



Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones

Dr. José Luis Pariente F.

Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En: Suárez-Núñez, Tirso y López Canto, Leonor E. (coords.) (2010). *La investigación en gestión y organizaciones en México*. Mérida, Yucatán, México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, Cap. IX, págs. 245-296.

E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo ad introdurre nuovi ordini.

Macchiavelli: Il Principe, Cap. VI

Hablar del cambio es, de hecho, remontarnos a los orígenes de la humanidad. La vida misma es cambio. Permanencia y cambio han orientado las más antiguas reflexiones filosóficas; sin embargo, no es el cambio en sí mismo el que ha impactado de manera impresionante a las recientes generaciones, sino como bien lo pronosticara Alvin Toffler (1972) desde hace ya casi cuatro décadas, es la aceleración en la velocidad del cambio lo que está provocando, aparte del “shock” personal, que nuestros entornos “glocales”¹ se nos escurran de las manos; se vuelvan líquidos, por usar el metafórico término acuñado por Bauman (2008).

En este entorno de cambios acelerados en todos los órdenes, conocer las causas que los generan y las posibilidades de desarrollo en las organizaciones para enfrentarse a ellos, ocupa un lugar predominante en el estudio de los fenómenos organizacionales, ya que de no hacerlo así, nos enfrentaremos al peor de los males que pueden aquejar a cualquier organismo vivo: perecer.

Para analizar el estado que guarda la investigación acerca del cambio y el desarrollo de las organizaciones en México, recibimos un total de 183 ponencias (101 provenientes de congresos organizados por ACACIA y 82 de los congresos de Estudios Organizacionales), aunque es importante aclarar que en varios casos la misma ponencia fue presentada en congresos diferentes e incluso con distintos títulos. En un caso particular, el mismo trabajo fue presentado cuatro veces, con muy ligeras modificaciones, por lo que el número real de ponencias distintas fue de 178 trabajos.

¹ El término “glocal” es una combinación de los términos “global” y “local” originado alrededor de los años ochenta.

De éstas, se seleccionaron 82 (43%), de acuerdo a los criterios señalados en los requisitos para su inclusión. Se ordenaron alfabéticamente y se numeraron en orden creciente para su posterior referencia. El resto de los trabajos fueron fundamentalmente ensayos o revisiones de literatura, por lo que no se analizarán en detalle en este capítulo.

Como un instrumento inicial de análisis, se desarrolló una matriz que contempla dos grandes dimensiones: paradigmas administrativos y campos de aplicación. La dimensión correspondiente a los paradigmas de investigación se subdivide, a su vez, en paradigmas cuantitativos y cualitativos; en la intersección de ambos se clasifican los trabajos que utilizaron una combinación de los dos; esto es, paradigmas mixtos. En la dimensión de campos de aplicación se incluyeron dos grandes categorías: el sector empresarial y el sector público, y dentro de este último una subdivisión correspondiente al gobierno propiamente dicho y otro relativo a instituciones educativas. Esto en función de que prácticamente todas las instituciones educativas analizadas son universidades públicas. En la intersección entre los sectores público y empresarial se clasificaron los escasos trabajos relacionados con la sociedad civil. La Tabla 1 ilustra la matriz utilizada, así como los principales temas desarrollados en cada clasificación.

Tabla 1. Matriz de clasificación

		Paradigmas cuantitativos	Paradigmas mixtos	Paradigmas cualitativos
Sector privado		Aprendizaje organizacional (51,7) Capacidad de absorción (29) Clínicas empresariales (60) Competitividad (11) Compromiso organizacional (28) Comunicación organizacional (12) Cultura organizacional (16,17,39) Empowerment (6) Estrategias administrativas (35) Evitación del trabajo (15,18) Liderazgo (70) Orientación al mercado (24,30,58,62) Pensamiento administrativo (31) Servicio al cliente (41) TIC (76) Toma de decisiones (44) Valores laborales (82) Ventas (19)	Estrategias integradoras (38) Modernización organizacional (81) Mujeres emprendedoras (63) Procesos de cambio (80) TIC y productividad (8)	Administración compartida (67) Adquisición de tecnologías (3) Benchmarking (23) Componentes organizacionales (20) Comportamiento organizacional (27) Cultura organizacional (51) Empresas familiares (34) ERP (53, 74) Estrategia empresarial (36) Estructura organizacional (52) Evaluación del desempeño (55) Gestión del cambio (66) Innovación tecnológica (56) Modelos organizacionales (33) Prácticas de gestión (75) Procesos de cambio (4,25) Seguridad y salud (54) Toma de decisiones (59)
		25	5	20
Sociedad civil		Actitudes		
		1		
Sector público	IE	Actitudes (1,2) Brecha digital (71) Cambio organizacional (26) Competencias profesionales (10) Comprensión lectora (49) Confianza organizacional (13) Construcción social de la calidad (50) Costo de los estudios (32) Diseño de instrumentos (14) Evaluación del software (40) Mejora continua (78) Pertinencia de las carreras (72) Satisfacción escolar (73) Tutoría (42)	Aprendizaje organizacional (9) Indicadores (21) Investigación (68)	Competencias laborales (61) Estrategias de enseñanza (79) Gestión del conocimiento (45) Mejoras continua de la salud (77) Modernización tecnológica (57) Organizaciones colaterales (69) Práctica docente (47)
		15	3	7

	Gob	Estrategia de negocios (37) Estructura organizacional (43) Liderazgo (46)	3	Interrelaciones organizacionales (48) Mobbing (65) Uso de las TIC (64)	3
--	------------	---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los números entre paréntesis indican el número progresivo asignado a cada ponencia.

Posteriormente, se procedió a enlistar todos los temas abordados en los trabajos y agruparlos en tres grandes paradigmas de investigación para poderlas ubicar más fácilmente en la matriz inicial de análisis.

1. Marco de referencia

La palabra cambio tiene numerosas acepciones en nuestro idioma. De acuerdo a la Real Academia Española (RAE), y para efectos de nuestro trabajo, la acepción más cercana es la que lo define como “acción y efecto de cambiar”, lo cual no aclara gran cosa, así que tenemos que referirnos al verbo “cambiar” para encontrar, entre sus quince acepciones, la que más se relaciona con nuestro tema, y que la misma Academia define como: “dejar una cosa o situación para tomar otra”. La palabra cambio, de acuerdo todavía con la RAE, proviene del latín tardío *cambium*, y éste del gallo *cambion*. El cambio, por tanto, sería una acción o proceso por medio del cual dejamos una situación dada para ubicarnos en otra diferente, en mayor o menor grado, de la primera.

Definición del cambio organizacional

Ahora bien, ¿qué es el cambio organizacional? Podemos hablar de cambio organizacional cuando nos referimos a aquellas situaciones en las cuales las personas que integran una organización deben aprender y aplicar nuevos conocimientos, habilidades o actitudes para llevar a cabo las funciones que tienen que realizar.

Es importante destacar el hecho de que la palabra cambio tiene diferentes significados para los diferentes actores involucrados en el proceso. En el caso de las organizaciones, el cambio no significa lo mismo para los empleados que para los directivos o para los clientes externos o los proveedores. Mientras que para estos dos últimos un cambio puede ser una nueva posibilidad de mejor servicio hacia y para la organización, para los directivos puede ser una nueva opción para reinventar la organización y para los empleados, en el más sarcástico de los casos, puede ser considerado como una simple molestia más.

De acuerdo con Van de Ven y Poole (2005:8), en los estudios organizacionales es frecuente encontrar dos definiciones del cambio: la primera de ella se refiere a las diferencias observadas en una organización de dimensiones seleccionadas, a lo largo del tiempo,

mientras que la segunda se refiere a una narrativa que describe una secuencia de eventos que revelan cómo se dan esos cambios.

[...] Cuando se utiliza la primera definición, el cambio se estudia típicamente con “una metodología de la “teoría de la varianza” (Mohr, 1982), donde el cambio se representa como una variable dependiente que se explique con un sistema de las variables independientes que explican variaciones estadísticas en la variable dependiente. El segundo significado del cambio toma un acercamiento orientado al evento, que se asocia a menudo con la “teoría de proceso” del orden y la secuencia temporales en las cuales ocurren los acontecimientos del cambio, basado en una historia o una narrativa histórica (Abbott, 1988; Pentland, 1999; Poole et al.; 2000; Tsoukas 2005). En este caso, lo que “revela el cambio” se logra por medio de la narración de la secuencia temporal del evento, que se traduce en un arreglo institucional.

Por su parte, Van de Ven (2004) propone cuatro teorías que explican los procesos de cambio y desarrollo organizacional bajo las siguientes condiciones:²

- La teoría del ciclo de vida explica los procesos de cambio en una entidad cuando existen reglas naturales, lógicas o institucionales que regulan el proceso.
- La teoría teleológica explica los procesos de cambio en una entidad o entre un conjunto de entidades cooperativas, cuando se construye socialmente un nuevo estado deseado y el consenso surge de los medios y recursos que se necesitan para alcanzar el estado final deseado.
- La teoría dialéctica explica los procesos de cambio entre entidades en conflicto cuando las entidades agresoras son lo suficientemente poderosas y eligen enfrentar la oposición a través de la confrontación directa, la negociación o los ajustes mutuos.
- La teoría evolutiva explica los procesos de cambio entre una población de entidades cuando éstas compiten por recursos escasos similares en un nicho ambiental.

Dada la multitud de situaciones organizacionales en las que operan los procesos de cambio, no es fácil encontrar estudios dedicados específicamente a analizar el concepto. Como bien apunta Rickards (2001:194): “No hay ningún texto contemporáneo que haya resuelto de manera convincente el territorio de la administración del cambio”, por lo que trataremos a continuación de explorar los principales enfoques y autores que han desarrollado el tema.

Tendencias destacadas en los procesos de cambio y desarrollo organizacional

Antes de analizar las principales corrientes o enfoques relacionados con los procesos de cambio, es conveniente aclarar que podemos ubicar los diferentes tipos de cambio en un *continuum* en el que los dos tipos extremos podrían ser clasificados como cambios “duros” o “suaves”, aunque para algunos estudiosos estos términos no sean los más adecuados. El primero de ellos estaría representado por la reingeniería y el segundo por el desarrollo or-

² Traducción del original en inglés

organizacional. En el punto intermedio podríamos ubicar a los denominados sistemas sociotécnicos.

