

Planificación Estratégica y Cambio Organizacional: Reflexión epistemológica y pragmática de los procesos de innovación para las organizaciones que planifican

Strategic Planning and Organizational Change: Epistemological and pragmatic reflection on innovation processes for planning organizations

Dr. Orlando Pérez

<https://orcid.org/0000-0002-6454-5013>

Universidad Autónoma de Asunción
orlandpe@gmail.com

Resumen

En la dinámica actual de las organizaciones, la capacidad de adaptación, resiliencia y transformación es crucial para mantener la competitividad a largo plazo. Las teorías del cambio organizacional y la planificación estratégica, aunque usualmente tratadas por separado, se integran para gestionar eficazmente el cambio y alcanzar objetivos estratégicos. Un análisis detallado de las teorías del cambio, desde modelos clásicos como el de Kurt Lewin hasta enfoques contemporáneos como las teorías de complejidad, proporciona un marco conceptual para anticipar y gestionar el cambio de manera proactiva. La integración de estas teorías con la planificación estratégica permite a las organizaciones desarrollar capacidades dinámicas, mejorar su agilidad y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Esto no solo facilita la supervivencia en entornos complejos, sino también prosperar a largo plazo. Además, existen varias teorías actuales, como el liderazgo adaptativo, la mirada sistémica y los 8 pasos de Kotter entre otras, que ayudan a las organizaciones a adaptarse eficazmente a los cambios y mejorar su eficiencia.

Palabras clave: Cambio organizacional, Planificación estratégica, Capacidad de adaptación, Teorías de complejidad, Liderazgo adaptativo

Abstract

In the current dynamics of organizations, the ability to adapt, be resilient, and transform is crucial to maintaining long-term competitiveness. Organizational change theories and strategic planning, though often treated separately, are integrated to effectively manage change and achieve strategic objectives. A detailed analysis of change theories, from classic models like Kurt Lewin's to contemporary approaches such as complexity theories, provides a conceptual framework to proactively anticipate and manage change. The integration of these theories with strategic planning allows organizations to develop dynamic capabilities, improve agility, and foster a culture of continuous learning. This not only facilitates survival in complex environments but also thriving in the long term. Additionally, there are several current theories, such as adaptive leadership, systemic thinking, and Kotter's 8 steps and others, that help organizations effectively adapt to changes and improve their efficiency.

Keywords: Organizational change, Strategic planning, Adaptability, Complexity theories, Adaptive leadership

Introducción

En la actualidad organizacional, la capacidad de adaptación, la resiliencia y la transformación se erige como un imperativo para las organizaciones que aspiran a mantener y asegurar su competitividad a largo plazo. Las teorías del cambio organizacional y la planificación estratégica, aunque a menudo abordadas como disciplinas separadas, convergen en un punto crucial: la necesidad de gestionar de manera efectiva el cambio como un enfoque integral para alcanzar los objetivos estratégicos.

Es de fundamental importancia establecer un panorama detallado y exhaustivo de cómo las diversas teorías del cambio organizacional pueden integrarse en el marco de los procesos de planificación estratégica, proporcionando a las organizaciones las herramientas necesarias para construir su presente en pos del futuro esperado en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la complejidad.

El cambio organizacional, como área específica de conocimiento y aplicación, ha sido objeto de un extenso cuerpo de investigación que abarca desde modelos clásicos de cambio planificado, como el modelo de Kurt Lewin, hasta enfoques contemporáneos de cambio emergente y teorías de la complejidad, que ofrecen diferentes perspectivas para fundamentar las explicaciones sobre cómo y por qué ocurre el cambio, así como

sobre los mecanismos y procesos que las organizaciones pueden emplear para facilitarlos de forma más efectiva.

En el contexto de la planificación estratégica, estas teorías proporcionan un marco conceptual para entender cómo las organizaciones pueden anticipar, planificar y gestionar el cambio de manera proactiva y prospectiva, alineando sus estrategias a largo plazo con las demandas cambiantes del entorno donde actúan.

