



Agosto -Septiembre  
2004

## Cambio e Intervención Organizacionales Reseña

Número Actual

Número Actual

Números

Editorial

Sitios de Interés

Libros

Ediciones Especiales



Carr. Lago de  
Guadalupe Km. 3.5,  
Atizapán de Zaragoza  
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613  
Fax. (52)(55) 58645613

Por Gabriela Bernal  
Número 40

Los nuevos modelos de las organizaciones están dando prioridad a los recursos intangibles de las empresas. Se basan en diferentes formas de conocimiento y los consideran un factor clave para aumentar la productividad. Por tanto, la forma en que las empresas adquieren conocimientos, los protegen, despliegan y renuevan con el fin de desarrollar nuevos productos y servicios, sin duda constituirá el nuevo elemento de gestión que las diferenciará dentro de un entorno económico cada vez más competitivo.

La reciente publicación, *Interacción, conocimiento y cambio organizacionales. Un enfoque sistémico para la intervención en las organizaciones*, (editada por el ITESM, Campus Toluca, 2003), profundiza en el estudio de los recursos intangibles, basados en el conocimiento, establece el marco conceptual, junto con la metodología práctica necesaria, como propuesta para que en las organizaciones se reflexione sobre el capital intelectual. El texto es una excelente herramienta de consulta que pretende dar respuestas a numerosas dudas que se plantean tanto en el ámbito académico como en el empresarial, proporcionando pautas para potenciar los recursos y las capacidades estratégicas.

La obra de Cuauhtémoc Olmedo Bustillo, doctor en Administración por la Universidad de Austin, Texas, consta de ocho capítulos. No pretende desarrollar una nueva teoría acerca de las organizaciones; su objetivo es más bien pragmático, al proponer un esquema que permita al consultor integrar diversas teorías en el diseño de una intervención dentro de una situación en particular. Una de las preocupaciones del autor, es el desconocimiento, por parte de muchos autores de textos sobre cambio organizacional, de los desarrollos teóricos y empíricos en disciplinas distintas a dicho enfoque. A través de este libro el lector encontrará referencias que provienen de la psicología, la sociología, la antropología, la ciencia política y la literatura. Sin pretender hacer una exploración exhaustiva, ni profundizar en los fundamentos de cada una, el autor inicia la reflexión sobre la diversidad de disciplinas que pueden aportar y ampliar el conocimiento del cambio organizacional.

Sin duda una de las contribuciones de esta obra es el estudio de la cultura en los procesos de cambio. La organización y su cambio son, en parte, productos de las culturas nacional y regional; sin embargo, como hace notar el autor –salvo algunas excepciones– la gran mayoría de las obras relacionadas estos temas proceden de una cultura anglosajona. El libro de Olmedo Bustillo aborda el papel protagonista de la cultura en las organizaciones como componente psicosocial, cohesionador, identificativo y diferenciador de las mismas.

La teoría de las organizaciones parte a menudo de una visión de la cultura como una característica indefinida e inmanente de todo sistema social, que influye en el comportamiento organizacional como un poderoso factor de contingencia que determina y condiciona su funcionamiento. Para hacer frente a las condiciones

cambiantes del entorno, la obra cuestiona tanto el sistema organizativo como la cultura y motiva a su revisión, de forma que se pueda mantener el equilibrio necesario para la supervivencia y la integridad de la empresa. Con apoyo en una serie de modelos de diferentes autores, se analizan todas las implicaciones que el cambio cultural tiene para el desarrollo interno de la organización, así como las acciones para afrontar un entorno complejo y los retos del futuro.

Ciertamente, el fenómeno cultural se halla en el centro de lo que se investiga y discute actualmente en la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales; de igual forma ocupa a historiadores del arte y la literatura, que trascienden el estilo habitual de las humanidades y, utilizando las herramientas de las ciencias sociales, redefinen los objetos de sus disciplinas. La cultura también es revalorada por la administración cuando ésta se reconstruye, al reconocer la necesidad de entender a la organización desde un punto de vista integral, esto es, atender la mayor complejidad del fenómeno organizacional apoyándose, para su comprensión, en los avances de disciplinas como las antes citadas. Uno de los propósitos centrales de esta obra es describir tanto la trascendencia de la cultura en el análisis de las organizaciones, como la nueva visión que del término cultura organizacional deberá tener el administrador del próximo milenio. Para ello se inicia con una breve exposición de los motivos por los cuales debe hablarse de cultura en administración, para luego hacer un recuento de la manera en que ésta se entiende, sobre todo en el ámbito latinoamericano.

Posteriormente, se aborda la relación entre cultura y análisis organizacional, para que el lector no perciba la cultura como una variable más de la organización sino, más bien, que aprecie que cualquier organización, en un grado mayor o menor de madurez es, por sí misma, cultura; concebida como una forma de manifestación de la conciencia humana, expresada mediante aspectos simbólicos. Todo esto lleva a comprender, finalmente, que el nuevo administrador deberá desarrollar un tipo "especial de inteligencia" que trascienda el pensamiento lineal y racionalista en favor de un enfoque integral y humanista, de tal suerte que se evidencie una nueva cultura.

Otro aspecto que aborda Olmedo es el relacionado con el poder. Desde el enfoque de las organizaciones, muchos consideran inadecuado reconocer que ejercen el poder de manera no participativa; asimismo, los subordinados no se atreven a hablar de las estructuras de poder prevalecientes en las organizaciones pues las denuncias de usos y abusos de poder puede tener consecuencias negativas para ellos. En este sentido, el autor analiza las metodologías de investigación inadecuadas en relación con las estructuras de poder en las organizaciones y propone una alternativa metodológica al respecto, la cual no puede basarse únicamente en "los reportes de informantes" sino que debe considerar de manera muy importante la observación en el campo de las prácticas y situaciones donde se ejerce el poder. Uno de los supuestos principales que sustentan este libro es que el cambio organizacional puede entenderse a través de la indagación en las características del conocimiento en cada organización y de los procesos que lo afectan. A lo largo del texto se discuten las más variadas formas de conocimiento para demostrar que las concepciones rígidas sobre él no son útiles para su estudio.

La obra presenta reflexiones acerca de distintas intervenciones, realizadas por el autor y otros consultores en ciertas organizaciones, con el objetivo de proveer un marco de análisis dentro del cual puedan evaluarse distintos esquemas de intervención.

La cultura, el conocimiento y el poder son tres dimensiones de las situaciones organizacionales que son atendidas en esta obra. Este libro, lejos de simplificar el análisis organizacional con categorías preestablecidas, busca ampliar los conceptos e ir más allá de las acepciones coloquiales o sujetas a intereses diversos que abundan en la literatura sobre organizaciones. A partir de esta nueva visión, el autor empieza a cuestionar la operación y los

resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

---

### **Referencias:**

Olmedo, C. (2003). *Interacción, conocimiento y cambio organizacionales. Un enfoque sistémico para la intervención en las organizaciones*. Toluca, Edo de Méx.: ITESM, Campus Toluca.

---

*Gabriela Bernal*

*ITESM, Campus Toluca, Estado de México, México*