la organización, de manera interna, debe responder a este proceso; el modelo lo propone tal como se muestra en la figura 5.

**Figura 5.** Recurso humano de la organización



**Fuente.** Elaboración propia.

En esta medida, a fin de obtener la mejor respuesta al tipo de cambio se presentan dos caminos. El primero hace referencia al cambio de afuera hacia adentro. Si la organización escoge este camino, su respuesta debe ir direccionada hacia el contenido —el qué—. El segundo implica el cambio de adentro hacia afuera; si la institución tiene establecido este proceso, la respuesta ha de dirigirse hacia el proceso —el cómo—. En cualquiera de los dos caminos se debe hacer la pregunta correcta (Acosta, 2002) para identificar la influencia de variables.

A fin de iniciar el proceso de respuesta del cambio revolucionario es importante identificar el contenido que se pretende cambiar mediante preguntas como las siguientes: ¿qué factor cambiar?, ¿qué no cambiar?,

¿por qué hacerlo?, interrogantes que deben estar en conjunto con las variables precio, producto y demanda. De esta manera, se crea una conexión entre la organización y las variables externas.

De igual modo, al responder las preguntas desde las perspectivas del contenido las conexiones estarían en el recurso humano de la organización con respecto a la posición estratégica que debe tener el personal en ella (Wright y McMahan, 1992), así como en cuanto a la clase de personal que se necesita para sostener la ventaja competitiva (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). También es importante delimitar la manera de contratación de las empresas, de forma defensiva, proyectiva o analítica, con el fin de responder a posibles tendencias del mercado (Delery y Doty, 1996).

Este proceso estratégico, según el planteamiento del modelo, se puede realizar mediante el desarrollo de competencias laborales únicas (Boyatzis, 1982; Hyland, 1994; Levy-Leboyer, 1997) que la institución programe a fin de que sean desarrolladas (Alles, 2009). Lo anterior con el objetivo de precisar el vínculo entre la estrategia y el personal (Schuler y Jackson, 1987) al elaborar criterios en políticas que sean perdurables en el tiempo.

De forma conjunta con el sistema de competencias, es vital fomentar las capacidades de la organización (Teece *et al.*, 1997), pues es así como los individuos que desarrollan nuevas habilidades conocen las necesidades para enfocarlas, lo que mejora de manera constante la dinámica de las rutinas organizacionales (Penrose, 1959). A partir de este proceso, el director ejecutivo escoge qué capacidades desarrollar en la organización de acuerdo con la respuesta dada sobre el ahora y sobre el futuro (Collis, 1994).

El segundo camino de respuesta al cambio es el evolucionario y se presenta con la continuidad de este, es decir, al realizar el cambio interno se puede dar un cambio de ruptura inmediata, denominado transformacional, o un cambio continuo de ruptura que se denomina transaccional. Cualquiera de las dos partes debe estar en conjunto con las variables de tecnología, procesos o personas, y de este modo

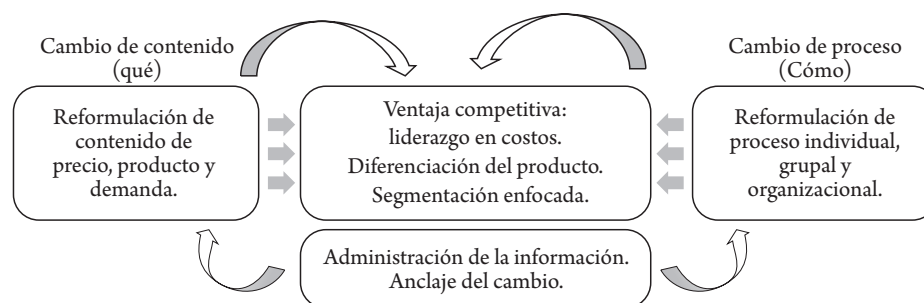
se determina la conexión entre la organización y los procesos internos.

