



Año 25 No. 4  
Número especial, 2020

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual

Fierro, F.A.\*  
Benavides, D.\*\*  
Andrade, J.M.\*\*\*

## Resumen

El objetivo del presente artículo fue evidenciar la evolución del marco conceptual que ha experimentado el cambio organizacional a través de la historia académica, para contribuir ampliamente a la comprensión de las situaciones que experimentan las empresas en materia de cambio organizacional. La investigación realizada es de tipo descriptiva. A su vez, es de carácter bibliográfico mediante el análisis de literatura específica sobre el tema descrito. Se utilizó la ficha de registro de datos aplicada a libros y artículos científicos que permitió el registro e identificación de las fuentes de información. Se encontró que las definiciones tienen dos enfoques definidos: el comportamental y organizacional. Se concluye que, las propuestas están basadas en modelos racionales de realidad, lo que implica un sesgo y heurísticas de los autores en la presentación de su propia visión de los hechos.

**Palabras clave:** cambio organizacional; toma de decisiones; evolución teórica.

---

Recibido: 10-08-20 Aceptado: 06-10-20

\* Doctor en Gestión, Universidad EAN-Colombia. Docente de planta, Universidad Surcolombiana-Colombia. E-mail: [fernando.fierro@usco.edu.co](mailto:fernando.fierro@usco.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1593-6226>

\*\* Magíster en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga-Colombia. Docente de tiempo completo, Universidad de Cundinamarca, UdeC -Colombia. E-mail: [dbenavidesp@ucundinamarca.edu.co](mailto:dbenavidesp@ucundinamarca.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0987-7920>

\*\*\* Magíster en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales-Colombia. Docente de tiempo completo, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Uniminuto-Colombia. E-mail: [jandradenav@uniminuto.edu.co](mailto:jandradenav@uniminuto.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9644-0040>

# Organizational change: a theoretical vision of its conceptual evolution

## Abstract

The objective of this article was to show the evolution of the conceptual framework that organizational change has undergone through academic history, to contribute widely to the understanding of the situations that companies experience in terms of organizational change. The research carried out is descriptive. In turn, it is bibliographic in nature through the analysis of specific literature on the subject described. The data record sheet applied to books and scientific articles was used, which allowed the registration and identification of information sources. It was found that the definitions have two defined approaches: behavioral and organizational. It is concluded that the proposals are based on rational models of reality, which implies a bias and heuristics of the authors in the presentation of their own vision of the facts.

**Keywords:** Organizational change; decision making; theoretical evolution.

## 1. Introducción

Siempre que se hace mención del proceso de cambio en la organización, se genera cierta incertidumbre acerca de la mejor manera de desarrollar el proceso en todas las áreas de las empresas. El director ejecutivo (Garten, 2001), no alcanza a dimensionar las variables que se desestabilizan acorde a la necesidad de proyectar la empresa con los requerimientos establecidos por las necesidades del entorno con sus productos (Kotler, 2006).

Este primer interrogante presenta al gerente un gran desafío en obtener la manera más eficiente en conocer y manejar las diferentes variables, situación explorada por académicos, con propuestas desarrolladas en diferentes sectores y niveles de la organización. Con el fin de obtener herramientas que les permitan mejorar el camino para abordar todo este proceso con mayor

claridad (Hamel, 2008).

En ese orden, las organizaciones deben ser comprendidas como sistemas dinámicos, complejos, abiertos y con mecanismos de control y regulamiento interno sujeto a su estructura, que a través de sus movimientos generan procesos de cambio (Romero, Matamoros & Campo, 2013). Al respecto, hace preciso comprender las diferentes interpretaciones que ha recibido el fenómeno, al igual que los planteamientos para inducir su gestión.

Así, el presente estudio plantea una revisión documental de las diferentes propuestas teóricas y conceptuales sobre el cambio organizacional. Por tanto, se pretende mostrar los diferentes enfoques presentados hasta el momento. La propuesta expone las definiciones de las variables mencionadas. A su vez, invita a hacer un recorrido por la evolución del cambio organizacional para que se analice la proyección del

tema desde lo teórico para los años subsiguientes. Finalmente, los evidencia los modelos propuestos que son usados en las organizaciones. De esta manera se cubren los aspectos del cambio organizacional, para que los lectores como generen sus propias conclusiones.

