

## CONFLICTO ANTE LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS Y SU INCIDENCIA EN LA CULTURA

---

Esp. Yurima. E. Gil Trías  
 Universidad Latinoamericana del Caribe  
 yurimagil@hotmail.com  
 Venezuela  
[Orcid ID](#)

Recepción 28 de febrero de 2020 / Aceptación 05 de mayo de 2020

**Gestión de Organizaciones**  
**Artículo de Revisión**

---

### Resumen

La cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia, ya que se ve influenciada por los continuos cambios del ambiente. Por ende, la cultura organizacional permite conocer el impacto que esta tiene sobre los resultados de la empresa. El objetivo general de esta investigación es abordar las derivaciones que generan los cambios a partir de ese proceso de transformación, ruptura, alteración y modificación que experimentan las organizaciones, desde el enfoque de la complejidad que las caracteriza como un todo integrado. Sistematizado y con diversidad de funciones y/o tareas que atienden a distintas especializaciones. La cultura es la responsable de mantener la estructura social en la organización, además de generar la identidad de esta y la diferencia de otras. Sus distintas capas son mantenidas y transmitidas a través de procesos de socialización entre los empleados. Por lo tanto se trata de un proceso simbiótico en el que los intervinientes aportan a la definición de la cultura y de igual manera asumen rasgos de la misma. Evidenciando que a partir de la instauración de un cambio en las organizaciones, resulta imperioso que la alta gerencia tenga claridad de las acciones a tomar para su abordaje y resolución con plena conciencia de las vinculaciones que tienen las mismas en diversas áreas. El trabajo corresponde a una investigación de tipo Documental, Diseño bibliográfico, nivel descriptivo. Se consultaron diversos autores como lo son: Chiavenato, Etkin, Mayo.

**Palabras Claves:** Organizaciones Complejas, Cultura Organizacional, Cambio y Conflicto.

**CONFLICTS DUE TO CHANGES IN  
COMPLEX ORGANIZATIONS AND THEIR  
INCIDENCE IN ORGANIZATIONAL  
CULTURE**

**Abstract**

Organizational culture is an aspect that is becoming increasingly relevant, as it is influenced by the continuous changes in the environment. Therefore, organizational culture allows one to know the impact that this has on the company's results. This research's general objective is to address the derivations generated by changes from that process of transformation, rupture, alteration, and modification experienced by organizations, from the perspective of the complexity that characterizes them as an integrated whole; systematized and with a diversity of functions and/or tasks that cater to different specializations. Organizational culture is

**CONFLIT FACE AUX CHANGEMENTS  
D'ORGANISATIONS COMPLEXES ET À  
LEUR IMPACT SUR LA CULTURE**

**Résumé**

La culture organisationnelle est un aspect de plus en plus important, car il est influencé par les changements continus de l'environnement. Par conséquent, la culture organisationnelle permet de connaître l'impact qu'elle a sur les résultats de l'entreprise. L'objectif général de cette recherche est d'aborder les dérivations qui génèrent des changements à partir de ce processus de transformation, de rupture, d'altération et de modification que vivent les organisations, dans la perspective de la complexité qui les caractérise comme un tout intégré. Systématisé et avec une diversité de fonctions et / ou de tâches qui servent différentes spécialisations. La culture est responsable du maintien de

responsible for maintaining the organization's social structure and generating its identity to differentiate it from the rest. Its different layers are maintained and transmitted through socialization processes among employees. Therefore, it is a symbiotic process in which the participants contribute to the definition of culture and, in the same way, assume features of it. This evidences that, in order to establish change in organizations, the senior management must be clear on the actions to be taken so that they may be addressed and resolved with full awareness of how they are linked to several other areas. The research corresponds to a documentary type, with a bibliographical design, and at a descriptive level. In this regard, several authors, such as Chiavenato, Etkin, Mayo, were consulted.

**Keywords:** Complex Organizations, Organizational Culture, Change, and Conflict.

la structure sociale dans l'organisation, en plus de générer son identité et la différence avec les autres. Ses différentes couches sont maintenues et transmises à travers des processus de socialisation entre les employés. C'est donc un processus symbiotique dans lequel les participants contribuent à la définition de la culture et en assument de la même manière des caractéristiques. Preuve qu'à partir de la mise en place d'un changement dans les organisations, il est impératif que la haute direction ait une clarté des actions à entreprendre pour son approche et sa résolution en pleine conscience des liens qu'elle entretient dans divers domaines. L'ouvrage correspond à une investigation de type Documentaire, Design Bibliographique, niveau descriptif. Différents auteurs ont été consultés tels que: Chiavenato, Etkin, Mayo.

**Mots clés:** organisations complexes, culture organisationnelle, changement et conflit.

## Introducción

La dinámica social cambiante y los nuevos paradigmas de la sociedad generan situaciones que conllevan a cambios de las organizaciones. El requerimiento humano de los individuos para satisfacción personal los impulsa a exigir un modelo efectivo, para el mejoramiento de calidad de vida y satisfacción personal, de ahí que los cambios en las organizaciones complejas generen incidencias en la Cultura Organizacional.

