

# EL ADMINISTRADOR FRENTE A LA NECESIDAD DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

**Isabel Font Playán**  
**Patricia Gudiño Pérez**  
**Arturo Sánchez Martínez**

*Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A*

**Alejandro Omar Córdova Villegas**  
**Alejandro Morales Guzán**

*Ayudantes de investigación del Área de Administración y Procesos de Desarrollo*

Esa transformación no puede perseguirse sin organizar los estados del mundo en sistemas semánticos. Para poder transformar los estados del mundo, hay que nombrarlos y organizarlos estructuralmente. Pero apenas nombrados, ese sistema de sistemas de signos llamado 'cultura' (que organiza también el modo como piensan y discuten las fuerzas materiales) puede asumir con grado de independencia extrarreferencial, que una teoría de los códigos debe respetar y analizar con toda su autonomía.

Humberto Eco

A partir de la década de los años setenta, el mundo entró en una etapa de profundos cambios que para la mayoría de los países se tradujo en situaciones de inestabilidad económica, dificultades de tipo político y el agravamiento de los rezagos en materia social. El dinamismo que había caracterizado a la economía de los países industrializados comenzó a decaer y se hizo evidente que la fase de expansión se había agotado, pasando de un periodo de crecimiento sostenido de los mercados a una situación de estancamiento. Esto favoreció la agudización de la competencia entre las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional.

El derrumbe del Muro de Berlín al finalizar la década significó para la humanidad el inicio de una nueva era y un fuerte viraje en la estructura geopolítica del orden mundial que hasta entonces había imperado. La llegada del siglo XXI trae consigo nuevos elementos, derivados de la caída de las barreras económicas y políticas imperantes después de la posguerra; las modificaciones en las relaciones de carácter económico y político influyen en todas las naciones, creando mayor grado de interdependencia en el ámbito mundial. A medida que el mundo parece

prepararse para afrontar los retos del nuevo milenio, se genera una nueva apertura entre los países y las culturas, debido al incremento en el flujo de bienes, información y conocimiento.

Para García de León (1988), esta etapa se caracteriza por transformaciones del orden internacional, como son: los frecuentes desequilibrios económicos; la aparición de nuevos países industrializados; el incremento del comercio internacional; la globalización de la producción; el comercio y los servicios, el cambio en las estructuras productivas de diversas naciones; la amplia difusión de las nuevas tecnologías; la creación de bloques comerciales regionales y las alianzas entre naciones que pretenden promover intereses comunes en diversas áreas, así como los problemas relacionados con la degradación del ambiente ecológico.

El proceso de globalización se asocia al desarrollo de ventajas competitivas basadas en algunos factores de producción y de acumulación del conocimiento, como son la mano de obra a bajo costo en Asia y América Latina, los insumos naturales como agua o combustible y las aplicaciones de tecnología de control numérico; todo lo cual ha operado en la

redefinición de las bases de la competencia y las nuevas oportunidades a nivel mundial.

Las iniciativas de globalización adoptadas por la mayoría de las economías a escala mundial difícilmente podrán detenerse, ya que los varios procesos productivos y comerciales han fortalecido sus vínculos y robustecido sus capitales. Las consecuencias que en un futuro próximo traerá consigo la globalización aún no pueden determinarse con precisión, de cualquier modo, de no conseguir una reducción significativa de los desequilibrios a nivel internacional, el balance a largo plazo seguramente será negativo, ya que se ha abierto el camino para rebasar los intereses de cada nación, especialmente en el caso de los países menos desarrollados.

El turbulento ambiente de los negocios en el que operan la mayoría de las organizaciones muestran que no sólo el cambio incrementa la frecuencia de los ciclos en que aparece, sino que su naturaleza parece ser cada vez más compleja e, igualmente, su impacto a menudo más amplio.

Se viven cambios acelerados y continuos que producen efectos diversos en todos los ámbitos de la vida humana, logrando impactar así a todas las profesiones. A pesar de que en este contexto aparecen nuevos requerimientos en la fuerza laboral, los administradores son de los profesionales cada vez más demandados por todos los sectores.

Actualmente, se hace evidente que el éxito de las organizaciones depende directamente de la forma en que se aprovechan los recursos, y en especial los humanos. Esto implica que, entre los tantos desafíos que afronta la administración de las organizaciones, la verdadera prueba de la capacidad de los administradores radica en la eficacia con la que dirigen y orientan su trabajo hacia enfoques más humanos y de multihabilidad.