Específicamente el modelo de cambio de Lewin, con sus etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento, ha sido una piedra angular en el estudio del cambio organizacional, aunque las críticas a su simplicidad y linealidad han permitido el desarrollo de modelos más dinámicos y flexibles, como el modelo de ocho etapas de John Kotter, que enfatiza la importancia de crear una situación de urgencia, formar una coalición poderosa y anclar nuevos enfoques en la cultura organizacional, entre otros, los cuales proporcionan un marco útil para la planificación estratégica, al ofrecer pasos concretos que las organizaciones pueden seguir para implementar cambios con mayor probabilidad de éxito.

Por otro lado, las teorías de cambio emergente sugieren que el cambio no siempre es planificado de manera precisa y controlada, pues consideran que el cambio muchas veces emerge de manera

espontánea y no lineal en respuesta a eventos y circunstancias imprevistas o no consideradas previamente, en consecuencia, este enfoque se alinea con las teorías de complejidad y los sistemas adaptativos complejos, que destacan la naturaleza impredecible y autoorganizada del cambio en las organizaciones.

Consecuentemente, la planificación estratégica, desde esta perspectiva, debe ser lo suficientemente flexible, dúctil y adaptativa para permitir que las organizaciones respondan rápidamente a oportunidades, amenazas y riesgos emergentes. La articulación de las teorías del cambio organizacional con la planificación estratégica no solo proporciona un marco para entender y gestionar el cambio, sino que también ofrece una hoja de ruta para la innovación y el desarrollo sostenible.

La integración de estas dos disciplinas: gestión del cambio y planificación, permite a las organizaciones desarrollar capacidades dinámicas, mejorar su agilidad estratégica y fomentar una cultura de aprendizaje continuo; al hacerlo, las organizaciones pueden no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno organizacional competitivo cada vez más complejo y volátil. Existen varias teorías actuales sobre el cambio organizacional que ayudan a las empresas a adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su eficiencia. Algunas de ellas,

mencionadas a continuación, serán detalladas en el desarrollo.

- **Liderazgo Adaptativo:** Esta teoría se centra en la capacidad de los líderes para identificar y abordar problemas técnicos y adaptativos. Los problemas técnicos tienen soluciones conocidas, mientras que los adaptativos requieren innovación y aprendizaje continuo. (Heifetz y Linsky 2002)
- **Mirada Sistémica:** Se basa en la idea de que las organizaciones son sistemas compuestos por partes interrelacionadas. Entender cómo estas partes interactúan ayuda a identificar las causas y efectos de los problemas y a encontrar soluciones integrales. (Argyris, 1999; Pérez, 2016, Burke, 2017).
- **8 Pasos de Kotter:** Propuesto por John P. Kotter (1996), este modelo describe un proceso de ocho pasos para implementar el cambio de manera efectiva, desde crear un sentido de urgencia hasta consolidar los avances y producir resultados sostenibles.
- **Teoría U:** Desarrollada por Otto Scharmer (2009), esta teoría se enfoca en la innovación y el desarrollo personal, ayudando a las

organizaciones a transformarse mediante la autoconciencia y la creatividad.

- **Indagación Apreciativa:** Esta teoría se basa en la psicología positiva y busca potenciar los ambientes laborales para alcanzar el máximo desarrollo personal y el éxito empresarial, centrándose en lo positivo y en los logros. (Cooperrider et al., 2005)
- **Tabla Periódica del Cambio Organizacional:** La tabla periódica del cambio organizacional es una metáfora utilizada para organizar y categorizar los diferentes elementos y aspectos clave del cambio organizacional de manera estructurada y comprensible. Este concepto toma inspiración de la tabla periódica de los elementos en química, pero en lugar de elementos químicos, se enfoca en factores, procesos y dinámicas que influyen en el cambio dentro de una organización. (Torres, 2019)
- **Modelo de Lewin:** Kurt Lewin (1947) propuso un modelo simple pero poderoso que describe el proceso de cambio en tres fases: descongelar (preparar la organización para el

cambio), cambiar (implementar el cambio) y recongelar (solidificar el nuevo estado).