Con base en el objetivo propuesto y considerando el grado de profundidad del abordaje del fenómeno, el mismo se considera de tipo descriptivo debido a que busca evidenciar las características y aspectos relacionados con el fenómeno objeto de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Asimismo, es de carácter bibliográfico mediante el análisis de literatura específica sobre el tema descrito.

Se empleó como instrumento de recolección de la información la ficha de registro de datos aplicada a libros y artículos científicos que se utilizaron como fuentes para recolectar datos sobre las categorías de interés;

este instrumento, permitió el registro e identificación de las fuentes de información, así como el acopio de datos o evidencias.

## 2. Cambio organizacional: Revisión conceptual

En este apartado se exponen las definiciones de desarrollo organizacional con base a Bennis (1966), Greiner (1972), Beckhard, Lopera, and Casas (1973), Harris and Beckhard (1987), Beer (1980), French and Bell (1990), Gersick (1991), Porras and Robertson (1992), Huber, Sutcliffe, Miller, and Glick (1993), Burke (1994), Ford and Ford (1994), French and Bell (1995), Gordon (1997), Guizar (1998), Weick and Quinn (1999), Weick and Quinn (1999), Robbins (2004), Cummings and Worley (2005), para así explicar las clases de enfoques, con respecto a las necesidades del contexto de las empresas (Cuadro 1)

**Cuadro 1**  
**Desarrollo organizacional: Definiciones**

Autor	Definición	Enfoque
<b>Bennis (1966)</b>	Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones.	Comportamental
<b>Greiner (1972)</b>	Los ritmos de cambio continúan describiéndose como periodos de convergencia marcados de periodos de divergencia por sacudidas externas.	Organizacional
<b>Beckhard, Lopera, and Casas (1973)</b>	Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia, mediante intervenciones planeadas.	Organizacional
<b>Harris and Beckhard (1987)</b>	Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.	Comportamental
<b>Beer (1980)</b>	Es un proceso de recolección de datos, diagnóstico, planificación de acciones, intervención y evaluación.	Organizacional
<b>French and Bell (1990)</b>	Un proceso sistemático planificado en el que se aplican principios de la ciencia del comportamiento.	Organizacional

### Cont... Cuadro 1

<b>Gersick (1991)</b>	Una red de opciones fundamentales e interdependientes sobre la configuración básica en la que se organizan las unidades de un sistema.	Organizacional
<b>Porras and Robertson (1992)</b>	El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado.	Comportamental
<b>Huber, Sutcliffe, Miller, and Glick (1993)</b>	Conjunto de conocimientos basados en la ciencia del comportamiento, teorías, valores, estrategias y técnicas dirigidas al cambio.	Comportamental
<b>Burke (1994)</b>	Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, el cual se lleva a cabo mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.	Comportamental
<b>Ford and Ford (1994)</b>	El cambio implica la diferencia en cómo una organización funciona, quiénes son sus miembros y líderes, y quiénes realizan el proceso.	Comportamental
<b>French and Bell (1995)</b>	Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización.	Comportamental
<b>Gordon (1997)</b>	Implica "mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, el comportamiento intergrupar, las capacidades de liderazgo, las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional".	Comportamental
<b>Guizar (1998)</b>	Es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social y a la vez de investigación científica.	Comportamental
<b>Weick and Quinn (1999)</b>	La tensión básica que subyace a muchas discusiones sobre el cambio organizativo es que, en primer lugar, no sería necesario si las personas hubieran hecho su trabajo correctamente.	Comportamental
<b>Robbins (2004)</b>	"Es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado".	Organizacional
<b>Cummings and Worley (2005)</b>	Aplicación y transferencia del conocimiento de la ciencia, del comportamiento al desarrollo planificado.	Comportamental

Fuente. elaboración propia con base en el trabajo de Guizar (1998)

En función de la información contenida en el cuadro 1, las definiciones referenciadas, mantienen dos enfoques claramente definidos: el comportamental y organizacional.

En el enfoque comportamental

(instrumental), se tiene en cuenta el individuo y su papel dentro del proceso de cambio, es decir, la única manera de realizar el cambio es mediante las personas que trabajan en la organización.