Sumado a lo anterior, al establecer el cambio interno de manera transformacional o transaccional, la mejor conexión se da en la administración del conocimiento (Grant, 1996) en las partes de creación, almacenaje y distribución (Jensen y Heckling, 1995) tanto de los conocimientos tácitos como de los explícitos (Nonaka, 1991), lo que permita a la organización compartirlos entre todos los individuos. Es a través del flujo del conocimiento que las empresas incrementan y mantienen el capital intelectual de la organización.

Este desarrollo estratégico que soporta el cambio —transformacional o transaccional— mediante el conocimiento, debe ser visto como un proceso de características individuales que sean compartidas entre equipos de trabajo y, a su vez, sean la base de datos de toda la organización (Wright, Dunford y Snell, 2001). Es fundamental reconocer que los flujos de conocimiento a través de la creación, la transferencia y la integración establecen recursos valiosos, raros, inimitables e insustituibles, con el fin de soportar la ventaja competitiva (Barney, 1991).

Para concluir la segunda parte del modelo sobre el desarrollo y el recurso humano, y de acuerdo con el mismo proceso de las ventajas competitivas, se diseñó la figura 6.

**Figura 6.** Relación desarrollo y recurso humano



**Fuente.** Elaboración propia.

El objetivo de la figura 6 es mostrar al lector el anclaje de cambio, lo que significa buscar un proceso específico de cambio que soporte o dirija todo el proceso. De esta forma, las decisiones que se orienten hacia el cambio deben ser con base en este (Senge,

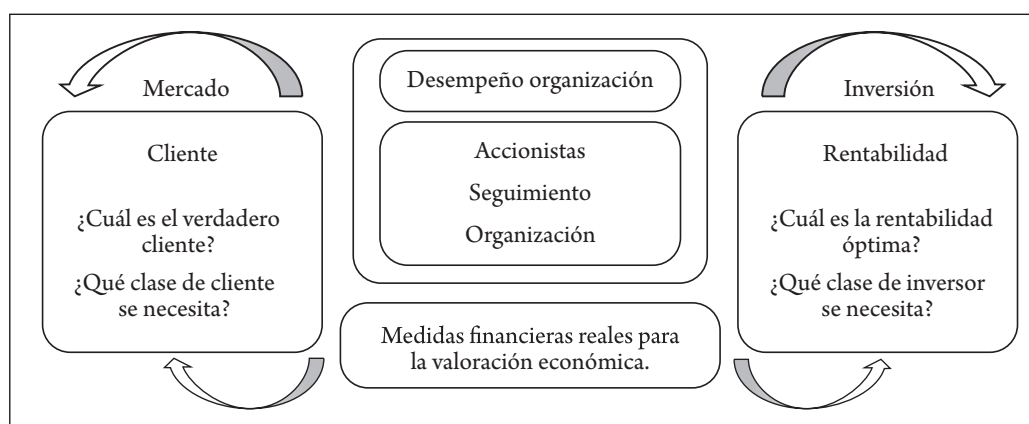
1995). Para el caso del artículo se presenta, de manera general, en las ventajas competitivas que el director ejecutivo propone o establece en el anclaje de cambio (Garten, 2001).

## 7. Desempeño organizacional

En todas las decisiones de las organizaciones siempre existe la racionalidad económica. Esto quiere decir que las implicaciones de los cambios propuestos en el modelo siempre están orientadas a los resultados del accionista.

Por esta razón, la tercera parte del modelo tiene en cuenta factores financieros analizados desde los cambios propuestos en este, con el propósito de identificar las medidas adecuadas de seguimiento y evaluación.

**Figura 7.** Desempeño organizacional



**Fuente.** Elaboración propia.

El desempeño de la organización debe analizarse desde la visión del accionista (Ortiz, 1996) con relación a dos aspectos cruciales: el mercado objetivo de la organización y la rentabilidad esperada de la inversión (Van Horne y Wachowicz, 2002). En cada aspecto se proponen variables que el gerente debe conocer para maximizar la rentabilidad de la empresa (García, 1999) y asegurar el CO.