El presente trabajo explora el impacto del cambio en las organizaciones y, en consecuencia, la necesidad que éstas tienen de transformarse análogamente para poder enfrentarlo de forma satisfactoria. A manera de una consecuencia sobresaliente de lo anterior, se encuentra el replanteamiento del trabajo del administrador y la importancia que adquiere el papel que juega como agente transformador en la organización.

## **La organización y su requerimiento de transformación**

Hoy en día se advierte el incremento del carácter imprevisible en factores que obligan a las organizaciones a cambiar, y aumentar la velocidad con la que éstas tienen que reaccionar. Los siguientes fenómenos pueden ser ejemplos de dichos factores: el desarrollo tecnológico continua acelerándose de modo tal, que la obsolescencia de los productos tecnológicos es más rápida; los niveles de competencia se intensifican y se tornan globales; los clientes son más exigentes, no aceptan calidad baja en productos, ni servicios deficientes; continúa la privatización de empresas que eran de propiedad pública y desaparecen gradualmente las medidas en contra del monopolio. Éstos, al igual que otros eventos mencionados anteriormente, sitúan al cambio como uno de los retos más difíciles para la administración eficaz.

Uno de los problemas fundamentales para reconocer la importancia y el nivel de los cambios, consiste en distinguir la diferencia –si es que existe–, entre el cambio y la transformación en el contexto organizacional.

Es posible decir que cambio implica hacer el trabajo de manera distinta o ampliar o reducir la estructura, situaciones en las cuales no es posible determinar la orientación del fenómeno que, en todo caso, puede ser positiva o negativa. Cuando es del primer tipo y no involucra al total de la entidad, se llama mejora; en el caso de tener correspondencia en toda la organización se denomina desarrollo organizacional.

Por otro lado, al cambio en el sentido negativo se le conoce como falla organizacional y, según el impacto sea parcial o total, con relación a la intensidad puede ser no grave, grave y severo.

En el caso de la transformación, ésta se percibe en otra dimensión, dado que también puede ser considerada como un cambio. Desde la óptica administrativa posee características adicionales, que según el trabajo de Richard Beckhard (1989), el fenómeno de transformación organizacional radica en la modificación sustancial del diseño, estructura y naturaleza de la organización, más allá de las adaptaciones y perfeccionamiento del estado actual. Así, dichas modificaciones deben ser de carácter profundo y general; realizarse a través de acciones

significativamente distintas, novedosas y derivadas más de efectos y fuerzas externas que de motivación interna.

La necesidad de transformación de las organizaciones se refleja en las soluciones administrativas orientadas a soportar el cambio externo. Por ejemplo, las ideas en torno a la densidad estructural han pasado de estructuras pesadas a estructuras autorrenovables, o bien, a flexibles. De acuerdo con Gallardo y Naranjo (1995), ellas señalan lo siguiente:

Hablar de estructura autorrenovable en el contexto de las organizaciones implica reconocer la capacidad que éstas tienen para mantener su identidad mientras, en respuesta a su medio, cambian de forma. Dicho de otra manera, considerar la viabilidad de su existencia con relación a su capacidad interna para crear estructuras que se renuevan a cada momento—donde las formas y las funciones se articulan en un proceso fluido—, lo que da cabida a un sistema que puede mantenerse o cambiar a un nuevo orden.

Las organizaciones han respondido a las condiciones externas utilizando nuevas propuestas y técnicas, lo cual genera modificaciones en la estructura y en los procesos para generar respuestas organizacionales más veloces y eficientes. Inclusive se han desarrollado y apropiado métodos para disminuir el tiempo de desarrollo de nuevos productos, o bien, se ha recurrido a las alianzas estratégicas, generación de empresas conjuntas y a la subcontratación para agilizar algunos procesos, componentes o terminados.

El proceso de transformación puede considerarse como un evento permanente que afecta directamente a la organización en su conjunto; llega incluso a la esencia de los valores, cultura y métodos de operación. No sólo son modificaciones tangenciales, ni la aplicación de un programa que se emplea por una vez, sino que constituyen una manera totalmente nueva de enfocar la empresa; lo cual representa una ruptura decidida con el pasado que podría ser la diferencia entre cambio y transformación.