En el presente paper se procurará dar una visión general del conflicto desde el prisma de las organizaciones complejas, abordando las definiciones de que se den en este aspecto, la negociación como método para la resolución la negociación de las situaciones que se generen, partiendo de estas premisas se establecerá como punto focal del análisis de los cambios en la Cultura Organizacional.

En este sentido la dinámica en las organizaciones en relación a los cambios para lograr un ambiente satisfactorio desde el punto de vista personal ha demostrado que los grupos se opongan, lo que motiva a que se origine conflictos y que de una forma u otra se busque manera de resolver.

Sin embargo se observa que los conflictos no solo conducen a llevar cambios, si no que hacen que estos se han aceptable y deseable. De ahí que los cambios generan recompensas a las personas, por lo tanto los conflictos originados de cambios son útiles para las organizaciones complejas y que generalmente influye en la cultura organizacional

Cabe destacar que en las organizaciones complejas la cultura depende de la relación para enfrentar los diferentes problemas coexistencia interna que está dada por la forma de actuar y de pensar de las personas. Las cultura que se desarrolla en una organización obedece a un contexto de reglas y normas, de comportamiento de principios y valores que originan patrones básicos de forma de actuar, Para Daft, R. (2007), sostiene: “la cultura corporativa debe reforzar la estrategia y el diseño estructural que la organización necesita para ser efectiva dentro de su entorno, al igual que la estructura organizacional, la cultura modela y controla la conducta dentro de la organización”

Se puede señalar que esta dinámica de las organizaciones, ha representado una dificultad importante de adaptación a las nuevas tendencias e innovaciones para la mayoría de las mismas, por lo que algunos autores han señalado que uno de los motivos principales de estas fallas es el no plantearse la revisión de la "Cultura Organizacional" como elemento prioritario, y subestimarla puede resultar determinante para el éxito o fracaso de cara a cualquier proceso de cambio que se instaure al nivel organizacional.

### **Las Organizaciones Complejas**

La complejidad de una organización establece una diferencia importante en el comportamiento de sus miembros, en las condiciones estructurales, en los procesos que se generan dentro de la organización, y en las relaciones entre la organización y su medio. Así mismo las condiciones externas e internas son los factores dominantes para determinar la forma de una organización.

Por lo tanto cuando una persona ingresa a una organización la complejidad es la primera cosa que impresiona, igual que el tamaño.

En este mismo orden en el organigrama de la organización se especifica la división del trabajo, el nombre de los cargos las múltiples separaciones y los niveles jerárquico resulta evidente. Las organizaciones que a simple vista parecen muy sencillas pueden presentar formas interesantes de complejidad.

Al respecto Etkin (2006) sostiene que "Las organizaciones no se pueden considerar como un mecanismo (programado), o un organismo (natural) sino como un sistema complejo, de base social, política y técnica", (p.67) expresando que la complejidad tiene lugar en virtud de la coexistencia de sistemas que funcionan u operan con multiplicidad de lógicas y fuerzas, no presentando un todo armónico y estable.

Así mismo, ha destacado el autor que la organización misma define las pautas de relaciones que comparten individuos y grupos que los conllevan a realizar un esfuerzo coordinado ante los procesos de cambios que permanentemente transita, logrando así la adaptación de su rumbo.

De igual forma el grado de complejidad de una organización se puede medir por la formación profesional y preparación de sus miembros, lo que conlleva a que la organización logre sus objetivos y las metas propuestas.

Por lo tanto el número de profesionales indica que los cargos están ocupados por las personas formadas para tal fin, y que la contribución de cada participante en la organización varían en función de varios aspectos entre estos la diferencia individuales existentes si no también los incentivos en recompensas y reconocimientos establecidos en la organización.

Si bien es cierto que las organizaciones permiten satisfacer las necesidades individuales, en el fondo están concebidas para el requerimiento de las personas de forma que estos por sí solo no pueden lograrlo, dado que la influencia de las organizaciones sobre la vida de los individuos es fundamental en relación como vive, como se visten, sus valores y convicciones que son influenciados por las organizaciones. De ahí que por lo antes expuesto la sociedad se caracteriza por poseer organizaciones complejas: Industrias, empresas productoras de bienes y servicios, organizaciones deportivas entre otras.

Ademas la complejidad de las organizaciones Thompson (1994), señala que “una organización compleja está determinada por su diseño, que invariablemente se segmenta o se departamentiza y se establecen conexiones en el interior de los departamentos y entre ellos” (p.80), es decir, que la complejidad que se establezca en su estructura, cantidad y variedad de unidades serán el reflejo más claro del grado o profundidad de complejidad del entorno.

En este sentido los aspectos mencionados anteriormente sugieren que la complejidad de la organización no es un tema simple de abordar, su contenido lo conforman diferentes elementos que no varían de la misma manera e intensidad en todas las organizaciones. Igualmente, la complejidad no sólo se refiere a un problema de cantidad de componentes y las relaciones entre ellos en este caso, la complejidad relacional, sino también responde a la dificultad de evaluar o entender los aspectos más esenciales del diseño organizativo y de la naturaleza o tipo de trabajo llevado a cabo en la organización, necesario para satisfacer las exigencias del entorno donde se desenvuelve.