Con miras a lograr el objetivo referente al mercado en la entrega de los resultados a los accionistas, la organización debe considerar la forma eficiente de construir valor con el cliente, posiblemente con políticas que agreguen valor al producto para aumentar

la rentabilidad de este y mediante la alineación de la estrategia de la empresa con la estrategia del cliente (Kotler, 2006). Si no se crea valor para el cliente, no se puede crear valor para la organización, es un proceso de reciprocidad administrativa.

Finalmente, para la formulación de las políticas de los clientes es preciso tener en cuenta situaciones como las siguientes: establecer el valor de la organización sin perder el norte económico, así como conocer los gustos del hoy y del mañana de los consumidores, además de los posibles cambios de tendencias. El fin de esto es obtener el mayor beneficio de la relación entre cliente y rentabilidad por medio del intercambio

de valor, en el propósito de maximizar el valor de vida útil del segmento.

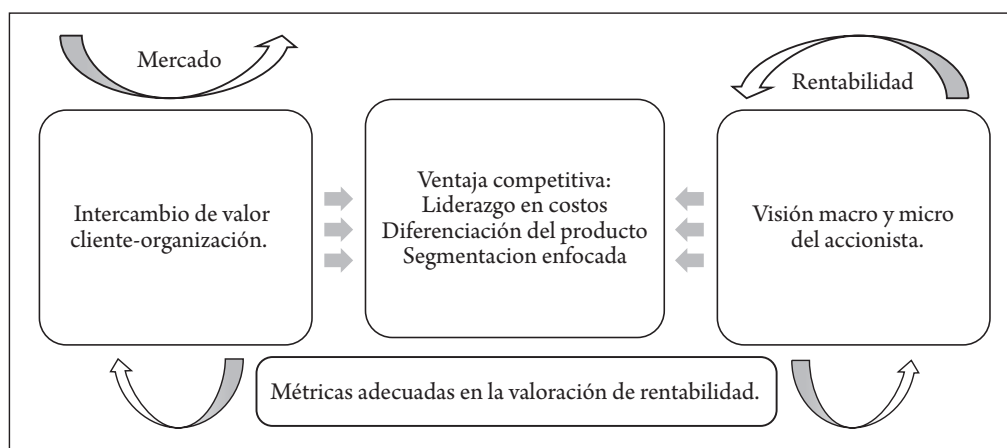
El segundo aspecto del desempeño se relaciona con la rentabilidad esperada del accionista. Para lograr este objetivo es necesario contemplar dos visiones: la macrovista y la microvista, sobre las cuales es importante desarrollar ciertos aspectos (Payne, 2012).

La visión macro del accionista se orienta hacia qué da ganancia —contenido—, en decisiones tales como la reducción de costos, el retorno de capital o la valoración de empresas, entre otros (Hunt y Morgan,

1996). Mientras la microvista se refiere al cómo da ganancia —proceso—, en esta parte es clave el valor de los empleados dentro de la institución, dado que son ellos quienes ejecutan los procesos, innovan en los productos, crean demandas y soportan todos los cambios en su comportamiento (Hunt, 1997).

Para concluir la tercera parte del modelo de desempeño organizacional se podría esbozar el mercado y la rentabilidad en función del accionista, sin perder de vista el planteamiento de las ventajas competitivas.

**Figura 8.** Relación entre mercado, accionista y rentabilidad



**Fuente.** Elaboración propia.

El objetivo de la figura 8 es dejarle ver al lector que debe unir las dos visiones a fin de encontrar equilibrio, es decir, buscar medidas adecuadas de valoración de las variables de las dos visiones, las cuales ayuden a realizar el seguimiento correspondiente del

planteamiento del modelo. En ese caso habría que identificar los puntos clave de desarrollo con el fin de mejorar tanto los resultados como el desempeño de la organización dentro del sector (Rumelt, 1991).



## 8. Conclusiones

El análisis realizado sobre la revisión de la literatura de CO y con base en la propuesta del modelo supone una serie de conclusiones que se esbozan a continuación.