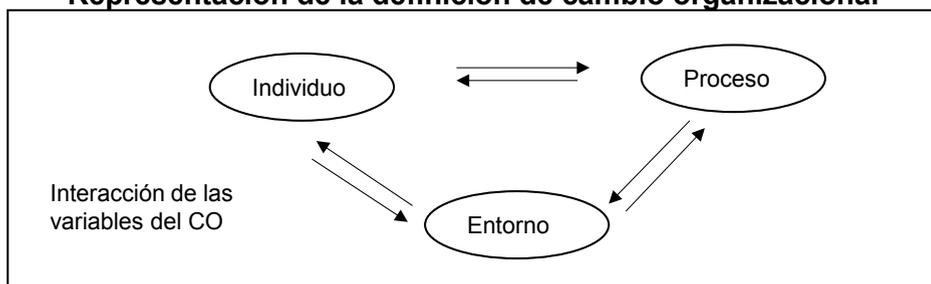
En relación al enfoque

organizacional (funcional), el factor de cambio se presenta en los procesos administrativos de la empresa, es decir, el primer paso del cambio se da al reestructurar procesos de las instituciones (Hammer & Champy, 1994); en este caso, los procesos deben permear las acciones diarias de los

individuos para lograr el desarrollo de la organización.

Una vez establecidos los enfoques, y con base en las definiciones anteriores, se propone la siguiente definición de cambio organizacional (CO) que se compone de tres partes (diagrama 1).

**Diagrama 1**  
**Representación de la definición de cambio organizacional**



Fuente. elaboración propia

Para establecer la definición de CO, es preciso analizar tres grandes factores en los que esta se divide: individuo, proceso y entorno (Fierro-Celis, 2020).

El individuo, representa la persona encargada de transformar y mantener el cambio (enfoque instrumental) en la organización mediante sus capacidades (Castillo, 2006), al permitir la sostenibilidad como la apertura de nuevos procesos de cambio.

Los procesos (enfoque funcional), son entendidos como estructuras. Permiten dos circunstancias: la primera es que el individuo cambie o se adapte al proceso de producción de la institución (Collis & Montgomery, 1995) al permitir el uso de sus capacidades; y la segunda, que el proceso en sí solo

puede transformar la tecnología usada en los procedimientos. Esto significa que el individuo y el proceso son complementarios, más no individuales, como se presentan en las definiciones anteriores.

Por último, se encuentra el factor 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, & De Hassan, 2005).

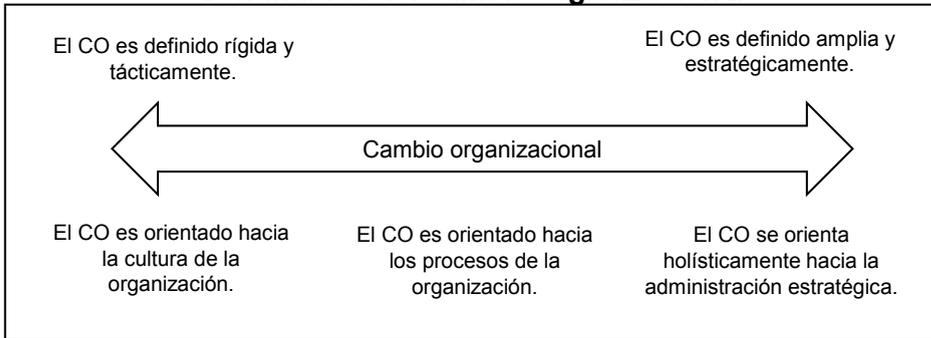
En ese sentido, existen dos clases de visión: la autónoma, la cual es la encargada de orientar la cultura organizacional y la heterónoma, la cual se encarga de buscar la mejor opción entre las fortalezas de la organización y las necesidades del mercado. Se

pretende conjugar las dos visiones (Etkin, 2000), con el fin de disminuir el riesgo de fracaso de la organización.

De manera histórica, se esboza,

a continuación, la definición de CO con la transformación hecha por los autores sobre el concepto (Diagrama 2).

## Diagrama 2 Continuidad del cambio organizacional



Fuente: elaboración propia con base en Payne and Frow (2005)

Con base en los factores y la continuidad histórica del CO, se asume que el CO es un desarrollo que comienza desde diferentes aspectos (individual, procesos o entorno); desde lo individual se presenta mediante el uso de las capacidades de los individuos para el mejoramiento de la empresa, en función de la cultura organizacional. En el proceso se da con la adaptación o creación de nuevos procesos o productos, en función de la eficiencia del sistema de producción. Y con el entorno aparece con la identificación o creación de nuevas tendencias, para atender a las necesidades de clientes del presente y del futuro. En suma, el fin del CO es mantener la posición estratégica de la organización en el sector o mercado.