Podemos considerar, de inicio, que desde mediados del siglo pasado tres enfoques han sido los principales hilos conductores de los estudios sobre los procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones (Rickards, 2001; Burke, 2002; Jabes, 2005):

1. El enfoque psicosociológico. La figura principal de la que sin duda habría que partir para el estudio de los procesos de cambio es la de Kurt Lewin, psicólogo polaco nacionalizado norteamericano, considerado como el padre de la “dinámica de grupos” y de la “investigación-acción”³. Su conocido modelo de fuerzas restrictivas e impulsoras es citado constantemente en todos los textos que se ocupan del estudio de los cambios organizacionales (Lewin, 1943).
2. El enfoque del desarrollo organizacional. Derivado en gran parte de los trabajos de Lewin, y con su colaboración, se crea en los Estados Unidos el *National Training Laboratory* (NTL), en el que desarrollan métodos de aprendizaje en laboratorio, mediante la actividad de los que se denominaron grupos T (*trainig groups*) y que dan origen al Desarrollo Organizacional (DO). El DO podemos definirlo como una “compleja estrategia educativa, que se lleva cabo mediante una serie de actividades planificadas de manera participativa, dirigida a toda la organización y administrada desde la alta gerencia, cuyos objetivos fundamentales son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización (Pariente, 2001:181). Edgar Schein y Richard Beckhard, dos de los más conocidos autores en este campo, coeditaron una serie de libros de desarrollo organizacional que contribuyeron en gran medida a su difusión y conocimiento, tanto en medios académicos como en las empresas de consultoría.⁴ En las últimas décadas el DO ha retomado importancia y se han vuelto a publicar importantes textos sobre el tema (Gallos, 2006).
3. El enfoque sistémico. Desarrollado fundamentalmente en Europa, al mismo tiempo que los trabajos del NTL en los Estados Unidos, los trabajos del Instituto Tavistock en Londres se dedicaron a estudiar las interrelaciones entre los aspectos técnicos y las variables sociales en las organizaciones. (Burns y Stalker, 1961; Emery y Trist, 1965).

³ La “investigación-acción” es una tecnología de intervención que puede agruparse, junto con el “aprendizaje-acción” (Revans) y la “ciencia-acción” (Argyris y Schön), dentro de las que se conocen de manera genérica como “tecnologías-acción”.

⁴ La serie, denominada Serie de Desarrollo Organizacional, fue traducida al español por el Fondo Educativo Interamericano en la década de los setenta. En la actualidad la serie sigue editando títulos en inglés.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado, comenzaron a surgir otras importantes corrientes para el estudio de los procesos de cambio y desarrollo, por lo que haremos un recuento somero de las más significativas:

Los sistemas de aprendizaje. El aprendizaje en las organizaciones o las organizaciones discentes, como hemos preferido denominarlas anteriormente (Pariante, 2001:340) ha sido un tema tratado por numerosos autores a partir de la década de los años 80. La enorme producción de Chris Argyris y sus colaboraciones con Donald Schön (Argyris y Schön, 1974) son bien conocidas, en especial sus trabajos sobre el aprendizaje de doble lazo (Argyris, 1994) y sus conceptos de las “teoría adoptada” y “teoría en uso”. En 1990, Peter Senge publica *La quinta disciplina*, libro que se convirtió rápidamente en un *best seller* y referencia obligada en numerosos cursos y seminarios. Cinco años más tarde, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995) vuelven a despertar el interés por el aprendizaje organizacional con su modelo en donde relacionan el conocimiento tácito, ya estudiado anteriormente por Polanyi (1967), creador del término, y el conocimiento explícito.

Los transformistas. Denominados así por Rickards (2001: 209), quien agrupa bajo este grupo a los siguientes autores: Rosabeth Moss Kanter (1983), que entre otros cargo fue editora de la *Harvard Business Review* (1989-1992); Tom Peters y Robert Waterman (1982) y Charles Handy (1989, 1995). Este último, en especial, es un autor poco conocido y estudiado en México, no obstante la originalidad de sus propuestas y la agudeza de sus escritos.⁵

El movimiento de la calidad. Dentro de este apartado se incluyen todos los autores relacionados con la denominada administración de la calidad total, y que se refiere tanto a los aspectos de producción en las organizaciones, como a los del servicio al cliente. Derivado en gran parte de los procesos estadísticos del control de calidad, se imbuó de la mística de trabajo de las organizaciones japonesas e incorporó no pocos de los principios filosóficos del DO. La aplicación de los procesos de cambio relacionados con la calidad, desafortunadamente, han convertido a ésta, en el mejor de los casos, en una moda administrativa o, en los extremos, en una búsqueda a veces obsesiva de premios nacionales e internacionales o la certificación de estándares de las más diversas denominaciones, pese a las advertencias de diversos estudiosos (Aubert y Gaulejac, 1993; Aclé Tomasini, 1994; Porter, 2003; Casadesús, Heras y Merino, 2005), quienes han llamado la atención sobre los peligros de la aplicación indiscriminada de sus técnicas en campos muy alejados de la pro-

⁵ Véanse, en especial, *The Age of Unreason* (1989) o *Beyond Certainty* (1995).

ducción industrial, como puede ser el caso específico de la educación, por citar uno de los más importantes. Afirma Pablo Latapí al respecto:

Pero hoy se predica una excelencia perversa: se transfiere a la educación, con asombrosa superficialidad, un concepto empresarial de “calidad”, el cual puede ser una técnica exitosa para producir más tornillos por hora y venderlos a quien los necesite (y a quien no también), pero que no es ni puede ser una filosofía del desarrollo humano (1995:38-39).

Cultura organizacional y liderazgo. Si bien los estudios de la cultura organizacional y su relación con el liderazgo ya se habían convertido en una corriente importante para comprender los procesos de cambio desde la década de los ochenta con los trabajos pioneros de Edgard Schein (1985), posteriormente los instrumentos desarrollados por Cameron, K. y Quinn, R. (1999) y las más recientes conceptualizaciones teóricas de Martin (2002) y Alvesson (2002) acerca de la cultura organizacional, la creciente internacionalización de los negocios y los fenómenos de la globalización impulsaron a otros estudiosos a extender el campo a los ámbitos internacionales. Surgieron así los estudios multiculturales entre los que destacan los de Hofstede (1991), Hampden-Turner y Trompenaars (1993) y Lewis (1996).

El fenómeno del liderazgo ha sido retomado hasta fechas recientes por autores que se han preocupado tanto de las fuentes del poder (Klein, 1998) como de sus efectos para el mejor desempeño de las organizaciones (Kotter, 1996; Nadler, 1998), o por iniciadores en el DO, o ediciones patrocinadas por fundaciones u organizaciones profesionales (Bennis, 1989; Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1996; Bennis, Spreitzer y Cummings, 2001; Zaccaro y Klimoski, 2001).

También es importante mencionar en este apartado los trabajos pioneros en nuestro país, de Barba y Solís (1997) y de Dávila y Martínez (1999) en el ámbito de la cultura organizacional y de otros autores que se han ocupado desde hace ya casi dos décadas del fenómeno del liderazgo (Rodríguez Estrada, 1988; Casares Arangoiz, 1994; Siliceo, Casares y González, 1999; Siliceo, Angulo y Siliceo, 2001; Rodríguez Combeller, 2004; y Madrigal Torres, 2005).

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). La irrupción de las tecnologías de la información y las comunicaciones han impactado de manera acelerada los procesos de cambio en las organizaciones, así como en la economía, en la cultura y en la sociedad en general (Castells, 1999⁶; Elster, 2000). En el ámbito organizacional destacan, entre otros, los trabajos de Davenport (1997) y de Orlikovski (1992, 1996); estos últimos

⁶ El libro de Castells, no obstante la lengua materna del autor, fue publicado primero en inglés, en 1996.

basados en la teoría de la estructuración de Giddens (1986), que trata de conciliar las dicotomías existentes en los sistemas sociales.

Por otra parte, la utilización de las TIC ha modificado de fondo tanto el diseño como muchos de los procesos organizacionales tradicionales, creando nuevas estructuras basadas en redes e introduciendo incluso nuevos términos y conceptos desconocidos hasta hace apenas algunas décadas, como el comercio o los negocios electrónicos, por no hablar de las “empresas punto-com”, con las implicaciones que esto conlleva para la comprensión de los fenómenos organizacionales y empresariales (Rayport y Jaworski, 2001; Laudon y Traver, 2008). De igual modo, ha cobrado creciente importancia en nuestro país el estudio de la gestión estratégica de la tecnología como un factor determinante para la ventaja competitiva de las empresas (Pedroza Zapata y Suárez-Núñez, 2003).

En el ámbito de la educación, la influencia de las TIC ha permeado los modelos educativos y existe una abundante literatura respecto a la educación a distancia y la utilización de las nuevas tecnologías en los sistemas educativos, como lo han señalado reiteradamente las principales instancias internacionales especializadas en el área (UNESCO, 2005b; European Schoolnet, 2006).

La gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento se refiere a una serie de técnicas y procedimientos por medio de los cuales las organizaciones tratan de crear, distribuir, conservar y evaluar el conocimiento generado por sus propios integrantes. En 1993, Peter Druker señalaba en su libro *La sociedad post capitalista*:

En el término de 150 años, de 1750 a 1900, el capitalismo y la tecnología conquistaron el globo y crearon una civilización mundial. [...]

Esta transformación fue impulsada por un cambio radical en el significado del conocimiento. Tanto en el Occidente como en el Oriente el conocimiento siempre se había visto como aplicable a *ser*. Casi de la noche a la mañana, se empezó a aplicar a *hacer*. Se convirtió en un recurso, en una utilidad. Siempre había sido un bien privado. Casi de la noche a la mañana se convirtió en un bien público. (1994:21, itálicas en el original de la edición en español).

El conocimiento se convirtió en un capital, un capital de carácter intelectual. Los trabajos pioneros de Stewart (1997) relacionados con este tema (el capital intelectual) dieron paso a otras importantes publicaciones derivadas de la teoría de la información (Prusak, 1997; Davenport y Prusak, 2000) e incluso los organismos internacionales se apoderaron del concepto y lo aplicaron a la sociedad en su conjunto (UNESCO, 2005a).

Trabajos recientes en este campo (Firestone y McElroy, 2003) plantean ya incluso el concepto de la “nueva gestión del conocimiento”. Para estos autores, mientras que la teoría y la práctica de la gestión del conocimiento (primera generación) se relacionaba fundamen-

talmente con el lado de la oferta de los conocimientos, la gestión de la segunda generación se preocupa tanto por la demanda como por la oferta de los mismos. Otros enfoques utilizan aproximaciones complejas, como el uso del conocimiento fragmentado analizado a través de las narrativas (Boje, 1991, 2001).

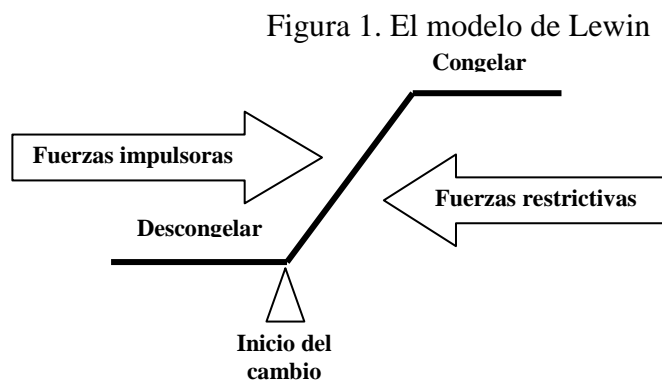
Las nuevas ciencias. Una última corriente que debemos mencionar brevemente para cerrar este apartado, es la que relaciona el impacto que ha tenido el desarrollo de algunas de las nuevas ciencias en los procesos de cambio: La física cuántica (Capra, 1975); los sistemas autopoieticos (Maturana y Varela, 1984; Capra, 1997); la teoría del caos (Gleick, 1987); el liderazgo y la nueva ciencia (Wheatley, 1992) o los enfoques filosóficos relacionados con el cambio (Bateson, 1972, 1979).