- **Teoría de la Complejidad:** Esta teoría sugiere que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos, lo que significa que el cambio es emergente y no siempre predecible. La capacidad de adaptarse y evolucionar es clave para el éxito. (Argyris, 1999)
- **Teoría del Ciclo de Vida de la Organización:** Esta teoría se centra en las etapas de desarrollo de las organizaciones, desde el nacimiento hasta la madurez y el posible declive. Cada etapa requiere diferentes estrategias de cambio. (Valdés, 2018)
- **Modelo de Transición de Bridges:** Este modelo se enfoca en el aspecto humano del cambio, destacando la importancia de gestionar las transiciones emocionales que experimentan las personas durante el proceso de cambio. (Bridges, 2003)
- **Cambio de Segundo Orden:** Propuesto por Watzlawick y otros, que distingue entre cambios de primer orden (ajustes incrementales dentro de un sistema existente) y cambios de segundo orden (transformaciones

profundas que alteran la estructura fundamental del sistema). (García, 2020)

Estas teorías o enfoques propositivos proporcionan diferentes métodos y herramientas para gestionar el cambio organizacional, adaptándose a las necesidades y desafíos específicos de planificación, cultura y estrategia de cada organización.

Desarrollo

Las diferentes perspectivas y enfoques epistemológicos, que sustentan las herramientas de aplicación para gestionar el cambio, se han ido generando a partir de la identificación de los requerimientos, necesidades y desafíos generales que se deben adaptar a los aspectos y características específicos relacionados con los procesos de planificación, formulación de la estrategia y procesos de gestión de las organizaciones. Estas perspectivas, postulados y teorías se presentan a continuación desde la reflexión epistemológica y orientados a clarificar los procesos de aplicación organizacional más efectivas:

- **LIDERAZGO ADAPTATIVO**

Es un enfoque desarrollado por Ronald Heifetz y Marty Linsky (2002) que se centra en la capacidad de los líderes para enfrentar problemas complejos que no tienen soluciones fáciles ni

predefinidas; es especialmente relevante en entornos cambiantes y dinámicos y se presentan algunos de sus conceptos clave:

- **Problemas Técnicos vs. Adaptativos:**

- **Problemas Técnicos:** Son aquellos que tienen soluciones claras y conocidas, generalmente resueltos por expertos en la materia.
- **Problemas Adaptativos:** Son desafíos complejos que requieren cambios en valores, creencias, roles, relaciones y enfoques; no tienen soluciones predefinidas y requieren aprendizaje y experimentación.

- **Autoridad y Liderazgo:**

- **Autoridad:** Se refiere al poder formal que tienen los líderes dentro de una organización.
- **Liderazgo:** Es la capacidad de influir y guiar a otros, especialmente en situaciones donde no se tiene autoridad formal. Los líderes adaptativos a menudo lideran desde cualquier nivel de la organización.

- **Zona Productiva de Desconfort:**

- Este concepto destaca la importancia de mantener a las

personas en un nivel de estrés óptimo donde se sientan incómodas, pero no abrumadas, con el propósito de fomentar el aprendizaje y la innovación.

- **Gestionar el Conflicto:**
 - Los líderes adaptativos deben ser capaces de manejar los conflictos y las tensiones que surgen durante el proceso de cambio, confrontando las realidades duras y las resistencias al cambio.
- **Construir Capacidades Adaptativas:**
 - Desarrollar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y enfrentar los desafíos futuros, para fomentar una cultura de aprendizaje continuo y experimentación.

Pasos para Implementar el Liderazgo Adaptativo

- **Diagnosticar la Situación:** Identificar si el problema es técnico o adaptativo y comprender las dinámicas subyacentes.
- **Diseñar Intervenciones:** Crear estrategias para enfrentar los desafíos adaptativos, fomentando la participación y el compromiso de todas las partes interesadas.

- **Mantener la Dirección:** Asegurarse de que la organización se mantenga enfocada en los objetivos a largo plazo mientras se adapta a las circunstancias cambiantes.
- **Fomentar la Experimentación:** Promover un ambiente donde se pueda probar nuevas ideas y aprender de los fracasos sin temor a represalias.
- **Sostener el Proceso de Cambio:** Apoyar a la organización y a sus miembros durante todo el proceso de cambio, asegurando que se mantenga la energía y el impulso.