Como se puede observar, la definición busca poner 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) que permite establecer la correlación entre los individuos, la tecnología y el entorno. En otros términos, la definición pretende destacar a los individuos que trabajan en el proceso como respuesta a los cambios del entorno o a las posiciones de liderazgo en el mercado.

### 3.2 Evolución conceptual

Para esbozar la evolución conceptual del cambio organizacional se exponen diferentes puntos de vista, desde la nacionalidad de cada autor, situación que no permite poner en un época exacta el inicio, por la

confusión entre lo individual, grupal y organizacional (Chiavenato, 2011), por ejemplo, para Estados Unidos el enfoque es mecanicista (organizacional), para Europa es humanista (individuo) y en los países asiáticos (organizacional) este

se dirige hacia la sociedad (Hall & Hall, 1990).

La transformación del CO se esboza en el siguiente cuadro, donde se realiza el resumen teórico de los diferentes autores (cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Evolución de desarrollo organizacional**

Estudio organizacional	Época	Propuesta	Limitación	Enfoque
<b>Gestión científica (Taylor, 1971)</b>	1900	Concentración del conocimiento, selección del personal y desarrollo.	Los procesos tecnológicos están poco relacionados con los de hoy.	Individuo
<b>Estudios de Hawthorne. (Mayo, 1949)</b>	1920	Estudio psicológico Estudio sociológico	Deja al individuo aislado del resto de las situaciones de la organización.	Individuo
<b>Psicología industrial. (Fleishman, 1953)</b>	1940	Se enfoca en el trabajo del líder en la organización.	El proceso está soportado en el individuo como líder y no en la organización.	Individuo
<b>Administración de la información. (Likert, 1967)</b>	1950	La fortaleza del cambio se presenta en el manejo integral de la información.	La información tiene límites longitudinales, es decir, de un solo periodo de tiempo.	Organización
<b>Entrenamiento de sensibilidad. (Lewin, 1951)</b>	1960	La base es el trabajo en equipo.	El cambio de individuos en el grupo a lo largo del tiempo no permite su continuidad.	Grupo
<b>Gestión de red empresarial y OD. (Blake, Mouton, &amp; Bidwell, 1962)</b>	1970	La base del desarrollo organizacional se encuentra en el director ejecutivo (CEO).	Las prioridades del director ejecutivo no siempre son las prioridades del entorno.	Individuo
<b>Desarrollo organizacional (OD). (French &amp; Bell, 1995)</b>	1980	El cambio se basa en el comportamiento organizacional, la naturaleza de los problemas y la acción de desarrollo de estos.	Al ser el cambio secuencial, todos los pasos se deben cumplir de manera consecutiva.	Organización
<b>Sistemas sociotécnicos (Trist &amp; Murray, 1993)</b>	1990	Se basa en la organización como sistema de trabajo.	La interacción entre los individuos es muy débil, el cambio no existe.	Individuos
<b>Coerción y confrontación. (Hornstein, Callahan, Fisch, &amp; Benedict, 1968)</b>	2000	El éxito está en la cohesión y confrontación de las estrategias.	La consonancia y disonancia entre lo planeado y lo ejecutado.	Organización
<b>Consultoría de Gestión McKinsey (S.F.)</b>	2000	Se basa en la generación de hipótesis.	Se necesita la comprobación empírica de las hipótesis.	Organización

Fuente: elaboración propia con base en Burke (1994)

En el cuadro 2 se puede determinar el proceso evolutivo del desarrollo organizacional, en primera instancia cuando pasa del proceso artesanal al industrial al crear las organizaciones, con el fin de mejorar los procesos de producción al colocar al individuo como epicentro del cambio.

Una vez puesto el individuo como núcleo, surgen nuevas necesidades, lo que implica reestructurar la teoría administrativa con la inclusión de nuevos factores como son la iluminación, la experimentación con niveles grupales, los programas de intervención, entre otros. De este modo se abre camino a los experimentos dentro de la organización.

Adicionalmente, con la apertura del estudio de las empresas, ingresan diferentes profesiones a aportar su conocimiento en beneficio del mejoramiento administrativo, como es el caso de la psicología con la inclusión del estudio del individuo (trabajador) dentro de un contexto (empresa) y en diferentes escenarios de supervisión; un aporte que se complementa con los test de psicología respecto al desarrollo de la personalidad.