Modelos de cambio organizacional

Numerosos autores han propuesto modelos específicos para estudiar los procesos de cambio, por lo que aquí sólo describiremos brevemente algunos de los más difundidos, tanto en las organizaciones como a nivel individual, con objeto de contar con algunas referencias que puedan ser utilizadas al analizar los trabajos relacionados con el tema que nos ocupa.

Modelo de Kurt Lewin

Uno de los primeros y más conocidos modelos fue desarrollado por Kurt Lewin, y se conoce como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio y congelamiento. El propósito de la primera etapa es cuestionar el conjunto de supuestos existentes y reducir la resistencia para que se llegue a la segunda etapa, en la cual ocurre el cambio. El propósito de la tercera etapa es “volver a congelar” la nueva situación a la que se llegó con el cambio, con objeto de contar nuevamente con un nivel aceptable de estabilidad. La Figura 1 ilustra el modelo con la inclusión de las fuerzas impulsoras y restrictivas de cuyo equilibrio depende la acción del cambio.



Fuente: Basado en Lewin (1951)

Derivado del modelo de Lewin, otros autores han incluido varias etapas más, hasta llegar, como en el caso de Judson (1991) a las cinco siguientes:

- a) Análisis y planeación del cambio;
- (b) Comunicación del cambio;
- (c) Aceptación de los nuevos comportamientos;
- (d) Cambio hacia el nuevo estado deseado, y
- (e) Consolidación e institucionalización del nuevo estado.

La fórmula Gleicher

El modelo fue propuesto por Beckhard y Harris (1987), aunque en realidad estos mismos autores lo atribuyen a David Gleicher. El modelo es una sencilla fórmula matemática: $I \times V \times P > R$ ⁷, en la cual las variables indican lo siguiente:

I=Insatisfacción con el estado de cosas; V=Visión de lo que es posible lograr; P=Pasos concretos que hay que dar para lograr la visión y R=Resistencia al cambio.

Lo que expresa la fórmula es que si la combinación de la insatisfacción, la visión y los primeros pasos que hay que dar es mayor que la resistencia, es posible lograr un cambio organizacional exitoso.

El modelo de Greiner

Publicado originalmente en la *Harvard Business Review* con el nombre de “ciclo de vida de las organizaciones”, el modelo de Greiner (1972) propone que los procesos de cambio en las organizaciones alternan ciclos conformados por etapas creativas y etapas de crisis, tal como se señala en la Tabla 2

Tabla 2. Ciclos del modelo de Greiner

Etapas creativas	Etapas de crisis
Creatividad	Liderazgo
Dirección	Dirección con control
Sistemas internos	Confidencialidad
Equipos de trabajo	Revitalización

Fuente: Basado en Greiner (1972)

Greiner agregó posteriormente una sexta fase a su modelo, a la que denominó: “Crecimiento a través de las soluciones extra organizacionales (fusiones, tenencias, redes de organizaciones).”⁸

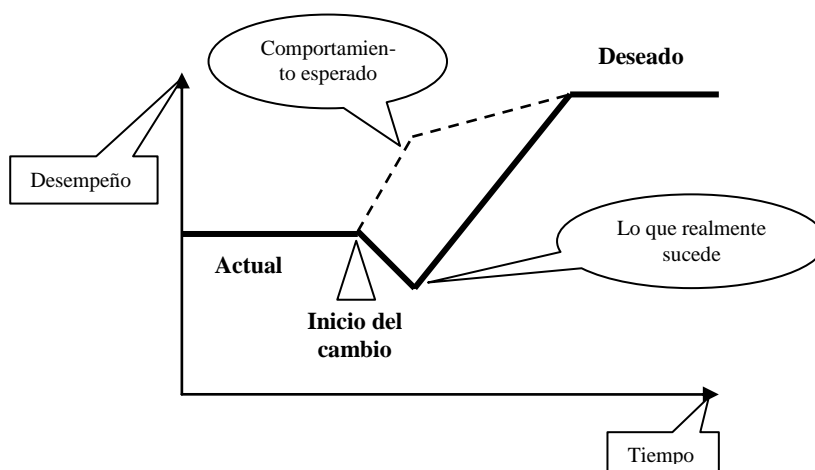
⁷ La fórmula original es: $D \times V \times F > R$. Hemos modificado dos de las letras para hacerlas coincidir con los términos en español.

⁸ Para descripción sencilla del modelo, consultar Pariente (2001: 176-178)

La curva J

Desarrollado por Karl Albrecht (2002), este modelo plantea que en todo proceso de cambio, antes de que las cosas comiencen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos (la parte inferior de la curva J), para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (parte ascendente de la letra J), tal como se ilustra en la Figura 2.

Figura 2. La curva J de Albrecht



Fuente: Basado en Albrecht (2002)

Modelo ADKAR

El modelo ADKAR⁹ para la administración del cambio individual fue desarrollado por la organización de consultoría e investigación Prosci (Hiatt, 2006). Es un modelo de tipo lineal, a la manera de Lewin y describe las cinco etapas que deben realizarse para un cambio exitoso a nivel individual:

1. Conciencia del cambio. Porque es necesario el cambio.
2. Deseo. Con objeto de apoyar la participación en el cambio.
3. Conocimiento. Para saber cómo cambiar.
4. Habilidad. Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos.
5. Refuerzo. Para mantener el cambio.

Modelo de Kübler-Ross

También en el ámbito de los cambios personales, uno de los modelos más conocidos es el de Elisabeth Kübler-Ross (1970), planteado en su libro *On Death and Dying*.

Las etapas del modelo describen los estados emocionales que atraviesa una persona ante circunstancias extremas de pérdida, en especial de la propia vida, o de algún ser que-

⁹ De nuevo, las siglas están tomadas de los conceptos en inglés: A (Adwarness), D (Desire); K (Knowledge); A (Ability) y R (Reinforcement).

rido, aunque por extensión pueden aplicarse a otros tipos de pérdidas (trabajo, robos, etc.). Tampoco es forzoso que aparezcan todas ni necesariamente en el mismo orden. En la Tabla 3 se indican las etapas, así como algunas de las expresiones típicas relacionadas con las mismas.

Tabla 3. Modelo de Kübler-Ross

Etapas del modelo	Expresiones típicas
Negación	<i>"¿Esto no puede estar pasándome a mí!"</i>
Ira	<i>"¿Porqué a mí? ¿No es justo!"</i>
Negociación	<i>"Sólo quisiera un poco más de tiempo para arreglar algunos asuntos"</i>
Depresión	<i>"¿Para qué preocuparme? ¿Ya no hay remedio!"</i>
Aceptación	<i>"Todo va a estar bien"</i>

Fuente: Basado en Kübler-Ross (1970).

Retos para las futuras investigaciones

En un trabajo a principio de la presente década, Pettigrew, Woodman y Cameron (2001) planteaban seis retos para las investigaciones acerca del cambio y el desarrollo organizacional, que consideramos importante consignar en este apartado como guía para futuras investigaciones en el campo:

1. El examen de múltiples contextos y niveles de análisis
2. La inclusión del tiempo, la historia, los procesos y la acción
3. La relación entre los procesos de cambio y los resultados del desempeño
4. La investigación de comparaciones internacionales e interculturales
5. El estudio de la receptividad, la personalización, la secuencia, el ritmo y la diferencia entre los procesos de cambio episódicos y continuos.
6. La asociación entre académicos y profesionales en el estudio del cambio organizacional.

2. Los estudios del cambio y desarrollo de las organizaciones en México: resultados del análisis

Con base en las ponencias seleccionadas, y una vez descartadas las que se habían presentado en dos o más congresos, se procedió a clasificarlas y hacer el análisis correspondiente tomando en consideración, tanto la matriz de la Tabla 1, como la clasificación por temas que se incluye en la Tabla 5.

Distribución de ponencias

De acuerdo con la matriz de clasificación diseñada en la Tabla 1, en la siguiente Tabla 4 se señala el número de ponencias que corresponden a cada una de las clasificaciones.

Tabla 4. Distribución de ponencias

		Cuantitativos	Mixtos	Cualitativos	Σ	
Privado		25	5	20	50	
Civil		1			1	
Público	IE	15	3	7	25	31
	GOB	3		3	6	
Σ		44	8	30	82	

Como puede observarse en la Tabla 4, el mayor número de ponencias (50) corresponde al sector privado, con una mayoría del 61%. El sector público, con 31 trabajos, representa el 38%; a su vez, de este total, las instituciones educativas representan el 81%, mientras que sólo el 19% restante se refiere a instituciones gubernamentales. Sólo un trabajo se relaciona con la sociedad civil en su conjunto.

Por otro lado, es interesante observar que si bien predominan las ponencias de corte cuantitativo (54%), su margen es muy reducido en comparación con los trabajos cualitativos y de corte mixto que juntos casi igualan esta proporción, lo que habla de la creciente importancia que están tomando los paradigmas alternos en la investigación en las áreas administrativas y organizacionales.

Los grandes temas

Una primera ojeada a los temas abordados refleja la enorme dispersión de los mismos. Sólo existen tres o cuatro trabajos que coinciden en algunos temas muy bien definidos y cuando esto sucede, por lo general corresponden a ponencias de los mismos autores que se han ido especializando en temas o líneas de investigación de su interés particular.

Sin embargo, con objeto de tener un panorama más sintetizado de las grandes líneas investigadas, se procedió a agrupar los trabajos en grandes líneas de conocimiento, lo que arrojó los resultados que se muestran en la Tabla 5. En el Anexo 1 pueden consultarse en detalle los temas individuales agrupados en cada una de estas grandes líneas.

Tabla 5. Principales líneas de investigación¹⁰

Líneas de investigación	Temas agrupados	
	No.	%
Comportamiento organizacional	29	36
Calidad	11	13
Gestión estratégica	11	13
Modelos y estructuras organizacionales	11	13
Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)	10	12
Asuntos educativos	8	10
Temas sin clasificar en las líneas anteriores	2	2
TOTALES	82	± 100

Como puede observarse en la Tabla 5, los temas relacionados con el comportamiento organizacional agrupan el mayor porcentaje de trabajos analizados (36%), mientras que el 54% de los restantes se agrupan en cuatro grandes líneas: a) calidad; b) gestión estratégica; c) modelos y estructuras organizacionales; y d) uso de las nuevas tecnologías. Un 10% está dedicado a temas predominantemente educativos y el resto son un par de trabajos que no corresponden a alguna de las grandes líneas anteriores.