Por el contrario la complejidad de las organizaciones y la distribución de las tareas para el trabajo de la organización producen incertidumbre en ella, e imponen condiciones a las variables de diseño organizativo, y, en consecuencia, al tipo de forma organizativa.

De tal manera que el entendiendo la organización como un todo integrado, sistematizado y con diversidad de funciones y/o tareas que atienden a distintas especializaciones, orientadas al mantenimiento de la operatividad, funcionamiento administrativo y a la toma de decisiones; evidenciándose de esta manera la complejidad de la misma ante la concurrencia del manejo de recursos materiales, financieros y humano, lo cual influye directamente en el componente de su cultura organizacional.

### **La cultura organizacional**

En los últimos años se ha producido un gran desarrollo del fenómeno de la cultura organizacional a nivel internacional. Así mismo se define la cultura organizacional como el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización. Numerosos autores han definido este concepto, dando lugar a diferentes enfoques o perspectivas para desarrollarlo

En este orden de idea Salanova, Llorens & Martínez, (2016). Afirma que: “Además de contar con una arquitectura organizacional que atienda al cumplimiento de las metas u objetivos trazados y un exitoso desempeño financiero, las organizaciones también deben contar con una fuerza laboral física y psicológicamente saludable, cuando se generen cambios” (p.54)

En este sentido Schwartz y Davis (1981), afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. (p. 33)

En este orden otros autores sostienen que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como el patrón de supuestos básicos

que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. Por otra parte, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos.

### **Origen de la Cultura Organizacional**

Nace de las necesidades del individuo, de los distintos mecanismos de grupo y de la influencia del liderazgo que puede tener el fundador o creador de una determinada organización el cual el interés de la cultura organizacional fue en aumento en los años ochenta hacia este concepto donde Mayo E. (1972) “expreso desde la escuela de las relaciones humanas que se trata de reconocer los elementos subjetivos e informales de la realidad organizacional; dando lugar a una diversidad de conceptos que llevó a los autores a definir la cultura organizacional”

Posteriormente vale decir que, a la fecha la definición de cultura organizacional se encuentra en pleno desarrollo, toda vez que al tratarse de una conceptualización de índole organizativo con implicaciones meramente humanas, ha evidenciado las mismas complejidades que en el abordaje individual de tales aspectos comportan; lo que al interpretarse de manera conjunta para concienzudamente arribar a una definición ha resultado tan dinámico y de interpretación tan múltiple casi como de estudiosos del tema, por lo que se han logrado aproximaciones al respecto, de las cuales serán referidas algunas en la presente investigación.

Finalmente la cultura organizacional como un factor diferenciador se entiende como un conjunto y combinación de diferentes factores (valores y creencias, normas de comportamiento, políticas, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de poder formas de influencia y cambio e instrumento de motivación), que componen a las distintas empresas y que están sus miembros allí representados para tener como fin la construcción de la identidad corporativa (Costa, 1992, p. 63).



## Contextualización Teórica de Cultura Organizacional

Las organizaciones es la expresión de una realidad cultural del medio ambiente, están sujetas a un permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, en sentido, contrario a las organizaciones que tienen tendencias a encerrarse en el marco de sus límites formales. De ahí que ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Por su parte en el marco de referencia los miembros de la organización definen las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Así mismo la cultura organizacional es el núcleo de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

En efecto la cultura de las organizaciones determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y cambiada para bien que el proceso de aprendizaje los constituye la dinámica existente..

De la misma forma la cultura organizacional se fundamenta en valores, creencias y principios que constituyen el génesis del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Por su parte, Etkin y Schvarstein (1992, citado en Chica 2009), expresaron que:

(...) Otro trabajo en esta materia es el de Etkin y Schvarstein, en donde la cultura organizacional se define desde su funcionalidad y se establecen como funciones básicas de la cultura organizacional:

- Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización
- Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental. (p.5).

En tal sentido, se puede afirmar que la cultura organizacional influye en el bienestar de los miembros de las organizaciones, así mismo en el de la sociedad y viceversa, es decir, la cultura organizacional influye directamente en el comportamiento que asumen sus integrantes en el ejercicio de sus funciones o tareas; y, de igual manera, esta adquiere las características individualizantes y distintivas a partir del enriquecimiento que obtienen de todos sus miembros, lo que inexorablemente tiene repercusiones en el entorno, por tanto es sostenible esbozar que los miembros hacen la cultura de su organización, la organización amolda la cultura de sus miembros y ambos igualmente cumplen ese ciclo de retroalimentación con su entorno.

### Los estratos de la cultura organizacional.

Chiavenato (2009) identificó cuatro (4) estratos que crean dificultad para cambiar la cultura en las organizaciones, a saber (Figura N° 1):



Figura N° 1: Estratos que dificultan el cambio de la Cultura en las organizaciones

Fuente: Chiavenato (2009)

**Artefactos:** El primer estrato, que son los artefactos, está conformado por la tecnología, predios e instalaciones, productos y servicios que ofrece la organización, es decir que comprende el ambiente físico de la organización, la orientación temporal, estos datos son fáciles de observar dentro de la misma, pero a la vez son un poco complicados de ser entendidos.