La aplicación de diferentes instrumentos de medición, por parte del área de psicología, permite reconocer la importancia del uso de instrumentos (encuestas), datos estadísticos y tratamiento de la información, al obtener diferentes variables que interactúan en simultaneidad (Khadem & Lorber, 1997). Cabe añadir que esta fase hace posible la administración de la información en diferentes contextos en organizaciones con distinto objeto social.

A su vez, en la continuidad del estudio del individuo, se autocuestionan la relación e interacción entre un grupo de personas (grupos de trabajo), al mejorar el comportamiento tanto individual

como grupal para el cumplimiento de los objetivos fijados (Margerison, 2001). Es decir, lo establecido de manera individual se ejecuta de forma grupal.

En nuevos estudios se ha concebido que el éxito de la organización depende exclusivamente del gerente (Chandler, 1977), y de su relación con las demás organizaciones que este disponga para poder interactuar (Miller & Toulouse, 1986). En ese caso, la base del proceso es encajar los servicios que la organización posee con las necesidades que tengan las demás empresas del sector.

Por otra parte, cuando surge el ciclo administrativo (Chiavenato, 2001) se determinan procesos metodológicos basados en la naturaleza de los datos de ciertos problemas, los cuales son sistemáticamente recolectados y tomados en acción, con el fin de resolverlos de modo analítico. Además, se puede considerar por primera vez el desarrollo organizacional de manera holística, al tener en cuenta variable internas como externas de la institución.

El inicio del estudio de la organización como una sola pieza, expone escenarios de interdependencia entre todos los engranajes de la compañía (Von Bertalanffy, 1969), cuando se establecen conexiones entre los sistemas técnicos, los sistemas sociales y la regulación del sistema. De modo puntual, se pretende identificar la interacción de la tecnología con los individuos, bajo un marco normativo estipulado por las directrices.

Con los procesos delimitados en las organizaciones desde diferentes perspectivas (individual, grupal, informativa y técnica), se establece la importancia de conectar lo planeado (estrategia) con la realidad (sector) para obtener los factores clave de éxito

(Ansoff, 1965), con el fin de replicarlos en otras empresas. En ese proceso de planeación (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998) precisamente se da la estandarización de las estrategias (Porter, 1990).

Reconocida la importancia del entorno en las decisiones de la organización, comienzan las empresas a buscar nuevas visiones del sector, en cabeza de otras que vislumbran nuevas tendencias en el mercado (Sternberg, 1982). El fin de ello es crear hipótesis o posibles caminos, y escoger uno que sea más factible para la institución al reducir el riesgo de fracaso (Adam, 1995).

De igual modo, revisada la evolución del contexto del desarrollo organizacional, se puede determinar que la orientación de las teorías se enfoca en el individuo y en la organización, sin encontrar puntos de relación entre los dos enfoques, puesto que se pretende analizar el cambio desde la integralidad. Con base en lo anterior, la evolución está acorde a las necesidades que se presentan en el entorno de la organización, lo que permite plantear nuevos modelos de cambio organizacional que tengan en cuenta el factor entorno para formar una visión holística del cambio organizacional

Se pretende con este análisis proponer una visión que integre todos los factores, en el momento de realizar cambios en las organizaciones, en particular teniendo en cuenta el desarrollo tanto del proceso como del contenido (Burke & Litwin, 1992), y buscando la cohesión del entorno con la firma y de la organización misma con las partes internas de la empresa, para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones (Gupta & Govindarajan, 1984).

### 3.3 Modelos conceptuales del cambio organizacional

En este apartado se exponen diferentes definiciones de que es un modelo, la primera definición se percibe de manera general en el diccionario (Española, 2000) donde “un modelo es como un estándar para emular o imitar el cual se utiliza para comparar” (p. 15); este razonamiento permite aludir a la importancia de los modelos en la administración, es decir, todo modelo administrativo hace posible la comparación de las variables enunciadas, con respecto a la realidad administrativa.

Una definición enfocada en el campo de la administración es la presentada por Burke (1994:201), quien propuso que un modelo es una “representación para mostrar la construcción o apariencia de algo” de acuerdo con esta visión, es preciso incluir las variables administrativas que las empresas tratan todos los días y colocarlas de manera que puedan ser tratadas eficientemente.

Esbozadas las definiciones, es importante presentar nuevas visiones del desarrollo organizacional que aporten al manejo de las organizaciones sin perder de vista las necesidades cambiantes del ahora (Chandler, 1962) Con los diferentes modelos propuestos de autores que han realizado su aporte a este tema, para este proceso primero se realiza una tabla donde se trata de enmarcar la proposición dentro de un enfoque y se explica lo principal de cada uno (cuadro 3).