Analizaremos a continuación los principales asuntos tratados en cada una de las clasificaciones, así como los principales hallazgos que reportan los autores y las conclusiones más relevantes de los mismos.

Investigaciones cuantitativas en el sector privado

Los principales trabajos en este apartado versan sobre el comportamiento organizacional y la gestión estratégica. Las TIC y los aspectos de calidad también son abordados, si bien en menor proporción.

Los trabajos que estudian el comportamiento organizacional se centran en los temas más conocidos, como son el aprendizaje organizacional, la cultura y el clima, la comunicación y los procesos de toma de decisiones. Un espacio importante sin duda lo presentan las investigaciones de Littlewood (2006, 2007) acerca de la evitación del trabajo, que al autor define como “. . . una renuncia psicológica que motiva a los empleados a evadir sus responsabilidades laborales, fingir que se trabaja y realizar el mínimo esfuerzo requerido para mantener el empleo” (2006: 2). Concluye el autor:

Los resultados del estudio, realizado en cuatro organizaciones mexicanas, señalan que el 21.4% de los participantes reporta que el trabajo se evita, y sugieren una probable trayectoria que explica el 19% de la varianza de la evitación del trabajo. La trayectoria inicia con entre-

¹⁰ Los porcentajes están redondeados, por lo que el total no es el 100% exacto.

vistas de selección imprecisas y se consolida posteriormente con la percepción de bajos niveles de justicia organizacional (ibidem).

Respecto a la ruptura de la relación laboral, Littlewood (2007: 28) considera que la evitación del trabajo “es más perjudicial para la salud organizacional y por lo tanto merece ser investigada y considerada como un indicador rutinario de eficiencia y eficacia organizacional, y predisposición al cambio organizacional”.

La cultura organizacional es un tema abordado por varios estudiosos (Mendoza y Hernández, 2005; De la Garza, Hernández y Fernández, 2005), así como su relación con el clima organizacional (Gutiérrez, Olloqui y Saldaña, 2006). En su trabajo acerca de la cultura organizacional y las empresas familiares, Mendoza y Hernández (2005:26) concluyen que uno de los principales problemas que aquejan a este tipo de organizaciones tan representativas del sector empresarial mexicano, es la dificultad de “separar los patrimonios de la empresa y de la familia, siendo mínima la reinversión en las empresas, lo cual impide el crecimiento de la misma y la nula planeación en la sucesión”. Por su parte, De la Garza, Hernández y Fernández (2005:2) estudian los sectores comercial y manufacturero de empresas guanajuatenses tomando en cuenta los rasgos genéricos culturales de los mexicanos, y concluyen en su estudio que “los resultados demuestran que las empresas estudiadas están orientadas al mercado, sin tomar en cuenta los valores característicos de la cultura mexicana”. Y añaden (2005:16):

Los resultados mostrados, son parcialmente congruentes con los resultados mostrados por Cameron y Quinn (1999), en donde se estudiaron 388 organizaciones de Estados Unidos y se encontró que las culturas dominantes para este tipo de organización son las de mercado y jerarquía.

Un hallazgo importante al comparar los ramos de manufactura y comercial de las empresas de Guanajuato es que, de acuerdo a los autores citados (2005:16), “además presentan características típicamente diferentes a las características de la cultura mexicana visualizada por Hofstede (2001).”

En su trabajo acerca de la cultura y el clima organizacional, Gutiérrez, Olloqui y Saldaña estudian el caso de dos plantas pertenecientes a una empresa del sector metalmecánico en el estado de Coahuila. Para las autoras, el clima organizacional “está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales”. En el caso analizado afirman que en la organización “existe un conocimiento amplio de los trabajadores con respecto a la misión y visión de la organización.” (2006:2) y, en virtud de los resultados obtenidos, recomiendan la utilización de los modelos de cultura y clima organizacional

para elaborar diagnósticos participativos que sirvan para la definición de estrategias corporativas.

Un tema por demás importante en la línea del comportamiento organizacional es el liderazgo. La percepción del perfil del liderazgo transformacional y transaccional es estudiada por Mendoza y Torres (2006) al analizar una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México. Los autores utilizaron el modelo de Bass y Avolio (1999)¹¹. Los resultados de la percepción de 365 de sus trabajadores ratificaron los resultados de los hallazgos empíricos de Bass y Avolio en estudios previos e indican, respecto a la predominancia de este estilo de liderazgo en los gerentes de ventas investigados, que su orientación en cuanto a variables de resultados son: “en primer término: la efectividad, en segundo lugar al esfuerzo extra, y por último, la satisfacción” (Mendoza y Torres, 2006:1).

El aprendizaje organizacional es abordado en dos trabajos (Martínez Serna, 2006; Borbón, 2004). Martínez Serna evalúa empíricamente si el liderazgo y el comportamiento de la alta gerencia influyen significativamente a fin de incrementar los niveles de aprendizaje organizacional en las empresas, y como resultado de su trabajo la autora concluye que mientras el comportamiento de alta gerencia influye positivamente para incrementar el aprendizaje organizacional, no sucede lo mismo con el tipo de liderazgo transformacional. Al respecto, afirma textualmente:

[...] se encuentra también en los resultados, que este tipo de liderazgo no tiene una asociación significativa con el Aprendizaje Organizacional, a pesar que en teoría se ha insistido en que es positivo éste para propiciar mayores niveles de aprendizaje en la organización (2006:11).

Por su parte, Borbón analiza dos casos de la industria electrónica en Hermosillo Sonora, con objeto de determinar si disponen de las condiciones propicias para el aprendizaje organizacional. De acuerdo con la autora (2004:1):

Los resultados mostraron que, de manera general, ninguna de las dos empresas ha desarrollado de manera suficiente el ambiente necesario para generar procesos de aprendizaje a nivel organizacional, y por tanto que permitan responder y desarrollarse de manera integral y sosteniblemente ante las fluctuaciones competitivas. Otro resultado general es que a pesar de que ambos casos muestran una cultura organizacional propicia para el aprendizaje y la competitividad, apenas se encuentran [en] un nivel de desarrollo intermedio.

Dos últimos temas de relevancia son sin duda los relacionados con los valores laborales y el compromiso organizacional. En el primero de ellos, De la Garza y Rodríguez (2006:21) concluyen que:

¹¹ El instrumento empleado en la investigación se derivó del original “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5, elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio, en la Universidad de Binghamton en Nueva York. La adaptación la realizó uno de los autores del estudio en su tesis doctoral (Mendoza Martínez, 2005).

[...] los valores de los trabajadores mexicanos (hombres y mujeres) sí cumplen con las expectativas de las empresas y que dependiendo de las edades tienen diferentes intereses siendo el valor benevolencia el de mayor importancia. Sin embargo, son las empresas mexicanas las que les han fallado a los trabajadores mexicanos en cumplir sus expectativas en cuanto a seguridad, logro y dirección propia.

Por su parte, Recio (2005:14), pone énfasis en la importancia del compromiso organizacional, sin duda uno de los valores más importantes para el desarrollo de las organizaciones. Afirma el autor que “existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las dimensiones del compromiso organizacional y las del esfuerzo en el trabajo por parte de los empleados de las empresas participantes.”

En los aspectos de gestión estratégica destacan predominantemente los trabajos relativos a la orientación al mercado de Martínez Serna (2003, 2004a, 2004b, 2005). La autora afirma en sus trabajos:

En organizaciones con una estrategia de cambio planeada y desarrollada de niveles altos hacia abajo, con un escaso involucramiento de los empleados y donde el aprendizaje por parte [de] ellos no se utiliza para generar el cambio, la relación entre Orientación a Mercado con respecto a Desempeño Organizacional es pequeña llegando a ser no significativa, cuando no es identificado un grupo preciso en los datos (modelo libre) la fuerza de la relación entre estos constructos sí es significativa.

Por el contrario, cuando existe un involucramiento en los empleados en el proceso de cambio, generándose a partir de la experiencia y compromiso de los empleados, proviniendo este proceso de abajo hacia arriba en los niveles jerárquicos, todo ello influenciado por la visualización de cambio también en el medio ambiente, la fuerza de relación entre Orientación a Mercado y Desempeño Organizacional tiende a hacerse grande y ser significativa, incluso a un nivel mayor al del modelo libre (2004b:17).

Respecto al comportamiento de la alta gerencia en relación con la orientación al mercado, afirma:

Los hallazgos indican que el comportamiento de Alta Gerencia impacta positivamente al nivel de Orientación a Mercado y Aprendizaje Organizacional, a su vez ellas afectan positivamente al Desempeño de la Organización, también se concluye que el tipo de Estrategias de Cambio es una variable que modera la fuerza de relación de estos constructos (2003:2).

En la línea de calidad, los trabajos se relacionan con el *empowerment* y su aplicación en empresas medianas y grandes de la Zona Metropolitana de Guadalajara (Sánchez y González, 2005); la competitividad y el cambio organizacional de la industria del calzado en Guanajuato (Morales y Rendón, 2007), donde los autores señalan que “para comprender el fenómeno de la competitividad es conveniente complementar el análisis económico y el de estudios organizacionales con otros enfoques como el fiscal o el legal” (2007:1); y, por último, el servicio al cliente (Reyes, Peña y Velázquez, 2007), trabajo en el que se evalúa el servicio al cliente mediante la aplicación del modelo Servqual en una microempresa.

En el ámbito de las TIC el único trabajo se refiere a la propuesta de un modelo de investigación de uso y aceptación de tecnología de información en las empresas exportadoras del estado de Aguascalientes (Garza González, 2003).

Investigaciones cualitativas en el sector privado

Los principales trabajos en este apartado versan nuevamente sobre el comportamiento organizacional, si bien le siguen en importancia los dedicados a los modelos y estructuras organizacionales, así como los relacionados con las TIC y en menor medida la calidad, la gestión estratégica y la cultura organizacional.

Respecto al comportamiento organizacional, predominan las investigaciones acerca de los procesos y la gestión del cambio en general (Sánchez Trejo, 2007; González, 2005; Giraldo y Osto, 2006) y son fundamentalmente trabajos descriptivos relacionados con procesos de intervención en las organizaciones estudiadas.

En la línea de modelos y estructuras organizacionales, es interesante destacar el análisis descriptivo de un modelo de administración compartida en régimen de propiedad en condominio (Garrido, Hernández y Lerma, 2006), así como el análisis de dos empresas familiares exitosas, que de acuerdo con los autores (Del Castillo y Cereceres, 2006:2):

Trata de evidenciar que el modelo familiar, conservado como tal, se convierte en una ventaja corporativa que puede incrementar el desempeño organizacional. Incluso, dicho modelo familiar de empresa vive y sobrevive gracias a la fuerza cultural que la familia le imprime. El [...] propósito [...] es llamar al conglomerado científico a poner énfasis en el conocimiento que nos ofrece el modelo organizacional familiar.