También se ha reconocido que el deseo de transformación no se relaciona con propósitos aislados asimismo, que el administrador tiene que emplear nuevas maneras de operar. Con relación a lo anterior, las autoras antes mencionadas describen:

La conducta creativa implica tanto aspectos individuales como elementos organizacionales que la favorecen, es decir, se combinan los atributos personales (autonomía, temeridad, apertura, originalidad)

con las habilidades conceptuales (visión, readecuación, generación de ideas); ambos se ven favorecidos por el proceso organizacional (tolerancia al error, promoción de la experimentación, estructuras flexibles y sistemas de soporte). Otro postulado pertinente señala que para que una organización subsista y se autorrenueve no basta con que piensen unos pocos, se necesitan las ideas y las iniciativas de todos los participantes bajo un sistema de intercambio constante, donde los nuevos conocimientos se socialicen, permeando a toda la organización (Gallardo y Naranjo, *Ibid*).

Lo anterior indica que los esfuerzos aislados que realiza la dirección son insuficientes para generar transformaciones y que la organización, al detectar la necesidad de cambiar, puede intentar el uso de medidas fragmentarias derivadas de los aciertos en el pasado, o bien, puede decidir por el inicio de un proceso de transformación para ajustarse a un modelo totalmente nuevo.

En el mismo sentido, es oportuno comentar sobre las características del modelo de organización llamado inteligente, mismo que se ha popularizado en los últimos años y cuya orientación deriva hacia el desarrollo de la calidad y la satisfacción del cliente. En dicho modelo se generan demandas para actuar rápidamente con relación a los cambios inducidos por el medio. El modelo pretende que los integrantes compartan una mentalidad global y estén dispuestos a conectarse de manera reticular con socios que representen posibilidades estratégicas; se valora la acción de enfrentar los retos como oportunidades pero, sobre todo, el compromiso con el aprendizaje continuo, tanto a nivel individual, como grupal.

Las exigencias que el medio impone a la organización implican no sólo el rediseño de estructuras y procedimientos, sino el requerimiento inaplazable de un replanteamiento integral de la labor administrativa.

Para iniciar cualquier proceso de transformación con miras a lograr la autenticidad de éste, es conveniente tener claridad en las ideas siguientes: la misión de la organización como una visión compartida por sus integrantes; tener identificados los valores que dirigen las actividades en búsqueda de la obtención de esta visión; haber reconocido el modelo de organización al cual se orientan las actividades pero, sobre todo, reconocer las nuevas dimensiones del papel del administrador en este trabajo.

## Liderazgo y trabajo del administrador

Los avances logrados en los diferentes campos del quehacer humano por si solos no generarían efectos en el mejoramiento de la calidad de vida; es preciso que la administración que se utiliza en las organizaciones cuente con modelos, herramientas y técnicas que permitan la correcta aplicación y coordinación de los esfuerzos grupales al logro de objetivos.

En la medida en que la sociedad depende cada vez más de los esfuerzos de los individuos reunidos en grupos organizados, la administración se ha convertido en una de las principales disciplinas en la solución de los muy diversos problemas que afectan al mundo, dado que su ejercicio implica trazar el proceso que permite el diseño y mantenimiento de un entorno en el que, trabajando en grupos, los hombres cumplan en forma eficiente objetivos específicos, (Weihrich, 1998).

Bajo la misma óptica, Peter Drucker (1970), ha señalado que la diferencia entre países desarrollados y subdesarrollados radica en la calidad de la administración que se ejerce. Hay naciones que saben administrar la tecnología existente y los recursos disponibles y potenciales con los que cuentan; y otras cuya administración se caracteriza por los bajos niveles de eficiencia que presenta. El resultado indiscutible es la existencia de países administrados y subadministrados.

La tarea de administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización; ya que estas necesitan alcanzar los objetivos para los cuales fueron creadas, todo lo cual precisa que su manejo debe realizarse con la mayor eficiencia y economía de acción y de recursos, sólo posible a través de la coordinación del esfuerzo humano en forma organizada.

Las exigencias que el medio ambiente impone sobre las organizaciones han provocado que éstas requieran de un equipo de administradores altamente capacitados en los diferentes niveles, áreas y funciones organizacionales quienes, vinculados en un conjunto integrado y armonioso de actividades, faciliten los procesos de adaptación que permitan, no sólo su sobrevivencia en un ambiente incierto y turbulento, sino también, su crecimiento y consolidación.