**Cuadro 3**  
**Modelos teóricos de cambio organizacional**

Autor	Modelo	Definición	Enfoque
Lewin (1951)	Modelo de las tres fases	Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.	Individual
Lippitt, Watson, and Westley (1958)	Modelo de planeación	Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización.	Organizacional
Porras (1987)	El modelo de las corrientes	Comprende cuatro dimensiones básicas que el director ejecutivo debe conocer.	Entorno
Lawler III and Suttle (1973)	Modelo de la expectativa	Comprende que los cambios son generados por las expectativas de los individuos que trabajan en la organización.	Individual
Beckhard et al, (1973)	Modelo de transición	Los cambios provienen de la demanda del sistema.	Entorno
Nadler and Tushman (1980)	Modelo de transformación	Los cambios se basan en la transformación del proceso, son entradas y salidas del sistema.	Individual
Tichy (1983)	Modelo de las dinámicas	Los cambios se realizan bajo las dinámicas de las variables de tecnología, política y cultura.	Entorno
Kilmann (1989)	Modelo de las ventajas clave	Especifica los tópicos de ventaja clave que se deben tomar en consideración para que pueda presentarse un cambio, tal y como es deseable en las empresas.	Organizacional
French and Bell (1990)	Modelo investigación acción	Se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización	Organizacional
Burke and Litwin (1992)	Del desempeño individual y de la organización	Identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o "cambio transaccional" y del cambio de segundo orden o "cambio transformacional".	Individuo-organización
De Faria and Fernando (1995)	Modelo del cambio planeado	El cambio se deriva de las etapas de planeación.	Organizacional

Fuente: elaboración propia con base en Burke (1994) y Guizar (1998)

Los primeros modelos, planteados por los autores, representan el cambio como procesos insulares de individuos que administraban de manera empírica y solitaria, tal como lo presentó Lewin en

1951 con el modelo de las tres fases, el cual presenta el descongelamiento en la primera fase, el cambio o movimiento en la segunda y como fase final el recongelamiento en los individuos para

obtener el éxito en las organizaciones. Por ende, el aporte se da en el cambio del comportamiento del individuo.

Respecto al modelo propuesto por Lippitt et al, (1958), este tiene el cambio desde la planeación y es desarrollado desde la información, quiere decir que la información debe ser de libre acceso en todas las áreas de la empresa y que esta ha de ser convertida en planes de acción, al permitir en lo posible el éxito del programa fijado con base en lo que se planeó. Es por ello que el aporte se presenta desde la planeación.

En el modelo de Porras (1987), el cambio se caracteriza por las cuatro dimensiones básicas: arreglos organizacionales, factores sociales, tecnología y configuración física. Asimismo, este autor proporciona un modelo basado en los sistemas abiertos con factores de retroalimentación, y el aporte se hace entonces al entorno del trabajo o contexto.

Por su parte, el modelo de Lawler III and Suttle (1973) está basado en tres supuestos: el primero, que la creencia de los individuos es que su comportamiento está directamente relacionado con ciertos resultados; el segundo, que los resultados tienen valores diferentes para las personas; y el tercero, que las personas relacionan su comportamiento con las expectativas del éxito. Es así como el aporte se presenta respecto a la relación directa del estímulo (motivación-individuo-cambio) con la expectativa del individuo.

El modelo de Beckhard et al, (1973) inicia el proceso de cambio en las fuerzas del entorno, con base en tres condiciones para su transición: la primera es el estado del futuro (donde se quiere llegar); la segunda es el estado actual (el hoy de la organización); la tercera es el estado de transición (actividades para

pasar del estado actual al futuro). Así, el aporte es la inclusión del entorno en los procesos de cambio.

En el caso de Nadler and Tushman (1980), el modelo se basa en la transformación del proceso con cuatro variables importantes: el entorno, los recursos disponibles, la historia de la organización y las estrategias que se desarrollan, las cuales están enfocadas en definir el comportamiento y los límites de los individuos en los procesos de la empresa. Por ende, hay un aporte relativo a las oportunidades para la acción desde el comportamiento del trabajador.