Respecto a las TIC, dos trabajos (Rivera, 2007; Rivera, Herrera y Cruz, 2007) analizan de manera descriptiva la utilización de los *Enterprise Resource Planning* (ERP)¹². Al respecto, Rivera, Herrera y Cruz (2007: 1) hacen énfasis en que “dado que las empresas no planean los cambios que se van a presentar durante el proyecto, no contemplan un manejo de los conocimientos que pudieran ser generados durante el proyecto, y por lo tanto, no llevan a cabo la administración de los conocimientos durante los proyectos ERP.”

De la Garza Ramos (2005) desarrolla un estudio de caso para analizar la cultura organizacional en una empresa familiar y resalta la importancia de los valores familiares como elemento determinante para el logro de los objetivos de la organización y su permanencia en el mercado.

¹² Los ERP (Sistemas de planeación de recursos empresariales, por sus siglas en inglés) son un tipo de sistemas de información gerencial (SIG) generalmente asociados con las funciones de operación y distribución en las empresas.

Investigaciones mixtas en el sector privado

En este apartado, uno de los trabajos importantes es el desarrollado por Ceballos y Zárraga acerca de las mujeres emprendedoras en Cancún. En su investigación, las autoras describen “las características del emprendedurismo (sic) femenil cancenense obtenidas a través de un instrumento aplicado a mujeres de la localidad, después se establecen las estrategias de acción pasando por un análisis FODA, detectando debilidades y proponiendo estrategias de acción” (2007:2).

Investigaciones cuantitativas en el sector público. Instituciones educativas

Los principales temas abordados se relacionan con el comportamiento organizacional y la calidad, así como los asuntos propiamente educativos y, en menor medida las TIC.

Respecto al comportamiento organizacional en las instituciones educativas, dos trabajos abordan el importante tema de las actitudes. El primero relacionado con la actitud ante los procesos de cambio organizacional por parte del personal docente en la Universidad de Carabobo, en Venezuela y el segundo relativo a las actitudes de los docentes hacia el cambio y hacia el trabajo en equipo, en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Ambos trabajos son descriptivos y en el primero de ellos se identifican como principales debilidades: “una tendencia a la inmovilización como reacción, una alta resistencia a nivel organizacional basada en la inercia, el apego a las normas, con un enfoque limitado ante el cambio y mantenimiento de las estructuras de poder (Uzcátegui, 2006:2); mientras que en el segundo se afirma que: “entre mayor sea la apertura hacia el cambio, se tiene una mayor visión de cambio, más disposición para el trabajo en equipo y se incrementan las expectativas de motivación-compañerismo en el ámbito laboral”. Y se añade: “Se aprecia que la resistencia al cambio se incrementa con la edad, al igual que las expectativas de superación y la responsabilidad” (Olloqui, Hernández y Díaz, 2006:2).

La satisfacción en el trabajo es uno de los temas más estudiados en el comportamiento organizacional. Trasladado al ámbito educativo, Hernández Claro utiliza los resultados de una encuesta acerca de la satisfacción escolar para apoyar su análisis acerca de la acreditación de la licenciatura en administración que se imparte en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara. Al respecto, los estudiantes:

Cuando se les preguntó que identificaran las razones en que fundamentaban su grado de satisfacción escolar, indicaron un abanico amplio de tópicos, que podemos resumir en dos grandes bloques, fortalezas y debilidades. Sobre las fortalezas, atendiendo a su frecuencia

señalaron: las buenas instalaciones e infraestructura tecnológica de que disponía el Centro, la calidad de muchos profesores, el buen nivel académico de la carrera y el sistema de créditos. Sobre las debilidades, las respuestas más recurrentes se refieren a los siguientes aspectos: profesores sin preparación disciplinar y pedagógica, deficiencias en el sistema de créditos, programas de materias inadecuados, y una educación muy teórica (2005:10).

Respecto al tema de la calidad en las instituciones educativas, Albarrán Carrera señala la importancia de la construcción social del concepto y critica la utilización meramente instrumentalista que se está haciendo del mismo en la mayoría de las instituciones educativas del país, poniendo como ejemplo el caso de la Universidad de Occidente, campus Mazatlán. Al referirse a la calidad, asienta en las conclusiones de su trabajo:

Los principales elementos que la constituyen [...] están ausentes en la práctica académica de la institución, siendo ésta considerada como uno de los aspectos más importantes dentro de la misma. Son en su mayoría un ejercicio heurístico tanto de profesores como alumnos. [...] más bien lo que existe es una preocupación por la calidad como un factor de normalización, que permite acceder a programas de subsidio federal, para por este medio poder ofrecer una oferta educativa acorde a los requerimientos de la sociedad global.

Existe una actitud isomórfica que se hace patente a través de la pertenencia de la institución a la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior, lo que pone de manifiesto un isomorfismo coercitivo, ya que a través de los lineamientos ANUIES las universidades e institutos de educación superior comparten políticas y reglamentos, que los hacen parecerse a fuerza de someterse a ellos, además de una serie de actitudes y valores compartidos de manera subjetiva, por medio de un aprendizaje sociocultural (2004:32).

Un aspecto relacionado con la calidad es sin duda el tema de las competencias laborales. En el caso específico de los contadores públicos, Becerra Quintero (2003:28) analiza el punto de vista de sus empleadores y concluye que:

El Contador Público deberá desarrollar habilidades para desempeñarse de manera más competitiva en aspectos de solución de problemas, sus relaciones en el trabajo, mejorar la percepción de ser útil y de provecho para la sociedad y ser capaz de coordinar y trabajar en equipo.

El empleador aún no visualiza el entorno internacional y el efecto de la globalización de mercados en sus sistemas y procesos administrativos, por lo que el Contador Público representa todavía al profesionista tradicional involucrado en sistemas de información contable.

Para lograr lo anterior es importante seguir estudiando la pertinencia de muchas de las carreras que se ofrecen en las instituciones educativas del país. Acerca de ese importante tema, Ruiz, Zúñiga y González el caso de la Facultad de Contaduría y Administración- Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila y concluyen:

La cantidad de contadores están congestionando la capacidad de las organizaciones, los egresados de la carrera de Administración no están recibiendo una buena respuesta en las empresas y que los egresados de Recursos Humanos no están logrando ocuparse en puestos relacionados con su carrera que en muchos casos son ocupados por egresados de otras carreras (2005:2).

Otros aspectos básicamente educativos se tratan también en este apartado, con trabajos de tipo descriptivo como son las diferencias en la comprensión lectora por edad y género (Olea y Escalante, 2005); la propuesta de un modelo del coste temporal del abandono de los estudios a nivel universitario (Contreras, Valadez y Cuevas, 2005); o el efecto de las actividades de las tutorías en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila (Olloqui, Hernández y Gutiérrez, 2005).

Por último, en relación con las TIC, los dos trabajos agrupados en esta línea, también de corte descriptivo, se refieren a los problemas de la brecha digital (Ferrer, Campos y Ríos, 2005) y a la evaluación del *software* Netop School en la impartición de cátedra en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua (Acosta, Reyes, Carrera y Ortega, 2005).

Investigaciones cuantitativas en el sector público. Instituciones gubernamentales

Sólo tres trabajos corresponden a esta categoría y los tres pertenecientes a distintas líneas de investigación. El primero es un estudio que relaciona el liderazgo con la inteligencia emocional de directivos que se desempeñan en el sector salud, así como estudiantes en formación directiva en instituciones del sector salud (Madrigal Torres, 2003). Se utilizó la metodología de Hendrie Weisinger (1998) aplicando únicamente la parte del cuestionario correspondiente a la inteligencia personal del directivo. Se partió de la hipótesis de que a mayor edad mayor control del manejo de las emociones y a menor edad mayor capacidad de automotivación. Se comprobó la primera hipótesis de trabajo.

El segundo trabajo es un estudio descriptivo acerca de las estrategias de negocio para obtener la diferenciación en tecnologías educativas del Instituto Mexicano del Petróleo (Monterrubio y Aguilar, 2003). El tercero y último, también de carácter descriptivo, analiza la evolución de la estructura organizacional del Programa de Desarrollo Comunitario para Zonas Urbano Marginadas ZUMAR+FIDEPO en Guanajuato (Luna Galindo, 2007).

Investigaciones cualitativas en el sector público. Instituciones educativas

Los paradigmas cualitativos se utilizan en el sector educativo en menor proporción que los cuantitativos (poco menos del cincuenta por ciento). Los trabajos se agrupan en las líneas de calidad y aspectos educativos y en menor medida en las restantes.

En el ámbito de la calidad, Martínez Chávez analiza las competencias laborales del personal directivo en su gestión educativa en el caso específico del nivel preescolar y concluye que “la gestión educativa está determinada principalmente por el papel que desempeñan los directivos, siendo lo ideal que sea el papel de un líder facilitador de los procesos,

que promueva la participación y la colaboración, a través del conocimiento de las dimensiones administrativa, pedagógico-didáctica, organizacional y participativa comunitaria (2005:14).

Izquierdo y Ortiz (2005) hacen una propuesta de mejora continua para la salud de los investigadores como contribución a la organización de los servicios médicos de la Universidad Veracruzana.

Las estrategias de enseñanza y la práctica docente se analizan en los trabajos de Giraldo (2005) y de Rosario y Marum (2005). En el primero, la autora, al analizar las estrategias de enseñanza de la gerencia preferidas por los alumnos, concluye que:

El juego de roles fue la estrategia que más les gustó a los alumnos, seguido de los mapas mentales. Las dinámicas grupales permitieron la intervención de los alumnos en forma espontánea.

Con el aprendizaje basado en problemas y el juego de roles los alumnos se involucran más en el aprendizaje debido a que sienten que tienen la posibilidad de interactuar con la realidad y observar los resultados de dicha interacción ((2005:11).

Por su parte, Rosario y Marum (2005) presentan las reflexiones acerca de la internacionalización de la universidad, la práctica docente y el cambio institucional, en un trabajo participativo llevado a cabo en el CUCEA de la UdeG.

La gestión del conocimiento en redes de investigación es un importante tema analizado por Rosa María Romero (2007) en un trabajo en el que identifica cada actividad que se realiza en la red de las Américas UniRcoop para transformar las experiencias y conocimientos de los investigadores.

La modernización tecnológica de las universidades como factor de cambio organizacional (Montijo García, 2007) es un estudio de caso que evalúa la situación específica de Universidad Autónoma de Sinaloa.

Investigaciones cualitativas en el sector público. Instituciones gubernamentales

En esta sección sólo se clasifican tres trabajos, pertenecientes a líneas distintas. El primero de ellos, relativo al comportamiento organizacional, es un estudio de carácter descriptivo que analiza el fenómeno del *mobbing*¹³ en la consulta psicopatológica (Álvarez, 2005).