**Pautas de Comportamiento:** El segundo estrato son las pautas de comportamiento, es decir, las tareas, procesos de trabajo, reglas y reglamentos que existen al interior de una organización.

**Valores y Creencias:** El tercer estrato corresponde a los valores y creencias que sostienen a la organización, es decir, lo que las personas dicen o hacen cotidianamente filosofías, estrategias y objetivos, son aquellos elementos que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa; así mismo, indican los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos, su concepción de la naturaleza de las relaciones humanas.

**Supuestos Básicos:** El último estrato son los supuestos básicos, es decir, las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos, las concepción de la naturaleza humana y los supuestos predominantes, son aquellos elementos que revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa

Inclusive como contraparte a los estratos negativos anteriormente identificados, han sido registradas por Handy (1987), (citado por Minsal & Pérez, 2007), algunas prácticas de acción y prevención para mantener o reforzar la cultura organizacional como uno de los ejes fundamentales del buen funcionamiento y la consecución de los logros trazados por parte de las organizaciones, a saber:

- Los gerentes miden y controlan, tomando en cuenta lo que ellos consideren de importancia en la organización.
- Como manejan los superiores las crisis y los momentos de dificultad.
- Conocer los distintos tipos de de funciones que proveen los directivos de la organización

- Criterios directivos para la recompensa, premios y cualquier tipo de estímulo con dirección a lo positivo.
- El manejo del Recurso Humano desde su ingreso, promoción y despido.

### **Principales características de la cultura organizacional**

Las cuales (atendiendo a las circunstancias en que se encuentre la organización en atención a su dinamismo), permiten identificar, profundizar, cambiar o erradicar los aspectos que resulten contrarios a los objetivos o metas de la misma. Según Stephen (2004) identificas las siguientes características:

- Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Igualmente los miembros de una organización se distinguen una de otra por las características que conforman la esencia cultural de significados y valores por lo tanto estas se dan atendiendo los elementos que se conforman la cultura organizacional. Por tanto, evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

### **Cambios en las Organizaciones.**

Cambiar es la transición de pasar de un estado a otro. Por tanto, se entiende que el cambio en las organizaciones como ese proceso de transformación, ruptura, alteración y modificación que experimentan las organizaciones durante el devenir de su tiempo de vida, significando el hallazgo de nuevos enfoques, vías y soluciones.

Así mismo el cambio debe ser previsto en el estudio de la viabilidad de la organización, ya que esta práctica la prepara y garantiza nuevas condiciones que la estimulan; considerándose negativa la inercia o ausencia de cambios, por cuanto esta situación resulta la causa de obsolescencia y su deterioro como consecuencia de la incapacidad de adaptación ante la dinámica demandante que recae sobre el entorno interno y externo de las organizaciones.

Por su parte los especializados en recursos humanos están llamados ayudar a las organizaciones, identificar los factores clave de éxito para crear la capacidad de cambio, el control es muy importantes debido que a los factores de éxito son claves para el logro de los procesos y el éxito de nuevos objetivos.

En este sentido en la sociedad se dan numerosos cambios que afectan diferentes ámbitos y niveles, la globalización económica y cultural en lo que desaparecen algunas barreras políticas, económicas y ideológica que separan a los pueblos donde se buscan la solución de los diferentes problemas donde la competencia exige establecer la satisfacción de las demandas de los clientes, ofreciendo una máxima calidad.

Por otra parte La organización como sistema abierto esta sujeta a cambios que interactúan e impacta en la sociedad, como también estos que se producen en la sociedad afecta a los diferentes subsistemas. La supervivencia de una empresa radica en la adaptación a los cambios para lo cual se tendrá mayor posibilidad de sobrevivencia. De ahí es necesario adaptarse a los cambios. Donde la naturaleza organizativa del desempeño del trabajo, de la coordinación entre los trabajadores en los diferentes niveles del desempeño laboral, del mismo procesamiento de la información de la tecnología para tener una atención satisfactoria con los clientes y usuarios.

De igual forma, señala Chiavenato (2009) que “De nada sirve tratar de hacer cambios organizacionales o culturales sin antes preparar a las personas para que los apliquen en su conducta diaria. Los verdaderos cambios sólo ocurren si interviene la gente”. (Ob, cit, p. 412).

En consideración a ello, el mismo autor presenta los elementos que él Considera son las situaciones del cambio en las organizaciones ver cuadro N° 1:

Cuadro N° 1: Elementos Generadores de Cambios

SITUACIÓN EN QUE EL CAMBIO ES NECESARIO	
•Cambios en el tamaño de la organización debido al organización debido al crecimiento, consolidación o reducción.	•La jerarquía merma la agilidad, el trabajo libre y el control estratégico.
•Cambios en las operación, productores, servicios, clientela o proveedores.	• La planeación se vuelve una carga y pierde relación con los gerentes y equipos.
•Cambios de personas clave que pueden modificar los objetivos, los interese y las habilidades de la organización.	• Falta de innovación debido a controles y vigilancia muy estricto.
•Dificultad para alcanzar objetivos, aprovechar oportunidades o innovar.	• Soluciones estandarizadas debido a controles y vigilancia muy estricto.
•Incapacidad para ejecutar tareas y operaciones en forma oportuna.	• Dificultad para crear relaciones y resolver conflictos entre unidades, divisiones o subsidiarias.
•La centralización saturada de trabajo a los directivos.	• Duplicidad de actividades o puestos.
•Los costo de operación son muy elevados y/o los presupuestos no se cumplen.	•Subutilización de recursos materiales y financieros.
•Problemas éticos y morales.	•Aumentos de quejas de los clientes y asociados de la organización.