Como ya se ha mencionado en la introducción, hoy más que nunca, el éxito y la eficacia organizacional se encuentra en función de que los seres humanos logren trabajar en forma conjunta y

coordinada para alcanzar objetivos comunes; y esto depende, cada vez más, de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. Los administradores, sin importar en el nivel jerárquico en el que se encuentren o el grado de especialidad de las tareas que realicen, son responsables de generar acciones que permitan a los individuos realizar contribuciones potenciales al cumplimiento de los objetivos grupales, tanto a niveles microadministrativos como macroadministrativos.

La tarea de los administradores radica en aplicar los objetivos organizacionales y transformarlos en acciones a través de las funciones administrativas básicas de la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos efectuados en todas las áreas y niveles de la organización, con el propósito de lograr en forma eficiente los objetivos propuestos. Las actividades de los administradores no se limitan al diseño y establecimiento de un ambiente interno que posibilite el desempeño organizacional esperado, sino también a tareas que le permitan comprender y sensibilizarse ante los elementos del medio externo que afectan a las áreas de operación.

Cada organización requiere de toma de decisiones, coordinación de múltiples acciones, dirección de personas, adecuación y asignación de recursos, acciones complejas pues deben realizarse de forma armónica, que implican, además, el concurso de diferentes administradores que realicen funciones encaminadas hacia áreas distintas y problemas específicos. El administrador no es el ejecutor, sino el responsable de coordinar el trabajo de otros, lo que implica que ha de relacionarse con diferentes tipos de personas: las que ejecutan tareas; o bien, aquellas que planean, organizan, dirigen y controlan la labor de otros y que ocupan posiciones jerárquicas iguales, superiores o inferiores a la suya.

Asimismo, requiere prestar atención tanto a los acontecimientos pasados como a los presentes, y tratar de visualizar los futuros posibles, al ser responsable de la dirección de otros que siguen sus órdenes y guías; tiene que tratar con eventos internos y externos que afectan la operación y eficiencia organizacional.

Los requerimientos cambiantes del medio ambiente reclaman al administrador como un agente de cambio y de transformación de las organizaciones a las que debe de conducir por nuevos rumbos, objetivos, procesos, estrategias, estructuras y tecnologías. Debe ser un agente educador y forjador de la cultura



organizacional, ya que con su dirección modifica el comportamiento y las actitudes de las personas que colaboran con él, y con este estilo de administrar, crear, modificar y consolidar la cultura idónea en las organizaciones.

A menudo se piensa que la administración y el liderazgo son el mismo fenómeno. Sin embargo, existe una diferencia importante entre ambos conceptos. El liderazgo, entendido como la capacidad que posee un individuo de influir en las actividades de otros, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación (Hersey y Blanchard, 1998), se encuentra presente en toda las organizaciones al igual que en cualquier otro grupo social. Esto no implica que el administrador, por el sólo hecho de serlo, se convierta en un líder. El reto de las organizaciones en la actualidad es convertir a todo administrador en líder y a todo líder en administrador.

Abraham Zaleznik (1977), sostiene que existe una distinción entre los líderes y los administradores. Para este autor, los líderes son capaces de soportar el caos y la pérdida de la estructura grupal y dar respuestas en situaciones inciertas; adoptan una actitud activa y personal hacia las metas grupales; trabajan desde posiciones de alto riesgo, especialmente cuando la oportunidad que se presenta con ello conlleva la posibilidad de recompensas altas; se relacionan con los demás de manera intuitiva, solidaria y se preocupan más por las ideas.

Por su parte, los administradores buscan el orden y el control y están más dispuestos a solucionar los problemas, incluso antes de entender su significado; tienden a adoptar actitudes impersonales hacia los objetivos organizacionales; consideran al trabajo como un proceso integrador que implica la com-

binación de ideas y personas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones; prefieren trabajar con las personas relacionándose con ellas de acuerdo al papel que desempeñan en una secuencia de actividades o en un proceso de toma de decisiones.

John Kotter (1990), también sostiene que la administración y el liderazgo son dos fenómenos diferentes, ya que la administración trabaja con la complejidad, mientras que el liderazgo se enfoca al manejo del cambio. Sostiene que gran parte de las organizaciones se encuentran sobreadministradas y sublidereadas, y que para la eficiencia organizacional es necesario, un equilibrio entre liderazgo y administración fuerte.