Dentro de los aspectos propiamente organizacionales, Pomar y Rendón (2007) describen la interrelación de las organizaciones en un caso que forma parte de un estudio más

¹³ El término *mobbing* en inglés puede ser traducido como acoso laboral. En el ámbito administrativo y organizacional se refiere a todas aquellas acciones de tipo físico, moral o emocional que se ejercen en contra de los individuos con el propósito de producirles intimidación y rechazo hacia su trabajo.

amplio en donde se analiza al Instituto Mexicano del Seguro Social y a las guarderías subrogadas en general. Este tipo de interrelación origina, en opinión de las autoras, un nuevo tipo de organización de carácter híbrido.

Un estudio de caso interesante de carácter descriptivo en el sector público municipal es la aplicación de las NTIC's en la Policía Preventiva del Ayuntamiento de Veracruz (Salazar y Cruzado, 2007), en donde la empresa que vendió el software fue también la encargada de capacitar a los interesados en sus propias instalaciones, combinando los cambios en la organización y los procedimientos con procesos de concientización y sensibilización.

Investigaciones mixtas en el sector público. Instituciones educativas

Como puede observarse en la Tabla 1, los trabajos con métodos mixtos sólo se presentaron en el ámbito de las instituciones educativas y se refieren al aprendizaje organizacional, a indicadores y a la investigación

Gómez Romero analiza el caso de la UJED y cómo esta institución genera conocimiento organizacional, cubre sus incapacidades de aprendizaje y generaliza el conocimiento en su comunidad para alcanzar su misión y visión. Concluyen afirmando que: “si bien es cierto que la UJED genera conocimiento organizacional, éste se basa sólo en el conocimiento que cada individuo crea, sin ver las implicaciones de carácter general que su conocimiento tenga o impacte en el resto de la estructura” (2003, pág. 32).

Campos Herrera (2004) propone en su trabajo un sistema de indicadores para la evaluación institucional de IES públicas a partir de siete criterios de calidad y Clemenza (2004) analiza la nueva orientación de la investigación en las universidades públicas venezolanas-soporte para el sector productivo local en el caso especial de la Universidad del Zulia.

Investigaciones en la sociedad civil en general

En este apartado figura un solo trabajo de corte cuantitativo relativo al diseño y la validación de instrumentos para medir actitud hacia el cambio y actitud hacia el trabajo en equipo (Chalchi, Novelo, Estrada y Pacheco, 2005). La investigación fue realizada analizando una muestra de la población económicamente activa de la ciudad de Mérida, Yucatán.

Temas abordados en los ensayos o trabajos monográficos

Como ya se indicó desde el inicio del capítulo, más de la mitad de los trabajos recibidos no reunían las características exigidas por los editores para ser incluidos en el análisis. Sin embargo, puesto que el conocimiento no se genera sólo con los trabajos de campo,

sino que una de sus fuentes más importantes es también la reflexión personal acerca de los fenómenos, consideramos de importancia mencionar en este apartado, aunque sea de manera muy breve, los principales temas abordados por los autores en los ensayos o las revisiones teóricas más relevantes de las ponencias excluidas, conscientes de que su conocimiento pudiera despertar el interés de los investigadores para profundizar en los mismos o incluirlos en futuros trabajos de carácter empírico.

En términos generales, los trabajos son ensayos, trabajos monográficos o propuestas de mejoras o descripciones más o menos detalladas de alguna intervención o proceso llevado a cabo para organizaciones específicas, sin que haya habido propiamente un trabajo de campo bien descrito, ni se indique método específico, sino más bien basados en las percepciones o conocimientos de los mismos por parte de los autores.

Los temas repiten las prácticamente todas las categorías ya señaladas en el análisis de las ponencias aceptadas; sin embargo, destacan entre ellos, en el ámbito de las instituciones educativas, la insistencia en la importancia de la participación de los docentes y los investigadores, tanto en el ámbito de las mejoras organizacionales, como en la integración de redes, los procesos de rendición de cuentas, la pertinencia de las carreras, en especial las de contaduría y administración, y la importancia de la inclusión de los académicos en los procesos de toma de decisiones estratégicas y estructurales en sus propias organizaciones. Otros ensayos contemplan conceptos relacionados con la cultura organizacional, el impacto de las TIC, la administración del personal y las barreras defensivas para el aprendizaje.

En el ámbito de la empresa se incluyen algunas reflexiones acerca de la importancia de implementar instrumentos específicos de control, como el cuadro de mando integral, y se insiste en algunos temas de relevancia actual, como la medición de la calidad, la certificación de los procesos y la utilización del DO como instrumento de cambio. Se describen también nuevos modelos de estructuras organizacionales, como las “híbridas” o las “visionarias” y algunos ensayos contemplan el cambio organizacional a través de perspectivas que encuadran dentro del apartado que denominamos “las nuevas ciencias”, como la teoría del caos. La administración por valores, y los asuntos de la responsabilidad social reciben también atención en varios de los documentos. Es interesante constatar que entre los trabajos se incluyen seis ponencias que estudian el caso concreto de los hospitales y uno más que analiza el sector hotelero.

En el ámbito del sector público se incluye un par de trabajos dedicados a los partidos políticos y a la implementación de políticas públicas.

3. Conclusiones y reflexiones

Una primera conclusión importante, de acuerdo con la selección que tuvo que hacerse de las ponencias, es que predominan los trabajos de carácter descriptivo, tanto en los aspectos cualitativos como en los cuantitativos. Muchos de ellos, que se presentan como estudios de caso, son más trabajos de corte monográfico o informativo que propiamente casos de los que se deriven reflexiones que incidan en la teoría o en los modelos teóricos existentes. Este fenómeno pudiera deberse, entre otros factores, a la participación en los congresos de estudiantes de doctorado que en muchos casos lo que presentan son avances de sus tesis e, incluso en ocasiones, sólo los marcos teóricos de las mismas.

No obstante la creciente utilización de métodos alternos al paradigma positivista, se dejan ver ausencias importantes, como la falta de estudios generadores de teoría utilizando métodos como la teoría sustentada (*grounded theory*) o los enfoques metafóricos o de análisis de contenido. Otro importante problema detectado en los trabajos de corte cuantitativo es la poca capacidad predictiva de los modelos o, peor aún, las inferencias causales derivadas de simples correlaciones estadísticas.

La propia definición del concepto de cambio como constructo, así como la operacionalización de sus variables, constituye también un obstáculo que a veces no se libra con la adecuada pulcritud metodológica. Ligado con este apartado, otro punto importante a destacar es la utilización de modelos e instrumentos desarrollados en otras circunstancias y en algunos casos sin una validación adecuada a nuestros entornos locales. Cuando mucho se traducen o se les hacen algunas adecuaciones menores. Sin embargo, destacan algunos desarrollos propios, como es el caso del ICOMI para el análisis de la cultura organizacional (Mendoza y Hernández, 2006).

Otros problemas metodológicos a destacar son los relacionados con los periodos aprobados para la terminación de las tesis en los programas doctorales, que a veces impiden la realización de investigaciones de mayor alcance, de carácter longitudinal, para poder abarcar las complejidades de los cambios a largo plazo o, en el caso de las instituciones educativas o los gobiernos, sus efectos en posteriores cohortes generacionales o políticas públicas sectoriales.

No obstante lo anterior, y como ya asentábamos al inicio del apartado dedicado al análisis de las ponencias, comienzan a distinguirse líneas específicas de investigación ligadas a doctorantes que ya concluyeron sus estudios o a investigadores y grupos de investigadores muy bien identificados. Como ejemplos podemos citar los trabajos de Littlewood (2006, 2007) acerca de la evitación del trabajo, los de Martínez Serna (2003, 2004a, 2004b,

2005) sobre la orientación al mercado, los de Mendoza y Hernández (2005) relativos a la cultura organizacional, los de Rodríguez y Borboa sobre las empresas hortícolas sinaloenses (2006, 2007) o los de Rivera González acerca de los sistemas ERP.

Un apartado importante, por el número de trabajos que lo abordaron es, sin duda, el que se relaciona con los aspectos humanos y el comportamiento organizacional. El papel y el efecto de las actitudes, las emociones, la satisfacción laboral, el compromiso, la creatividad, la intuición, etc. requieren de mayor investigación empírica para determinar su impacto real en los procesos de cambio en las organizaciones.

Pertinencia desde el contexto nacional

Los vertiginosos cambios en las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como su impacto en los modelos educativos y las nuevas opciones para el aprendizaje, están impactando tanto la estructura como los modelos organizacionales, en especial en las instituciones educativas, ya sea al transformar las anteriores estructuras o con el surgimiento de nuevas opciones íntimamente ligadas a la industria, como es el caso de las universidades empresariales, sin que se esté investigando y documentando las importantes consecuencias que estos cambios están provocando tanto en el currículo como en la formación del profesorado o en la planeación y la propia gobernanza de las instituciones. ¿Cuáles son los aspectos importantes de las instituciones educativas que no deberían cambiar en virtud de su propia naturaleza? ¿Cuáles son las estructuras organizacionales que están respondiendo mejor a los nuevos retos? ¿En qué medida se oculta o se disfrazan el cambio en estos “sistemas flojamente acoplados”?, para utilizar la conocida expresión de Weick (1976).

Otro asunto que habría que investigar más es la importancia de las fuerzas internas versus el entorno: ¿Cuáles son las principales y reales fuerzas internas que provocan los cambios en las organizaciones en México? En el ámbito de los modelos teóricos propuestos en la literatura especializada habría que señalar, de manera especial, su poca contrastación empírica para nuestras organizaciones mexicanas; por ejemplo: ¿cómo se ajustan las empresas a los modelos más conocidos de ciclo de vida de las organizaciones, como pudiera ser el de Greiner (1972)? Se echan de menos estudios sobre los problemas de patología, morbilidad y muerte organizacional, como puede ser el caso que presenta un buen número de las maquiladoras en la frontera norte del país. O, en el ámbito de las instituciones educativas, ¿qué está sucediendo en el país con las universidades efímeras, o las “escuelas patito”, relacionadas muchas veces con escandalosos fraudes de titulación vía Internet?

No obstante el énfasis en el discurso acerca del liderazgo y su impacto en los procesos de cambio, salvo en un par de excepciones, se pone de relieve su poca presencia en los trabajos de investigación analizados. Si nos centramos en el ámbito educativo, por ejemplo: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que transforma realmente las organizaciones educativas en nuestro país? ¿Cuál es el papel que desempeñan los sindicatos académicos en nuestras instituciones educativas? ¿Cuáles son las relaciones entre las fuerzas políticas estatales y los liderazgos en las universidades públicas? Por otro lado, si nos centramos en el análisis de los agentes del cambio en las organizaciones productivas o en el gobierno: ¿Quiénes son, realmente, dichos agentes? ¿Cuáles son sus principales acciones para propiciar o entorpecer los procesos? ¿Cuáles son las alianzas y con qué intereses se forman?