Fuente. Chiavenato (2009, p.414)



## Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones

Las teorías de cambio desde la perspectiva institucional buscan entender la forma como las prácticas legitimadas son transformadas a través del tiempo en un proceso de desinstitucionalización. De igual forma el institucionalismo tiende a interrelacionarse con otras perspectivas de análisis organizacional. Entre ellas, dependencia de recursos, ecología organizacional, el cambio como resultado dialéctico, liderazgo y el lenguaje.

En efecto el cambio organizacional a partir de diferentes enfoques, áreas temáticas y tipologías muestra la importancia de tener en cuenta como herramienta hermenéutica, durante los procesos de evolución. Sin embargo, el cambio dependerá de la decisión de los dirigentes de la organización, fundamentada en su forma de pensar, sobre la cual tendrá gran influencia el reconocimiento que puedan hacer dichos dirigentes de la importancia que estos factores tienen sobre la supervivencia y permanencia de las unidades empresariales.

En este orden la planificación resulta preponderante para asumir los procesos de cambio, de esta manera es más ordenado y permite que las personas se preparen y participen en ello a través de distintos procesos, pudiendo así evaluar las incidencias que sobre la cultura organizacional generará, permitiendo el abordaje y preparación de los miembros respecto de las nuevas condiciones (cualquiera sea la naturaleza del cambio), y en consecuencia, ejerciendo un control positivo ante los posibles conflictos a presentarse con ocasión al mismo; estos procesos según Hellriegel et al. (2005) son:

- **Evaluar el medio ambiente:** Las organizaciones se enfrentan a un ambiente externo de transformaciones aceleradas que exigen cambios para garantizar su sostenibilidad. Las competencias profesionales de su personal, así como la gestión empleada son la clave, las organizaciones inteligentes consideran la inversión en el desarrollo profesional como un ingreso y no un costo, asumiéndolo como parte de sus políticas que a la postre llegan a convertirse en cultura.
- **Determinar la brecha del desempeño:** Es el análisis en torno a lo que la organización hace en relación con lo que se desea alcanzar.

- Diagnosticar problemas organizacionales: Es la capacidad de determinar, en forma clara, los problemas y conflictos organizacionales, sus causas y valorar soluciones.
- Articular y comunicar una visión para el futuro: Es necesario desarrollar, en sus miembros, compromiso y claridad de las acciones a implementar.
- Desarrollar y poner en práctica el plan acción: que contengan las metas definidas y los criterios evaluativos que permitan conocer sus alcances.
- Anticipar la resistencia y tomar acciones para reducirla
- Vigilar los cambios: Se requiere un monitoreo de la evolución del proceso y los resultados que van generando de manera gradual.

(p. 4-5).

Las organizaciones deben ajustar sus estructuras y sus procedimientos para la implementación de los cambios.

### **El manejo de los conflictos de cara a los cambios**

Dado que las organizaciones están sujetas a conflictos existente en el entorno motivado a comportamientos y actitudes existentes, como rasgo inevitable de las relaciones sociales. En diferentes momentos puede pensarse que el conflicto es una pelea, una lucha, un enfrentamiento, sin embargo estos generan situaciones que tienden a resolverse determinándose que el conflicto es necesario con la finalidad de que se salga enriquecido con la solución que genere los conflictos. En este sentido Sum Tzu en el libro del Arte de la Guerra (480-211 a.c) sostiene: “El conflicto es luz y sombra, peligro y oportunidad, estabilidad y cambio, fortaleza y debilidad, el impulso para avanzar y el obstáculo que se opone. Todos los conflictos contienen la semilla de la creación y la destrucción”. Igualmente Folger (1997) señala: “El conflicto es la interacción de personas interdependientes que perciben objetivos incompatibles e interferencias mutuas en la consecución de esos objetivos”.

Sin embargo los conflictos cuando se resuelven positivamente generan cambios en relación ya que se aumenta la posibilidad de soluciones exitosas. Que conllevan a la instauración de un cambio en las organizaciones, resulta imperioso que la alta gerencia tenga claridad de cómo controlar los conflictos, lo cual implica la integración de equipos multidisciplinarios, nuevas concepciones de la gestión de proceso y; enfatizando sus esfuerzos en los puntos en que conectan las diferentes fases de los procesos o con el entorno; siendo recomendable asumir una posición más de mediador que de árbitro.