Robert L. Katz (1955) identificó tres habilidades que los administradores deberían poseer para poder cumplir con las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Estas son: la técnica, la humana y la de conceptualización. Wehrich (1998) ha agregado a estas la del diseño. Por otro lado, además de las habilidades señaladas, los administradores deben de cumplir con una serie de papeles organizacionales inherentes a sus funciones para poder realizar en forma eficiente su labor. Así, por ejemplo, Adizes (1980) señala la existencia de cuatro papeles que el administrador debe desempeñar para garantizar la eficiencia organizacional: producir, implantar, innovar e integrar.

El administrador, en su rol de producir, busca obtener resultados iguales o mejores que los que se logran en otras organizaciones competidoras. Ser un individuo productivo y tener habilidades técnicas no garantiza que el administrador logre resultados cuando trabaja con grupos. Los administradores deben ser capaces de administrar a las personas con las que trabajan y ver que también produzcan resultados. En el papel de implantación, los administradores deben de programar, controlar y disciplinar para poder determinar si el sistema trabaja como ha sido diseñado.

En un medio cambiante como es el entorno que rodea a las organizaciones, producir e implementar no son actividades suficientes para alcanzar la eficiencia organizacional, sino también, los administradores deben ser capaces de modificar los objetivos organizacionales en función a juicios prospectivos. Esto implica, no sólo la planeación y la ejecución de los planes existentes, sino ejercer la capacidad de la innovación para crear y establecer nuevas acciones

que conviertan a las amenazas del medio, en oportunidades de crecimiento y desarrollo organizacional.

Si bien es cierto que todos los papeles que debe de jugar el administrador son importantes para lograr la eficiencia organizacional, el cuarto, de integrador, es quizás el más crítico. Es a través de la integración, que el administrador logra que las estrategias, los riesgos y los objetivos individuales se conviertan en grupales, y de esta forma potencializar el esfuerzo individual en el grupal.

Por su parte, Henry Mintzberg (1975), identifico una serie de roles que cumplen los administradores al desempeñar las funciones básicas de planear, organizar, dirigir y controlar que agrupa en los llamados roles interpersonales (figura administrativa, líder y enlace); los informativos (seguimiento, divulgación y comunicación); y los de toma de decisiones (emprendedor, manejo de contratiempos, asignación de recursos y negociación).

Para alcanzar la eficiencia organizacional, el administrador debe desempeñar en forma adecuada cada uno de los papeles anteriormente señalados, el desarrollo de las habilidades humanas es un aspecto de vital importancia para el administrador de nuestros días, ya que es sólo a través de ellas, que se podrán cumplir cabalmente con los otros. Para ello, es necesario que los administradores se conviertan en sujetos capaces de influir en la conducta de los individuos con los que se trabaja.

Para Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1998), el liderazgo necesita de tres habilidades: diagnosticar, es decir, entender la situación en la que se trata de influir; adaptar, modificar su comportamiento y el de los otros recursos de que dispone para enfrentar las contingencias de la situación; y comunicar, relacionarse con los demás de modo que entiendan y en consecuencia acepten.

Klein y Posey (1986), señalan que el fenómeno del liderazgo dentro del marco organizacional, ha sido estudiado desde diferentes ópticas: el liderazgo no equivale a las funciones de mando o dirección; es un fenómeno complejo; los atributos del liderazgo pueden desarrollarse a través de la experiencia, la formación y el análisis; la eficacia del líder depende sobre todo de las situaciones concretas y las relaciones que establezca con sus seguidores; y el liderazgo puede sustituirse en función de las situaciones y los entornos, es decir, en determinadas circunstancias puede perder toda su influencia. En esencia, el

liderazgo es un concepto diferente al de la administración y un elemento esencial de la misma, ya que sin él, el administrador difícilmente puede cumplir con su misión.