Volviendo a los aspectos educativos, un punto importante en el que parecen coincidir los resultados empíricos con los análisis teóricos es en la crítica a la aplicación de los procesos de calidad en las instituciones educativas. Temas importantes pendientes para una agenda de investigación en este campo podrían ser los problemas del credencialismo, las certificaciones y su impacto en la producción académica de calidad.

Por último, para el caso de nuestro país, siguen vigentes como retos varios de los que ya apuntaban Pettigrew *et al.* (2001), en especial las investigaciones comparadas e interculturales o la necesaria e importante asociación entre académicos y empresarios en el estudio del cambio organizacional.

Reflexiones finales

A nuestro juicio, lo más importante que habría que resaltar en este último apartado es la importancia creciente que han tomado los congresos en el ámbito de la investigación en los estudios organizacionales y la administración. Empiezan ya a surgir incluso redes entre los mismos egresados de los programas doctorales, y puede constatarse su impacto en la creciente asistencia a los congresos y a la proliferación de los mismos. El conocimiento, análisis y publicación de los trabajos presentados en esos foros contribuirá, sin duda, al mejoramiento de la investigación en estas disciplinas en nuestro país.

Iniciamos este capítulo con un epígrafe de Maquiavelo acerca de las dificultades que implican iniciar un nuevo orden de cosas. Todo cambio es un nuevo orden de cosas, y por tanto, un asunto difícil de iniciar, peligroso de conducir y siempre incierto en su resultado; no obstante, el cambio es lo único permanente, valga el contrasentido, y sólo estudiándolo, tratando de comprenderlo y desarrollando las estrategias más adecuadas para adaptarnos a sus efectos, podremos, individuos y organizaciones, sobrevivir en este mundo de profundas

y aceleradas transformaciones en todos los órdenes: en la empresa, en el gobierno, en la universidad, o en el propio entorno personal y familiar.

Referencias

- Abbott, A. (1988). Transcending general linear reality. *Sociological Theory* 6: 169-186.
- Acle Tomasini, A. (1994). *Retos y riesgos de la calidad total*. México, DF: Grijalbo.
- Acosta Ch.; Reyes, G.; Carrera M. y Ortega G. (2005, mayo). *Evaluación del Netop School en la impartición de cátedra en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Albarrán Carrera, D. (2004, mayo). *La construcción social de la calidad. Caso Universidad de Occidente campus Mazatlán*. VIII Congreso Anual Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. Acapulco, Gro.
- Albrecht, K. (2002). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. American Management Association: AMACOM.
- Álvarez, E. (2005, noviembre). *Mobbing en la consulta psicopatológica*. III Congreso Internacional de Análisis organizacional. Tuxtla Gutiérrez, Chis .
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Londres: Sage.
- Argyris, C. y Schön, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1994). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell.
- Aubert, N. y Gaulejac, V. de (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Barba, A. y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones*. México, DF: Vertiente Editorial.
- Bateson G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. Nueva York: Ballantine.
- Bateson, G. (1979). *Mind and nature: A necessary unity (Advances in systems theory, complexity, and the human sciences)*. Hampton Press.
- Bauman, Z. (2008). *Tiempos líquidos*. México, DF: Tusquet / CONACULTA.
- Becerra Quintero, G. (2003, marzo). *Competencias profesionales de los Contadores Públicos. Un punto de vista de sus empleadores*. VII Congreso Nacional de la Academia de Ciencias Administrativas. Aguascalientes, Ags.
- Beckhard, R. y Harris, R.T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (2nd ed.). Addison-Wesley Series on Organization Development.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Reading, Massachusetts: Perseus.
- Bennis, W., Spreitzer, G. y Cummings, T. (eds.) (2001). *The Future of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boje, D. (1991). The storytelling organization: a study of story performances in an office-supply firm. *Administration Science Quarterly*, 36, págs. 106-26.
- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organization and Communication Research*. Sage.
- Borbón G., Y. (2004, mayo). *Aprendizaje y cultura organizacional: Las condiciones para la competitividad en dos casos de la industria electrónica*. VIII Congreso Anual Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. Acapulco, Gro.
- Burke, W. W. (2002). *Organizational change. Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosis and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
- Campos Herrera, D. (2004, mayo). *Diseño de un Sistema de Indicadores para la Evaluación Institucional de IES Públicas*. VIII Congreso Anual Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. Acapulco, Gro.
- Capra, F. (1975). *The Tao of Physics: An exploration of the parallels between modern Physics and eastern mysticism*. Berkeley, California: Shambhala Publications.
- Capra, F. (1997). *The web of life: A new scientific understanding of living systems*. Anchor.
- Casadesús, M., Heras Saizarbitoria, I. y Merino Díaz de Cerio, J. (2005). *Calidad práctica*. Madrid: Prentice Hall.

- Casares Arangoiz, D. (1994). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México, D.F.: FCE.
- Castells, M. (1999). *La era de la información*. Madrid: Siglo XXI. (3 vols.).
- Ceballos, R. y Zárraga, L. (2007, mayo). *Las mujeres emprendedoras, una revelación en los negocios*. XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Guadalajara, Jal.
- Chalchi, R.; Novelo, C.; Estrada, L. y Pacheco, D. (2005, mayo). *Diseño y validación de instrumentos para medir actitud hacia el cambio y actitud hacia el trabajo en equipo*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Clemenza, C. (2004, mayo). *Nueva orientación de la investigación en las universidades públicas venezolanas-soprote para el sector productivo local. Caso de la Universidad del Zulia*. VIII Congreso Anual Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. Acapulco, Gro.
- Contreras, A.; Valadez, R. y Cuevas, E. (2005, mayo). *El modelo del coste temporal del abandono de los estudios a nivel universitario*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Davenport, T. H. (1997). *Why technology is not enough for success in the information age*. Nueva York: Oxford University Press.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dávila, A. y Martínez, N. H. (coords.) (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México, DF: Siglo XXI / ITESM.
- De la Garza Ramos, M. I. (2005, mayo). *La cultura organizacional un factor de continuidad en la empresa familiar. Estudio de un caso*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- De la Garza, M. y Rodríguez, M. (2006, mayo). *Valores laborales en las organizaciones mexicanas*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis Potosí, SLP.
- De la Garza, M.; Hernández, R. y Fernández, C. (2005, mayo). *Estudio de la cultura organizacional de empresas en Guanajuato*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Del Castillo, O. y Cereceres, L. (2006, noviembre). *El modelo organizacional familiar; una ventaja corporativa para el desempeño organizacional*. IV Congreso Internacional de Análisis organizacional. Veracruz, Ver.
- Druker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Nueva York, NY: Harper Collins. Existe traducción al español: (1994). *La sociedad post capitalista*. Bogotá: Norma.
- Elster, J. (2000). *El cambio tecnológico*. Barcelona: Gedisa.
- Emery, F. & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- European Schoolnet (2006). The ICT Impact Report. A review of studies of ICT impact on schools in Europe. Consultado en febrero de 2008:
<http://ec.europa.eu/education/doc/reports/doc/ictimpact.pdf>
- Ferrer, J.; Campos, O. y Ríos, M. (2005, mayo). *Perfil de la brecha digital en ambientes universitarios*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Firestone, J. M. y McElroy, M. W. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Gallos, J. V. (ed.) (2006). *Organization development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Garrido, N.; Hernández, H. y Lerma, V. (2006, mayo). *Modelo emergente de administración compartida en régimen de propiedad en condominio*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis Potosí, SLP.
- Garza González, L. (2003, marzo). *Procesos de cambio organizacional en el entorno de uso y aceptación de tecnologías de información en las empresas exportadoras. Un modelo de investigación*. VII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Aguascalientes, Ags. .
- Giddens, A. (1986). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press.
- Giraldo, M. (2005, mayo). *Reformulación enseñanza de la gerencia* IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.

- Giraldo, M. y Osto, Z. (2006, mayo). *Modelo de gestión del cambio planeado para la función supervisoria. Caso empresa de consumo masivo*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis Potosí, SLP.
- Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a New Science*. Viking Penguin
- Gómez Romero, J. (2003, marzo). *Cómo una institución genera conocimiento organizacional descubre sus incapacidades de aprendizaje y generaliza el conocimiento en su comunidad para alcanzar su misión y visión*. VII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Aguascalientes, Ags.
- González, R. (2005, noviembre). *El cambio en una organización a partir de la investigación-acción*. III Congreso Internacional de Análisis organizacional. Tuxtla Gutiérrez, Chis.
- Greiner, L. (1972, julio-agosto). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50:37-46.
- Gutiérrez, L.; Olloqui, A. y Saldaña, Y. (2006, mayo). *Cultura y clima organizacional de la empresa METELMEX de Frontera Coahuila. Análisis de caso*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis Potosí, SLP.
- Hampden-Turner, C. y Trompenaars, A. (1993). *The seven cultures of capitalism*. London: Piatkus.
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. London: Business Books Limited.
- Handy, C. (1995). *Beyond certainty. The changing worlds of organizations*. London: Random House.
- Hernández Claro, E. (2005, mayo). *Pesos y medidas en la calidad académica*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Hesselbein, F. Goldsmith, M y Beckhard, R. (eds.) (1996). *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Loveland CO: Prosci Research.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Maidenhead, UK: Mc Graw-Hill.
- Izquierdo, B. y Ortiz, J. (2005, mayo). *Propuesta de mejora continua de la salud de los investigadores. Una contribución a la organización de los servicios médicos de la Universidad Veracruzana*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Jabes J. (2005), Changement et développement organisationnel. En Aubert, N. et al. *Management: Aspects humains et organisationnels*, (8 ème ed.). Paris: Presses Universitaires de France: 593-636.
- Judson, A.S. (1991). *Changing Behavior in Organization: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Klein G. 1998. *Sources of Power*. Cambridge, MA: MIT Press
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kubler-Ross, E. (1970). *On Death and Dying*. Londres: Macmillan.
- Latapí, P. (1995, diciembre). En defensa de la imperfección. *Revista Proceso 997*, págs. 38-39.
- Laudon, K.C. y Traver, C. G. (2008). *E-Commerce: Business, Technology, Society* (4th ed.). Prentice Hall.
- Lewin K. (1943). Defining the "Field at a Given Time." *Psychological Review*. 50: 292-310.
- Lewin, K (1951) *Field Theory in social science*. New York. New York; Harper & Row
- Lewis, R.D. (1996). *When cultures collide: managing successfully across cultures*. Londres: Nicholas Brealey.
- Littlewood Zimmerman, H. (2006, mayo). *De cuerpo presente. Un estudio de evitación del trabajo*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis Potosí, SLP.
- Littlewood Zimmerman, H. (2007, mayo). *Cuatro aristas de la evitación del trabajo. Un análisis factorial confirmatorio*. XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Guadalajara, Jal.
- Luna Galindo, S. (2007, noviembre). *Evolución de la estructura organizacional del Programa de Desarrollo comunitario para Zonas Urbano Marginadas ZUMAR+FIDEPO en Guanajuato*. V Congreso Internacional de Análisis organizacional. Guanajuato, Gto.