No obstante las nuevas tendencias relacionadas con el abordaje de los conflictos, sugieren que los directivos pueden utilizar estrategias para enfrentarlos con el fin de que el conflicto sea productivo. Para Bateman y Snell (2005) se debe seguir una estrategia de cuatro etapas:

1. Investigar a los que participan en la controversia mediante entrevistas para recopilar la información.
2. Decidir cómo resolver el conflicto conjuntamente con el personal involucrado.
3. Actuar explicando las decisiones de manera razonada para evitar que las situaciones se repitan en el futuro.
4. Hacer seguimiento de la situación, documentando el conflicto y supervisando los resultados. (p.84)

En este sentido señala: Felipe, L. (2010), La palabra conflicto, procede del latín, *conflictus*, llevada al castellano. Significa “choque” o “colisión”. (p.33)

Cabe resaltar que Davis y Newstrom (1999) definen conflicto como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”. (p.337)

Si bien es cierto el conflicto en una organización incide significativamente los resultados negativos hasta de conducir a la organización a un estado de ineficiencia. Es por eso la

relevancia de que los directores para que logren que la administración del conflicto pueda constituir una parte fundamental del trabajo y del liderazgo. (Fuentes, M. 2001, p. 80).

Es por ello que los conflictos también pueden ser asumidos de forma positiva, ya que revela deficiencias, expresa ausencia de desarrollo, patentiza errores en decisiones, presenta señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento. (Fuentes, M. 2001, p.86).

Se explica que los conflictos deben ser asumidos por la directiva o alta gerencia para procurar la resolución, atendiendo a los intereses de las organizaciones, debiendo velar por la aplicación de métodos efectivos y eficientes, en el resguardo del equilibrio entre sus miembros y el entorno.

### **Negociación como método para la Resolución de conflictos**

Para establecer el tipo de método a utilizar en la resolución de conflictos, se evalúan distintos factores y distintos tipos de métodos que conduzcan a su solución. (González, M. 2006).

De allí que para la Negociación, como un proceso que se lleva a cabo entre dos o más partes que tienen posturas distintas en atención a un mismo punto, pero con intención de llegar a un acuerdo sobre un tema. Que pueden originarse en un patrón de conflicto lo que indica que es necesario interpretar las pautas del conflicto, analizarlo para luego darle una situación positiva.

Cabe destacar que analizar una situación en la fase previa a cualquier tipo de intervención, comprender bien lo que pasa y tener claridad de la situación para no confundir los problemas que conlleven a decisiones equivocadas y afectar emocionalmente a los miembros de la organización. Observar lo que piden las partes, y los beneficios que originen acuerdos positivos.

De este modo la comunicación es importante los temas tienen que ser tratados con claridad, que generen una relación para resolverse para generar comportamientos deseables a nivel de empleados.



En efecto al hablar sin escapismos, esto puede llevar al resultado positivo de la resolución de los conflictos de manera positiva. De igual manera en la figura N° 2 señala las diferencias entre dos o más personas que interactúan en el conflicto:

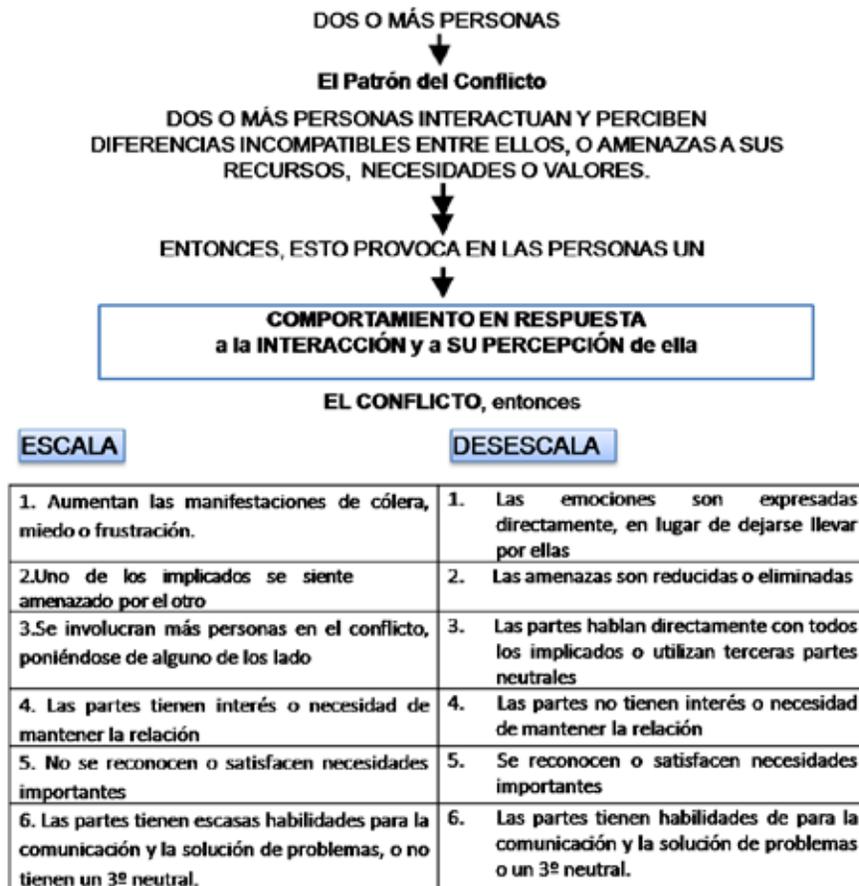


Figura N° 2. Diferencias evidenciadas en el patrón del Conflicto

La figura N° 2 presentado involucra el conflicto entre dos o más personas que conlleva a la interacción a otros trabajadores de la organización. Generalmente estas personas hablan directamente con otras personas implicadas o utilizan a otros para que se mantengan neutrales.