El término administrar se encuentra regido por la consecución de las metas organizacionales, mismo que se considera como una clase especial de ejercicio del liderazgo. Su diferencia con el liderazgo puro radica en esta expresión de los objetivos organizacionales. El liderazgo se presenta cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón; pueden ser las metas propias o las de otros, y pueden ser congruentes o no con las metas de la organización. De acuerdo con estas ideas, es posible decir, que la aplicación de un nuevo modelo de liderazgo es pertinente para apoyar procesos de transformación.<sup>1</sup>

### **El administrador y su papel de transformador**

Ser administrador hoy en día implica responder constantemente de forma productiva y rápida a las condiciones imperantes en el mercado nacional e internacional. Como se ha mencionado, dado que las situaciones al interior de la organización llegan a ser un reflejo de las externas, es necesario adoptar un modelo integrador que mire siempre hacia afuera y adentro; hacia el pasado y el futuro. De esta manera se facilita la aplicación de respuestas idóneas para realizar las actividades de gestión. Las transformaciones políticas, sociales y tecnológicas son continuas, lo que dificulta la comprensión de estos factores, a la vez que éstos se vuelven críticos para asegurar la supervivencia de una organización.

Por esta y otras razones colaterales, el contexto demanda más flexibilidad en el manejo de la organización, lo cual ha cambiado los requisitos para ejercer la labor del administrador. Así, la naturaleza y las reglas de la relación humana entre jefe y subordinado se modifican radicalmente por las aplicaciones tecnológicas y la globalización económica.

Para sobrevivir y avanzar, la organización se encuentra obligada a responder a través de la generación de una cultura de transformación. La transformación siempre comienza con el deseo que procede de la percepción o sensación de falta, de carencia. O bien, la iniciativa puede surgir de una

convicción directiva, al decir: "esto sí lo podemos mejorar". El deseo y los pasos hacia la transformación que éste encadena, son expresiones del sistema organizacional en su conjunto, incluyendo a sus miembros. Las ideas y la visión incorporan los recursos, la creatividad y la cultura organizacional.

El proceso de transformación puede llegar a generar discontinuidad organizacional, sin embargo, el administrador tiene que crear las condiciones que nutran el deseo de obtener un estado más favorable, porque el ambiente ha aumentado el número de opciones para la toma de decisiones, más ahora cuando la disponibilidad de información ya no está reservada a la alta gerencia, y la relación laboral; la política entre jefe y subordinado se ha transformado.

El impacto del enorme desarrollo tecnológico visto a través de los años no es solamente económico. Hay grandes innovaciones y cambios a nivel del sistema social; consecuentemente, el administrador no maneja únicamente fábricas o productos inanimados, sino también a los individuos, lo cual altera las relaciones humanas. Dichos eventos han generado transformaciones al interior de la organización, como lo es la jerarquía que se está volviendo cada vez más virtual que real.

Los administradores que colaboren con sus colegas, subordinados y clientes para interpretar los datos tendrán información veraz para desarrollar estrategias que aseguren el éxito de la organización.

Actualmente, competir, mejorar, planear y aprender son actividades que afectan a todos los que participan en la vida de una organización. Su función y éxito requieren de información adquirida y comprendida colectivamente. El administrador en su papel transformador, debe participar en la difusión de elementos que permitan la creación de una visión compartida.

Este último aspecto debe ser ponderado por el administrador ya que gestionar en forma colectiva siempre es difícil, y lo es más si se consideran los continuos movimientos de las economías, organizaciones, gobiernos, fronteras políticas, valores y niveles de vida. Estos factores no sólo aumentan la dificultad de la gestión colectiva, sino que conducen a niveles de estrés psicológico más altos y generalizados.

Es evidente que el progreso tecnológico está cambiando la manera de pensar, gestionar y de relacionarse. Es preciso importar la tecnología en la organización y también cuidar las consecuencias de su importación al nivel personal y social. Es crítico que

nutramos la transformación y que el administrador participe liderando de manera integral dicho proceso.

Como ya se ha mencionado, un solo administrador no puede formular las decisiones urgentes tan eficazmente como se logra a través de un esfuerzo colectivo. Aun en culturas organizacionales más fuertes y de alta aplicación tecnológica, la colaboración libre y creativa sigue siendo un valor y un requisito para el éxito organizacional y comercial. Sin embargo, estos procesos abiertos de transformación generan resistencia al cambio, a nadie le gusta perder lo que es querido a nivel psicológico, personal y laboral. A veces justificadamente se teme que la transformación destruya aquello con lo que se esta seguro, aunque el proceso sea necesario para sobrevivir.

Para aquellas organizaciones que afirman su identidad y espíritu con base en su carácter nacional, la necesidad de evolución provoca una resistencia por miedo a la pérdida de su esencia nacional o regional. El cambio y desarrollo tecnológico continuarán. Como secuela natural, se seguirá requiriendo la transformación tanto de la estructura y función de la organización como de la mentalidad individual y colectiva de sus integrantes. El individuo, incorporando una serie de motivos no siempre racionales o



concientes, participa activamente en el proceso transformativo.