- Madrigal Torres, B. E. (2003, marzo). *Inteligencia emocional del directivo. La importancia que reviste en su relación interpersonal*. VI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Aguascalientes, Ags.
- Madrigal Torres, B. E. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México, DF: McGraw-Hill.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martínez Chávez, V. (2005, mayo). *Las competencias laborales del personal directivo en su gestión educativa. Caso del nivel preescolar*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Martínez Serna, M. (2003, marzo). *La orientación a mercado y el aprendizaje organizacional en México*. VII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Aguascalientes, Ags.
- Martínez Serna, M. (2004a, mayo). *El cambio de la banca en el estado de Aguascalientes hacía una cultura de orientación al mercado*. VIII Congreso Anual Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. Acapulco, Gro.
- Martínez Serna, M. (2004b, mayo) *El efecto moderador de las estrategias de cambio en la relación de la orientación a mercado y el desempeño organizacional*. VIII Congreso Anual Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. Acapulco, Gro.
- Martínez Serna, M. (2005, mayo). *Las diferencias culturales de orientación a mercado en los sectores empresariales*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Martínez Serna, M. (2006, mayo). *Antecedentes del Aprendizaje Organizacional en México*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis Potosí, SLP.
- Maturana, H. y Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mendoza, I. y Torres, J. (2006, noviembre). *Percepción del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México, por parte de sus trabajadores inmediatos*. IV Congreso Internacional de Análisis organizacional. Veracruz, Ver.
- Mendoza, J. y Hernández, M. (2005, mayo). *Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalgenses*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Mendoza, J. y Hernández, M. (2006, mayo). *Construcción y validez del Instrumento de Cultura Organizacional y Marketing Interno (ICOMI)*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. San Luis Potosí, SLP.
- Mohr, L. (1982). *Explaining organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Monterrubio, J. y Aguilar, J. (2003, marzo). *Estrategias de negocio para obtener la diferenciación en tecnologías educativas del Instituto Mexicano del Petróleo*. VII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Aguascalientes, Ags.
- Montijo García, M. (2007, noviembre). *La modernización tecnológica de las universidades como factor de cambio organizacional. El caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa*. V Congreso Internacional de Análisis organizacional. Guanajuato, Gto .
- Morales, A. y Rendón, A. (2007, noviembre). *Competitividad y cambio organizacional de la industria del calzado en Guanajuato*. V Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto.
- Nadler, D. A. (1998). *Champions of Change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Olea, E. y Escalante, D. (2005, mayo). *La comprensión lectora en líderes potenciales en el ámbito de los negocios y el de la educación*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Olloqui, A.; Hernández, N. y Díaz, M. (2006, mayo). *Actitudes de los docentes hacia el cambio y hacia el trabajo en equipo*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis Potosí, SLP.
- Olloqui, A.; Hernández, N. y Gutiérrez, L. (2005, mayo). *Evolución de la acción tutorial en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.

- Orlikowski W. (1996). Improvising organizational transformation overtime: a situated change perspective. *Information Systems Research* 7(1), págs. 63-92.
- Orlikowski, W (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organisation Science, Vol 3, No 3*.
- Pariante F., J.L. (2001). *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*. México, DF: Miguel Ángel Porrúa / COTACYT.
- Pedroza Zapata, A. y Suárez-Núñez, T. (2003). *Hacia una ventaja competitiva. Gestión estratégica de la tecnología*. Guadalajara, Jal.: ITESO / UADY.
- Pentland, B. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review* 24: 711-724.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M; Woodman, R. W. y Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal* 44, no. 4: 697-713.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Nueva York: Doubleday.
- Pomar, S. y Rendón, A. (2007, mayo). *Interrelación de las organizaciones y su carácter híbrido. Un estudio de caso*. XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Guadalajara, Jal.
- Poole, M. Scott; Van de Ven, A. H.; Dooley, K. y Holmes, M. E. (2000). *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. New York: Oxford University Press.
- Porter, L. (2003). *La Universidad de papel*. México, DF: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias Educación y Humanidades. UNAM.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in Organizations. Resources for the Knowledge-Based Economy*. Butterworth-Heinemann.
- Rayport, J. F. y Jaworski, B. J. (2001). *e-commerce*. Nueva York: McGraw Hill/Irwin. Existe traducción al español con el mismo nombre: (2004). México: McGraw-Hill
- Recio Reyes, R. (2005, mayo). *El compromiso organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicio*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Reyes, R; Peña, M. y Velázquez, S. (2007, noviembre). *Evaluación del servicio al cliente mediante la aplicación del modelo Servqual en una microempresa*. V Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto.
- Rickards, T. (2001). *La creatividad y la administración del cambio*. México, DF: Oxford.
- Rivera González, I. (2007, noviembre). *La evolución-perturbación entre un proyecto empresarial y una investigación (participante)*. V Congreso Internacional de Análisis organizacional. Guanajuato, Gto.
- Rivera, I.; Herrera, C. y Cruz, M. (2007, noviembre). *Por qué las organizaciones no administran sus conocimientos. Casos de estudio de proyectos ERP en organizaciones mexicanas*. Congreso Análisis organizacional, V Congreso Internacional de Análisis organizacional. Guanajuato, Gto..
- Rodríguez Combeller, C. (2004). *Liderazgo contemporáneo*. Tlaquepaque, Jal. México: ITESO / Universidad de Colima.
- Rodríguez Estrada, M. (1988). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. México, DF: El Manual Moderno.
- Rodríguez, M. y Borboa, M. (2006, mayo). *La toma de decisiones en la empresa hortícola sinaloense. Un estudio de caso*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis Potosí, SLP.
- Rodríguez, M. y Borboa, M. (2006, noviembre). *Prácticas de gestión para el desempeño organizacional en la empresa sinaloense*. IV Congreso Internacional de Análisis organizacional. Veracruz, Ver.
- Rodríguez, M. y Borboa, M. (2007, mayo). *El comportamiento humano como factor de desarrollo de la Empresa Hortícola Sinaloense. Un estudio de caso*. XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Guadalajara, Jal.

- Romero, R. (2007, noviembre). *Gestión del conocimiento en redes de investigación*. V Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto.
- Rosario, V. y Marúm, E. (2005, mayo). *Internacionalización de la universidad, práctica docente y cambio institucional*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Ruiz, F.; Zúñiga, J. y González J. (2005, mayo). *Pertinencia de las carreras que ofrece la Facultad de Contaduría y Administración-Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila*. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. Mérida, Yuc.
- Salazar, M. y Cruzado, J. (2007, noviembre). *Las NTIC's en el desarrollo local. El caso de la Policía Preventiva del Ayuntamiento de Veracruz, gestión 2004-2007*. V Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto.
- Sánchez Trejo, V. (2007, mayo). *Análisis de un cambio organizacional en PyME a partir de un proyecto de Intervención Socioeconómica*. XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, Guadalajara, Jal.
- Sánchez, J. y González, E. (2005, noviembre). *Aplicación del empowerment en empresas medianas y grandes de la Zona Metropolitana de Guadalajara*. III Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Tuxtla Gutiérrez, Chis.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Nueva York: Doubleday.
- Siliceo Aguilar, A.; Casares, D. y Conzález, J.L. (1999). *Liderazgo: Valores y cultura organizacional*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Siliceo Aguilar, A.; Angulo, B. y Siliceo, F. (2001). *Liderazgo. El don del servicio*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. Nueva York: Doubleday.
- Toffler, A. (1972). *El shock del futuro*. México, DF: FCE.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge: Studies in organizational epistemology*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- UNESCO (2005a). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: Autor.
- UNESCO (2005b) *Information and communication technologies in schools: a handbook for teachers or how ICT Can Create New, Open Learning Environments*. Francia: UNESCO. Consultado en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139028e.pdf> .
- Uzcátegui Avendaño, L. A. (2006, mayo). *Actitud ante procesos de cambio organizacional del personal docente ordinario que conforman la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Venezuela*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, San Luis Potosí, SLP.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. Consultado en junio de 2008: <http://webpages.csom.umn.edu/smo/avandeven/VendeVenandPoole-Final.pdf>
- Van de Ven, A. H. (2004). Organizational change. En: Nicholson, N.; Audia, P. y Pilluta, M. (eds.). *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. London: Blackwell Publishers,
- Weick, Karl E. (1976, marzo). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1: 1-19.
- Wheatley, M. (1992). *Leadership and the New Science*. Berrett-Koehler.
- Zaccaro, S.J. y Klimoski, R. (eds.) (2001). *The nature of organizational leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

ANEXO 1. Principales líneas de investigación

Comportamiento organizacional 29	Procesos de cambio	4, 25, 26, 66 (gestión), 80 (mandos medios)
	Actitudes hacia el cambio	1, 2, 22 (trabajo en equipo)
	Aprendizaje organizacional	5, 7, 9,
	Comportamiento organizacional	27, 65 (mobbing)
	Comunicación organizacional	12
	Compromiso organizacional	28
	Confianza organizacional	13
	Cultura y clima organizacional	16, 17(clima), 39, 51
	Evitación del trabajo	15, 18
	Liderazgo	46 (e inteligencia emocional), 70
	Procesos de decisión	44, 59
	Satisfacción escolar	73
	Seguridad y salud en el trabajo	54
Valores laborales	82	
Calidad 11	Calidad	6 (empowerment), 11 (competitividad), 50 (construcción social), 23 (benchmarking),
	Competencias laborales y profesionales	10, 61
	Evaluación del desempeño	55
	Mejora continua	77, 78
	Pertinencia de las carreras	72
	Servicio al cliente	41
Gestión estratégica 11	Gestión del conocimiento	45
	Globalización y pensamiento empresarial	31
	Estrategia empresarial	36 (empresarial), 35 (administrativa), 37 (negocios), 38 (integradoras)
	Orientación al mercado	24, 30, 58, 62
	Prácticas de gestión	75
Modelos y estructuras organizacionales 11	Administración compartida	67, 48 (interrelaciones organizacionales)
	Capacidad de absorción	29
	Estructura organizacional	20 (dimensiones y componentes organizacionales), 43, 52,
	Modelos organizacionales	33
	Modernización organizacional	81
	Organizaciones colaterales	69
	Empresas familiares	34
	Mujeres emprendedora	63
Nuevas tecnologías 10	Brecha digital	71
	Evaluación de software	40
	Uso de las NT	3 (TIC y aprendizaje), 8 (y productividad), 53 (ERP), 56 (innovación tecnológica), 57 (modernización tecnológica), 64, 74 (ERP), 76
Aspectos educativos 8	Clínicas empresariales	60
	Comprensión lectora	49
	Costos de los estudios universitarios	32
	Estrategias de enseñanza	79
	Indicadores para evaluación	21
	Orientación de la investigación	68
	Práctica docente	47
	Tutorías	42
Otros temas 2	Pronósticos de ventas	19
	Diseño de instrumentos	14