Debe señalarse que para que exista una negociación, de ambos lados deberán existir intereses propios pero con el fin de poder llegar a un acuerdo en común sobre los mismos y que cada uno salga beneficiado sin perjudicar a la otra parte se entablará la negociación. (Sinibaldi, 2009)

De la misma forma si ambas partes de la negociación no tuviesen diferentes intereses no existiría la negociación. Si ambas partes tienen diferentes intereses pero una de ellas no quiere negociar entonces no existiría la negociación. (Gilinho, 2009)

### **Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación**

Desde el momento de vinculación se conocen la filosofía, misión y objetivos, como base para todo desempeño posterior. La capacitación gerencial capacitación es primordial de los directivos es un factor de éxito conocer la empresa, el reconocimiento como eficiente y productivo, además de un alto sentido de pertenencia.

Al mismo tiempo es importante resaltar que la capacitación conduce a una rentabilidad más alta, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, mejora la relación jefes-subordinados, se promueve la comunicación en toda la organización y se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Finalmente la capacitación del personal es beneficiosa para la toma de decisiones debido que ayuda a los individuos a la solución de los problemas ínsita a los retos personales, la confianza así mismo, se desarrolla la asertividad, creatividad, el desarrollo de líderes la habilidad en la comunicación, aumenta el nivel de satisfacción en el desempeño de las tareas elimina los temores a la incompetencia individual.

### **Metodología**

En términos metodológicos, se busca tratar perspectivas teóricas frente al cambio organizacional, sintetizando la literatura representativa sobre el tema. La metodología de investigación es de revisión documental, ya que presenta información de estudios empíricos publicados en internet sobre Conflicto y Los Cambios en las Organizaciones Complejas y los impactos en la Cultura. Se revisan sistemáticamente documentos relacionados con cambios en las organizaciones complejas y resolución de conflicto, diagnosticando la cultura organizacional, su impacto en las organizaciones.

En el contenido de resultados se exponen en primer lugar los estudios previos de investigaciones relacionadas con el tema de estudio. La búsqueda se realiza en las bases de datos Redalyc, Scielo y Dialnet, orientándose a los estudios que contienen las palabras claves cultura organizacional y conflictos en las organizaciones.

### **Para finalizar**

Se concluye que los conflictos y los cambios en las organizaciones se puede señalar en:

- La dinámica social relativa al cambio, debe ser entendida y asumida por la alta gerencia o directiva como un factor permanente, que en ocasiones se deriva de hechos que no son previsibles, por lo que debe atenderse desde la complejidad, toda vez que resulta pertinente avocarse al entendimiento del comportamiento de los individuos en las organizaciones, su relación con ellas así como con el entorno.
- Los cambios sociales influyen directamente en las organizaciones complejas igualmente repercuten sobre los individuos que laboran en ellas, lo que origina que la cultura organizacional se altere positiva o negativamente en relación a normas y principios en el mejoramiento de la calidad de vida.
- La capacitación general en la organización conduce a una rentabilidad alta y mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles en el desempeño de las tareas de las organizaciones.
- Todo estudio enfocado en el ámbito de la complejidad organizacional, que atienda a la instauración o desarrollo de procesos de cambios, debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos del entorno, a lo cual no escapa la cultura organizacional que la rige y los potenciales conflictos que a partir de allí puedan generarse.
- El tema de la cultura organizacional es muy complejo dado que los elementos que se analizan son en su mayoría abstractos y los procedimientos que la constituyen son diversos y cambiantes, sintetizándose a partir de la experiencia continuada de los

investigadores que abordan el tema, lo cual se encuentra en proceso de maduración, tal y como ha sido expresado en el presente artículo.

- La implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas.
- En las organizaciones actuales el talento humano cuenta con recursos suficientes para tratar un conflicto, toda vez que la tendencia de las organizaciones es asumir como política la especialización de este recurso para maximizar sus potencialidades en pro de su bienestar y el de la organización.
- Para definir el tipo de método de resolución de conflictos, deben considerarse las causas que dieron lugar al mismo (en atención al tema investigado se observa si es producto de un cambio por factores internos o externos; planificado o sobrevenido), así como el impacto causado sobre los miembros de la organización desde la perspectiva de la cultura que la identifica o define.
- Debe preverse que desde el ingreso de los miembros a la organización se evidencian expectativas de índoles diferentes, como es el caso de la proyección e identificación con la organización, generando así compromiso con las metas y objetivos por parte de sus miembros, lo cual impacta positivamente ante posibles conflictos, los cuales tienen que asumirse ante la dinámica que tutela el desenvolvimiento de la organización.
- Inexorablemente, ante la dinámica que rige a las organizaciones debe concebirse el análisis permanente de los factores de entorno interno y externo que conllevan a su transformación desde la complejidad que las conforma, atendiendo así, a los factores de conflictos que subyacen e impactan en su cultura organizacional, y por ende en su sano y buen funcionamiento.