El modelo de Tichy (1983) enmarca el proceso del cambio con base en las variables de tecnología, política y cultura, los tres sistemas o perspectivas se pueden administrar por separado, pero, para que ocurra un cambio efectivo, todos deben administrarse juntos. De este modo, el aporte se presenta en la ciencia y en el manejo de datos, por eso supone una perspectiva altamente racional.

En cuanto al modelo de Kilmann (1989), este se enfoca en las ventajas clave como cambio del sistema total, al presentar el cambio controlado en la organización por medio de la delimitación de las posibles trayectorias que esta puede obtener, y con base en el diagnóstico del problema. Por tanto, hay un aporte en la medida en que se coloca el elemento diferenciador (ventaja clave) del proceso con respecto a las demás organizaciones.

El modelo de French and Bell (1990) tiene como base la colaboración de los trabajadores en la recolección, uso y análisis de la información, durante la investigación de los posibles problemas y soluciones que se presentan en el cambio de la organización. De ahí que



A partir del cuadro 3, se revisa la línea de tiempo de las definiciones como de los modelos, 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 en el desarrollo de las capacidades de la

organización (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), el cual permite la unión entre las necesidades del entorno y las fortalezas de la organización .

A su vez, es importante mencionar el porqué de usar los modelos en la administración; en este enfoque se encuentra a Burke (1994), quien propone los siguientes aspectos (Cuadro 5).

### Cuadro 5 Comparativo de la importancia del uso de modelos en la administración

Planteamiento	Uso
Un modelo organizativo puede ayudar a categorizar.	La importancia de colocar las variables de mayor impacto según la racionalidad (Simon, 1957) del constructor del modelo.
Un modelo organizativo puede ayudar a mejorar nuestra comprensión.	Propende al fácil análisis y acceso a las variables indexadas en el modelo.
Un modelo organizativo puede ayudar a interpretar datos sobre la organización.	Comprende la interacción de las variables usada y su influencia dentro de la organización.
Un modelo organizativo puede ayudar a proporcionar un lenguaje común y abreviado.	Establece formas de entendimiento dentro de una comunidad (Kuhn, 1971).
Un modelo organizativo puede ayudar a guiar la acción para el cambio.	Establece los factores de mayor y menor impacto en la organización.
Un modelo organizativo puede ayudar a proporcionar ciertas dimensiones bajo ciertas condiciones.	Enmarca dentro de un proceso de sesgos las posibles afectaciones (Tversky & Kahneman, 1974).
Un modelo organizativo puede ayudar a tener un orden o secuencia de dimensiones o elementos.	Establece el orden de las variables que son afectadas dentro del proceso de los modelos.
Un modelo organizativo puede ser tan bueno como cada parte se relaciona con cada una de las otras.	La importancia de establecer las variables y su interacción dentro de la organización.
Un modelo organizativo puede ser tan bueno como la imagen de la organización.	Establecer la metáfora acorde con las necesidades de la organización y que permita poner en práctica el modelo.
Un modelo organizativo puede ser tan bueno como la descripción de este.	La descripción tanto de las variables como de la totalidad del modelo, de modo que pueda ser de fácil acceso conceptual y administrativo.

Fuente: elaboración propia con base en Mintzberg (1973), Burke (1994) y Morgan (1997)

Conviene distinguir que el desarrollo teórico difiere de lo presentado hasta el momento. Por ejemplo, según el caso de Guizar (1998) y su propuesta sobre las competencias (Boyatzis, 1982; Levy-Leboyer, 1997;

Spencer & Spencer, 1993), no se puede entra a definir u orientar el cambio desde cualquier arista, debido a que presenta muchas fuentes tales como el cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2000) y el aprendizaje (Kolb, 1984), entre otras,

lo que no permite identificar el abordaje del cambio. El proceso evolutivo orienta a la persona interesada en realizar y sostener el cambio en la organización través del tiempo.

Con base en los planteamientos mencionados, se considera la relevancia de desarrollar propuestas de modelos para los problemas organizacionales, bajo las exigencias del mercado globalizado (Friedman, 2006).

#### 4. Conclusiones

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

En lo posible proponer nuevos enfoques de CO con teoría contemporáneas que implican nuevos procesos en la organización, sin desconocer que el soporte de las decisiones primarias de la organización son las teorías clásicas que le dan validez de constructo al modelo.

Como todo análisis, presenta más dudas que respuestas ante la situación administrativa, no obstante, el objetivo es que se tenga una base para el desarrollo propio del modelo, es decir, si bien las bases administrativas de las decisiones son iguales, la formulación y la forma de colocarlo en práctica son diferentes. Es por ello que se propuso brindar las herramientas necesarias para que cada director aporte su valor agregado cuando pone en práctica el cambio, enfocado a las características

propias de cada organización y sector.