Desde el momento de la concepción física o intelectual y hasta la muerte, todo sistema (individual, familiar, nacional o global) por grande o pequeño que sea, se ve obligado a adaptarse a las exigencias internas y externas. El entorno es la matriz del desarrollo y sus cambios constantes promueven la adaptación; de este modo ningún sistema humano es capaz de evitar un proceso continuo de transformación, el cual permite la supervivencia.

Esto no se refiere a la transformación individual, se trata más bien de las transformaciones continuas y a veces imperceptibles de los roles y las relaciones de los integrantes al interior de un sistema laboral. Explorar estos elementos fundamentales, siempre con referencia al trabajo y su entorno, provee una útil perspectiva crítica para la supervivencia de la organización; ya que representan recursos subutilizados y sirven para ampliar la comprensión de factores individuales, que se relacionan inextricablemente a las condiciones en su entorno organizacional.

A través de los esfuerzos de los administradores/líderes, la organización tiene que respetar, alentar y fomentar la utilización abierta de la totalidad de las capacidades humanas, tanto físicas como afectivas de los que conforman la organización. Tal inclusión asegura que las nuevas funciones y respuestas estén en relación directa e integral con el trabajo, la organización y el equipo de seres humanos que la componen. De esta manera se transforma el sistema para descubrir mejores procedimientos, tanto humanos como tecnológicos, para administrar.

En resumen, las condiciones o recursos que el administrador/líder debe favorecer para la transformación organizacional son:

- Comunicación libre dentro de la organización y entre los empleados, fomentando un proceso de retroalimentación constante.
- La necesidad y utilidad de adaptación respecto al ambiente interno y externo de la organización en un proceso permanente.
- Un ambiente laboral abierto a los elementos de la experiencia humana que aporten creatividad al poder de la transformación y aseguren el desarrollo de sus miembros, así como el logro de objetivos y la permanencia de la organización.

Con relación a estas ideas es oportuno terminar el presente apartado, comentando la propuesta de

una consultoría estadounidense llamada, *Generative Leadership Group*, la cual emplea desde 1990, un concepto denominado generatividad. El cual es conocido como un proceso activo de creación, implementación y diseño de medidas para la obtención de resultados; en él se contiene todo el trabajo y experiencias de la organización de manera histórica para ayudar a los líderes a dar un paso hacia el futuro, generando estrategias sin precedente y desarrollando habilidades para su implementación próxima.

La esencia de la generatividad es alterar la naturaleza del liderazgo, la administración, la comunicación y los resultados para que la organización obtenga a través de sus miembros visiones amplias e integrales, que antes hubieran parecido imposibles. En esta consultoría se trabaja con líderes organizacionales a través de programas metodológicos y de entrenamiento, orientados a dar nuevas estructuras de pensamiento acerca de sus organizaciones, para que participen en el diseño futuro de éstas, desde una participación proactiva, en vez de generar reacciones simples ante las presiones de las fuerzas externas.

## Conclusiones

Los cambios que se presentan en el contexto mundial han producido nuevas tendencias en el campo de la administración, mismas que han provocado una reconstrucción de los paradigmas tradicionales de la gestión organizacional. La velocidad del cambio seguirá incrementándose, convirtiéndose éste en la única constante. Esto implica que las organizaciones vivan en un mundo turbulento e incierto, en el que constantemente entran en escena nuevos actores, modificándose así las condiciones competitivas.

Los administradores actuales como los del futuro deberán tener en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también, la imprevisión, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad organizacional.

La administración ha ampliado su campo de acción más allá de las fronteras organizacionales abarcando la llamada aldea global. Los administradores deben crecer a la par del cambio para poder enfrentarlo; deben poseer la capacidad para modificar las reglas de la competencia y no aceptar impedimentos para

llevarla a cabo; aportar energía a sus organizaciones para seguir avanzando, vencer los retos competitivos y satisfacer así sus necesidades y objetivos, esto implica generar un liderazgo que facilite el trabajo con sus compañeros.

El ambiente externo que influye en la organización, provoca la necesidad de visualizar los obstáculos de la administración, para generar nuevos modelos de gestión, que se sitúen como el eje estructural al factor humano, por que es éste donde se encuentra el motor de la transformación.