## **Contribuciones a futuras líneas de investigación**

La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa. La cultura es la responsable de mantener la estructura social en la organización, además de generar la identidad de esta y la diferencia de otras, En definitiva, la variedad y complejidad de las tareas o del trabajo en la organización producen incertidumbre en ella, e imponen condiciones a las variables de diseño organizativo, y, en consecuencia, al tipo de forma organizativa. Este trabajo de investigación es de gran importancia para los estudiosos de gerencia en organizaciones el cual aporta información para el manejo de conflictos, cambios organizacionales, organizaciones complejas y la cultura organizacional.

## Referencias Bibliograficas

- Acosta, C. (2002) Cuatro Preguntas para iniciarse en el Cambio Organizacional. Revista colombiana de psicología, 11, 9 - 24. <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1194/1745>.
- Alvarado (2006). Metamorfosis de la concepción del Cambio Organizacional en el nuevo institucionalismo. Portal de Revistas Científicas y Arbitradas de la UNAM. 219.
- Anzizu, J.M. (1985) "Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa". Alta Dirección, 120.
- Bell, A. y Smith, D. (2001). Aprenda a tratar con personas conflictivas. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.
- Bleger, J. (1975). Psicología de la conducta. Conflicto y conducta, en Análisis dinámico del comportamiento. La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela.
- Costa, J. (1992). Identidad corporativa y estrategia de empresa. Barcelona, España: CEAC.
- Cordero, T. (2012). La Cultura Organizacional. Factor de éxito en las Empresas. Líder empresarial. Recuperado el día 21 de Mayo de 2013 en <http://www.liderempresarial.com/articulo.php?articulo=68>
- Chiavenato, I. (1999). Administración de los recursos humanos. (5ta Ed.). Bogotá, Ed. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chica, S. A. (2009). Aproximaciones teóricas y estudios específicos en torno a la cultura organizacional en Colombia. Colombia Polémica: Revista de los Estudiantes de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de La Esap / Esap. Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. 10. 26 – 43, <https://sites.google.com/site/schica21/culturaorganizacional.pdf?attredirects=0>
- Del Canto, E. (2011) Gerencia Estratégica y Capital Humano. Su Prospectiva en los Gobiernos

Locales en el Contexto Venezolano. Revista Ciencias Estratégicas. Escuela de Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín-Colombia. Volumen 19 (26) 171184. Disponible: <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1079/1309>. Consulta: 2012, Abril 16

Denison, D.R. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.

Elliott, M. (1934). The Human Problems of an Industrial Civilization by Elton Mayo. Review by: Margaret Elliott. *The American Economic Review*, Vol. 24, No. 2 (Jun., 1934) Doi: 10.2307/1806668 Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1806668>

Etkin, J. (2006) *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

Felipe, L. (2010). *Psicología para el Docente*. (1° ed). Guanajuato – México: Universidad de Guanajuato.

Folger, J. y Bush, R (1997) Ideología, orientaciones respecto del conflicto y discurso de la mediación, en Folger, Joseph P. y Jones, Tricia S. *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Buenos Aires: Paidós, 25-53

Fuentes, M. (2001). *Mediación en la solución de conflictos*. Bogotá, Colombia. Editorial Planeta.

French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional, aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México, Prentice Hall.

González A. (2009) *Revista La complejidad organizacional de la nueva gerencia* P. (166-186).

Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque Basado en competencias* (10 Ed.). México: McGraw-Hill de México.

Jaime, P. y Araujo, Y. (2009). *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la*

empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pág. 19. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>.

Kast, Fremont y Rosenzweig, James (1974). "General Systems Theory: Applications for Organization and Management".

Mayo, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.

Morgan, Gareth (1990). Imágenes de La Organización. Editorial Ra-Ma Madrid

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. [Versión de Open Library] Recuperado de <https://archive.org/stream/theoryzhowam00ouch#page/35/mode/1up>

Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. (Décima Edición). México: Prentice Hall.

Roger Lewin, (1998) Complejidad El caos como generador del orden, 1a. ed., España: Editorial Trotta.

Royo, C (2005). Las competencias como herramienta para el cambio cultural En una organización bancaria. Barcelona, Tesis Doctoral. [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2667/01.CRM\\_parte1.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2667/01.CRM_parte1.pdf?sequence=1)

Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational dynamics, summer, 30-48

Tamayo, I., Gutiérrez, L., Martínez, F. (2007). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Una aproximación teórica. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, 1, p. 38.

Taylor, E (1891) Primitive Culture [Versión de Open Library]. Recuperado de <https://archive.org/>



[stream/primitiveculture1891tylo#page/n3/mode/2up](#)

Thompson, James (1994) Organización en Acción, McGraw-Hill Inter americana, S.A.