Los procesos de cambio organizacional no son unidireccionales, estos provienen de dos grandes fuentes: la primera, cuando el cambio es de adentro hacia afuera y está ligado a imposiciones del mercado; la segunda, de adentro hacia afuera, se presenta por cambios estructurales del sector en productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Tanto en los cambios de contenido —el qué— como el cambio de proceso —el cómo—, la pieza fundamental es el recurso humano, de modo que se obtiene la posición estratégica que se necesita para sostener la ventaja competitiva y que esta perdure. Todo soportado en el flujo de conocimiento que la empresa establezca a fin de que la información traspase de individuos al grupo y de estos a la organización. A menos que las personas puedan integrar el cambio a nivel personal, estos no pueden sostenerlo a nivel empresarial.

En el mismo sentido, instituciones que están en contextos turbulentos y de incertidumbre pueden establecer el direccionamiento desde cualquier

arista establecida por el modelo. No es necesario que se desarrolle en su totalidad, lo importante es la capacidad de respuesta rápida en la aplicación.

A fin de conocer el éxito de los cambios realizados en la organización es importante establecer medidas claves de éxito que son indispensables para sostener el cambio. El poder medir de manera cuantificable los objetivos permite establecer vínculos en los procesos establecidos en el modelo (Moran y Brightman, 2000).

Se desarrolla una propuesta nueva de CO con teorías contemporáneas que implican nuevos procesos en la organización, a fin de que el gerente general tenga una base para la puesta en práctica sin desconocer que el soporte de las decisiones primarias de la organización es inherentes a cada contexto.

Ahora bien, no existe una única respuesta para las diferentes variables que inciden en el logro del cambio organizacional, por ende, el modelo presentado de modo holístico tiene en cuenta los diferentes factores de cambio: individuo-organización-entorno. De esta manera, el gerente general puede establecer el anclaje de cambio y, a partir de él, el proceso eficiente en la transformación de la empresa.



## 9. Limitaciones

Como toda nueva propuesta, esta presenta inquietudes ante la situación administrativa (Priem y Butler, 2001), razón por la cual se presentan dos grandes limitaciones para el presente artículo.

Todas las definiciones teóricas, así como la propuesta del modelo, están basados en los supuestos de un modelo racional de realidad, lo que implica —de manera implícita— el sesgo y las heurísticas del autor en la presentación de su propia visión de los hechos. Esto significa que definiciones, como, por ejemplo, la de la evolución en la teoría de CO propuesta por este artículo, están sujetas a cambios o a construcción empírica por parte de diferentes autores (Kuhn, 1971).

A fin de terminar el planteamiento del modelo objeto de este artículo se presentan nuevas preguntas como las planteadas por Burke (1994): «¿Cómo podemos estar seguros de que las categorías de nuestro modelo son las principales y correctas? E incluso si nuestros componentes tienen sentido y son ampliamente aceptados, ¿qué falta y quizás se pasa por alto?» (p. 218). Esto con el propósito de que cada lector se cuestione y mejore el modelo.

## Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Adam, J. (1995). *Risk*. Abingdon: Psychology Press.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beckhard, R.; Lopera, J.; Casas, H. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México, D. F.: Fondo Educativo Interamericano
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view* Goodyear. Santa Monica, CA: Scott Foresman & Co.
- Bennis, W. G. (1966). *Desarrollo organizacional; su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Mexico D.F: Fondo Educativo Interamericano.
- Blake, R. R.; Mouton, J. S.; Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management - Office Executive*, 1(9), 12-15.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager, a model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Burke, W. (1994). *Organization change: theory and practice*. Sage Publications.
- Burke, W.; Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Castillo, L. (2006). *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior* (Tesis de maestría). . Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/11051563.pdf>
- Caves, R.; Porter, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261. DOI: <https://doi.org/10.2307/1885416>
- Celis, F. (2014). Errores comunes en la toma de decisiones estratégicas, un enfoque desde la racionalidad. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 78-99.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, MA/Londres: The Belknap Press of Harvard University Press.