Lo anterior indica que es finalmente el administrador quien puede y requiere de efectuar la transformación, la cual deberá ser interna al principio, para generar la emotividad pertinente y liderar modificaciones que impacten directamente a los valores establecidos de la Cultura Organizacional dominante.

En este sentido, es conveniente decir que el proceso se complejiza, dado que el estudio de la cultura organizacional aun se encuentra en una etapa incipiente, en la cual sólo se ha logrado medir la unidad de la cultura y el impacto que tiene ésta en el funcionamiento de las organizaciones.

Sin embargo, es importante destacar que muchas investigaciones sobre el tema toman como argumento que los factores que determinan la cultura organizacional son importantes para dirigir, mantener o desarrollar el eficiente funcionamiento de las organizaciones y en el desarrollo de nuevas estrategias de transformación.

Hablar de cultura organizacional dentro del artículo, tiene como objetivo, fomentar iniciativas apropiadas para entender las potencialidades del concepto de cultura organizacional y determinar su aplicación a la solución de casos, en donde se pretenda iniciar un proceso de transformación.

La importancia del estudio de la cultura organizacional se basa en que muchas veces este concepto dentro de las organizaciones se subestima, provocando con ello que se pasen por alto los valores determinantes de ésta, lo cual genera consecuencias importantes en el funcionamiento de las organizaciones

Es necesario entender que la cultura organizacional no se centra únicamente en una unidad social específica; por el contrario, es tan amplio que abarca desde los grupos humanos, organizaciones, hasta las naciones, de modo que es relevante entender la dimensión de su aplicación, con la finalidad de poder utilizarla en beneficio de la eficiencia de la organización.

## Notas

---

- <sup>1</sup> Para mayor información, ver: Erik Hernández Mendoza y Arturo, Sánchez Martínez (1998), "Aproximaciones para un nuevo modelo de gerencia: El instructor de soporte organizacional", *Gestión y estrategia*, núm. 13, México, UAM-A.

## Fuentes Bibliográficas

---

- Adizes, Ichak (1980), *How to Solve the Mismanagement crisis*, Los Angeles, MDOR Institute.
- Beckhard, Richard (1989), "The Executive Management of Transformational Change", *Corporate Transformation*, E.U. Jossey Bass.
- Bennis, Warren G. (1973), en J. Stephen, et al., "Organizations of the Future", *The Management Process*, Nueva York, MacMillan Publishing.
- Chiavenato, Idalberto (1995), *Introducción a la teoría general de la administración*, Santa Fé de Bogotá, McGrawHill.
- Drucker, Peter F. (1970), *Una era de discontinuidad*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Eco, Humberto (1988), *Tratado de Semántica General*, España, Sumen.
- Gallardo, V. Anahí y Cecilia Naranjo (1995), "Aproximaciones a la organización creativa", *El proceso de cambio y las organizaciones*, México, UAM-A.
- García de León Campero, Salvador (1988), *La pequeña y mediana industria. Principales características*, México, UAM-I.
- Gibson, L. James, et al. (1996), *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*, Colombia, McGraw Hill/Irwin.
- Griffin, W. Ricky (1996), *Management*, Boston, Houghton Mifflin.
- Hersey, Paul, et al. (1998), *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional*, México, Prentice Hall.
- Hussey, D. E. (1997), *Cómo administrar el cambio en la organización*, México, Panorama.
- Koontz, Harlod y Heinz Wehrich (1998), *Administración. Una perspectiva global*, México, McGrawHill.
- Kreitner, Robert y Angelo Kinicki (1997), *Comportamiento en las organizaciones*, Madrid, Mc Graw Hill/Irwin.
- Lessem, Ronnie (1990), *Gestión de la cultura corporativa*, Diaz de Santos.
- Robbins, Stephen P. (1986), *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, México, Prentice Hall.

## Publicaciones Periódicas

---

- De Loach, Stan (1998), "Transformación organizacional: a sobrevivir en la época posmoderna", *Management Today en Español*.
- (1998), "Transformación organizacional: El rol del gerente en la época posmoderna", *Management Today en Español*.
- Katz, Robert L. (1955), "Skill of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- Kotter, John P. (1990), "What Leaders Really do", *Harvard Business Review*, mayo-junio.