#### Referencias bibliograficas

- Adam, J. (1995). *Risk*. Abingdon: Psychology press.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Beckhard, R., Lopera, J., & Casas, H. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Mexico, D.F.
- 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*. Fondo Educativo Interamericano.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación, Para Administración, Economía y Ciencias Sociales*. Pearson Educación.
- Blake, R., R, Mouton, J., S, & Bidwell, A., C. (1962). *Managerial grid. Advanced Management-Office Executive*.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager, A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Burke, W. W. (1994). *Organization change: Theory and practice: Sage Publications*.
- Burke, W.W., & Litwin, G.H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Castillo, L. (2006). *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior*. (Maestría), Universidad Nacional de Colombia,

- UNAL, Manizales.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Knowledge and Strategy*, 25-40.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. South Western: Mason.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Washington D.C.: Beard Books.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, MA / Londres: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Fundamentos de administración*. McGraw-Hill.
- De Faria, M., & Fernando, A. (1995). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Limusa.
- Española, R. A. (2000). *Diccionario de la lengua española*. Real Academia Española.
- Etkin, J. R. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias*. Pearson Educación.
- Fierro-Celis, F.A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 88(enero-junio), 1-26.
- Fleishman, E.A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel psychology*, 6(2), 205-222.
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of management review*, 19(4), 756-785.
- French, W.L., & Bell, C.H. (1990). *Organization Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- French, W.L., & Bell, C.H., Jr. (1995). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall.
- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana, breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Planeta Colombiana S.A.
- Garten, J.E. (2001). *La mentalidad del C.E.O*. Editorial Norma.
- Gersick, C.J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. 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*. 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.
- Hall, E., & Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences: "Germans, French and Americans"* (Vol. 9). Yarmouth, ME: Intercultural press, Inc.
- Hamel, G. (2008). *El Futuro de la Administración*. Carvajal Education.

- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Editorial Norma.
- Harris, R.T., & Beckhard, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill.
- Hornstein, H.A., Callahan, D.M., Fisch, E., & Benedict, B.A. (1968). *Influence and satisfaction in organizations; A replication*. Sociology of Education.
- Huber, G.P., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C., & Glick, W.H. (1993). *Understanding and predicting organizational change*. Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance, 215, 265.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Khadem, R., & Lorber, R. (1997). *Administración en una página: cómo utilizar la información para lograr sus metas*: Norma.
- Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. Jossey-Bass.
- Kim, W.C., 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*. Grupo Editorial Norma.
- Kolb, D. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson Education.
- Kuhn, T.S. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Lawler III, E.E., & Suttle, J.L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational behavior and human performance*, 9(3), 482-503.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Les éditions d'organisation.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers (edited by dorwin cartwright.)*.
- Likert, R. (1967). The human organization: its management and values.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *La dinámica del cambio planificado*.
- Margerison, C. (2001). Team competencies. *Team Performance Management*, 7(7/8), 117-122.
- Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Miller, D., & Toulouse, J.M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management science*, 32(11), 1389-1409.
- Mintzberg, H. (1973). *Nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. The Free Press.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Sage Publications.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*,

- 69(4), 167-176.
- Porras, J.I. (1987). *Stream analysis: A powerful way to diagnose and manage organizational change*. Prentice Hall.
- Porras, J.I., & Robertson, P.J. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research*. Consulting Psychologists Press.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C.A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 35-52.
- Simon, H.A. (1957). *A behavioral model of rational choice, in models of man, social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: Wiley.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sternberg, R.J. (1982). *Handbook of human intelligence*. CUP Archive.
- Taylor, F.W. (1971). *Principios de la administración científica*. Herrera Hermanos.
- Teece, D.J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of economic behavior & organization*, 1(3), 223-247.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management*, 18(7), 509-533.
- Tichy, N.M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics (Vol. 3)*. New York: John Wiley & Sons.
- Trist, E., & Murray, H. (1993). *The social engagement of social science. volume II: The socio-technical perspective*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty. *Heuristics and biases. science*, 185(4157), 1124-1131.
- Von Bertalanffy, L. (1969). General systems theory and psychiatry—an overview. *General systems theory and psychiatry*, 32(4), 33-46.
- Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.