- Chiavenato, I. (2001a). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011b). *Fundamentos de administración*. Colombia Bogotá: McGraw-Hill.
- Collis, D. (1994). How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 15(8), 143-152. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Collis, D.; Montgomery, C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Knowledge and Strategy*, 74(4), 25-40. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50005-X>
- Cummings, T. G.; Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. South Western: Mason.
- Delery, J.; Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management journal*, 39(4), 802-835. DOI: <https://doi.org/10.5465/256713>
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias*. México: Pearson Educación.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel psychology*, 6(2), 205-222. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1953.tb01040.x>
- Ford, J. D.; Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of management review*, 19(4), 756-785. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190218>
- French, W.; Bell, C. (1990). *Organization development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- French, W.; Bell, C. (1995). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana, breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- García, O. (1999). *Administración financiera, fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna.
- Garten, J. (2001). *La mentalidad del C.E.O.* Bogotá: Editorial Norma.
- Gersick, C. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278988>
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.
- Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Gupta, A.; Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41. DOI: <https://doi.org/10.5465/255955>
- Hall, E.; Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences: «Germans, French and Americans»* (Vol. 9). Yarmouth: ME: Intercultural Press, Inc.
- Hamel. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Carvajal Education.
- Hammer, M.; Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Harris, R. T.; Beckhard, R. (1987). Organizational transitions: Managing complex change. *Group & Organization Studies*, 2(4), 516-516. DOI: <https://doi.org/10.1177/105960117700200422>
- Hornstein, H. A.; Callahan, D. M.; Fisch, E.; Benedict, B. A. (1968). Influence and satisfaction in organizations; A replication. *Sociology of Education*, 41(4), 380-389. <https://doi.org/10.2307/2112159>
- Hunt, S. (1997). Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior? *Journal of Economic Issues*, 31(1), 59-77. DOI: <https://doi.org/10.1080/00213624.1997.11505891>
- Huber, G. P.; Sutcliffe, K. M.; Miller, C. C.; Glick, W. H. (1993). Understanding and Predicting Organizational Change. En Huber y Glick (Eds.). *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Hunt, S.; Morgan, R. (1996). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of Marketing*, 60(4), 107-114. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299606000410>
- Hyland, T. (1994). *Competence, education and NVQS*. Dissenting Perspectives. Londres: Cassell.
- Jensen, M.; Heckling, W. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of applied corporate finance*, 8(2), 1-33. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.6658>
- Khadem, R.; Lorber, R. (1997). *Administración en una página: cómo utilizar la información para lograr sus metas*. Bogotá: Norma.
- Kim, W.; Mauborgne, R.; De Hassan, A. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Margerison, C. (2001). Team competencies. *Team Performance Management*, 7(7/8), 117-122. DOI: <https://doi.org/10.1108/13527590110411028>
- Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization*. Abingdon: Routledge.
- Miller, D.; Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1389>
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament*. Nueva York: The Free Press.
- Moran, J. W.; Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*, 12(2), 66-74. DOI: <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Münch, L.; García, J. (1997). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Héctor, Ortiz, HO. (1996). *Análisis financiero aplicado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM*. Boston: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080476933>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Great Britain: Billing & Sons Limited.
- Porras, J.; Robertson, P. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 719-822). California: Consulting Psychologists Press. Consulting Psychologists Press.
- Porter, M. (1990). *¿Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Simon and Schuster. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.
- Prahalad; C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90(3), 79-90.235-256.
- Priem, R.; Butler, J. (2001). Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Schuler, R. S.; Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Sternberg, R. (1982). *Handbook of human intelligence*. CUP Archive. Cambridge: University Press
- Taylor, F. W. (1971). *Principios de la administración científica*. México: Herrera Hermanos.
- Teece, D. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223-247. DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5)
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management*, 18(7), 509-533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Trist, E.; Murray, H. (1993). *The social engagement of social science, volume II: The socio-technical perspective*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. DOI: <https://doi.org/10.9783/9781512819052>
- VanHorne, J.; Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Von Bertalanffy, L. (1969). General systems theory and psychiatry-an overview. En Gray, M.; Duhl, F.; Rizzo, N. (Ed.) *General Systems Theory and Psychiatry*, 32(4), (33-46). Boston: Little, Brown and Company.
- Weick, K. E.; Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Whetten, D. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
- Wright, P.; Dunford, B.; Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P.; McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

Wright, P.; McMahan, G.; McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

Zaleznik, A. (1972). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.