El liderazgo adaptativo es un enfoque adecuado para afrontar la complejidad y la incertidumbre organizacional con énfasis en el aprendizaje continuo, la experimentación y la gestión de conflicto, especialmente relevante en tiempos de cambio rápido. (Zepeda, 2016)

- **MIRADA SISTÉMICA DEL CAMBIO**

La mirada sistémica (Argyris, 1999) es un enfoque que considera a las organizaciones como sistemas complejos y dinámicos, formados por diversas partes interrelacionadas que interactúan y se influyen mutuamente. Este enfoque se basa en la teoría general de sistemas, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy, y se ha aplicado ampliamente en el ámbito organizacional, algunos de sus conceptos son:

- **Interdependencia:**
 - Las partes de una organización no funcionan de manera aislada; están interrelacionadas y dependen unas de otras y por lo tanto los cambios en una parte del sistema pueden tener efectos en otras partes.
- **Retroalimentación:**
 - La retroalimentación es el proceso mediante el cual una parte del sistema envía información a otra parte, influyendo en su comportamiento, la cual puede ser positiva -amplifica los cambios- o negativa -contrarresta los cambios-.
- **Homeostasis y Adaptación:**
 - Los sistemas buscan mantener un equilibrio dinámico -homeostasis- a pesar de los cambios en el entorno; esta capacidad de adaptación es crucial para la supervivencia y el éxito del sistema.
- **Perspectiva Holística:**
 - Este enfoque promueve una visión holística, considerando el sistema en su totalidad y no solo las partes individuales, lo cual ayuda a

identificar patrones y conexiones que no son evidentes al examinar las partes aisladas.

- **Emergencia:**
 - Los sistemas complejos exhiben propiedades emergentes que no pueden predecirse simplemente observando las partes individuales, las cuales surgen de las interacciones y relaciones entre las partes del sistema.
- **Autopoiesis:**
 - Propuesto por Humberto Maturana y Francisco Varela, se refiere a la capacidad de un sistema para autogenerarse y mantenerse, por lo tanto, las organizaciones tienen la capacidad de evolucionar y transformarse internamente. (Rodríguez, 2014)

Aplicaciones de la Mirada Sistémica en las Organizaciones

- **Diagnóstico Organizacional:**
 - La mirada sistémica se utiliza para diagnosticar problemas organizacionales, identificando causas raíz y entendiendo cómo las diferentes partes del sistema están interconectadas.
- **Gestión del Cambio:**

- Ayuda a las organizaciones a implementar cambios de manera más efectiva, considerando las interdependencias y retroalimentaciones que pueden influir en el éxito del cambio.
- **Resolución de Problemas:**
 - Fomenta un enfoque colaborativo y participativo para la resolución de problemas, involucrando diferentes partes del sistema y buscando soluciones integrales.
- **Desarrollo Organizacional:**
 - Promueve el desarrollo continuo de la organización, fomentando la adaptabilidad, la innovación y el aprendizaje organizacional. (Burke, 2017)

La mirada sistémica permite lograr una comprensión integral de las dinámicas internas y externas que afectan a las organizaciones afectadas por el cambio. (Pérez, 2016)

Aplicación de la Mirada Sistémica en el Cambio Organizacional

- **Diagnóstico Integral**
 - **Mapeo del Sistema:** permite identificar las partes del sistema organizacional y sus interrelaciones, incluyendo colaboradores, áreas,

procesos, infraestructura, recursos y el entorno.

- **Análisis de Causas y Efectos:** para examinar cómo los problemas y las oportunidades en una parte del sistema afectan a otras partes, por ejemplo: un cambio en la estrategia de comercialización puede impactar en la producción, las finanzas y la satisfacción del cliente.
- **Identificación de Puntos de Leverage o apalancamiento**
 - **Puntos Críticos:** Detectar los puntos en el sistema donde una intervención pequeña puede producir grandes cambios, que pueden ser procesos clave, roles específicos o áreas de alta interdependencia.
 - **Intervenciones Sistémicas:** para formular e implementar estrategias que aprovechen estos puntos de apalancamiento y optimicen el impacto del cambio.
- **Gestión de la Retroalimentación**
 - **Ciclos de Retroalimentación:** Creando mecanismos de monitoreo y evaluación continua de los efectos del cambio, ajustando las estrategias según sea necesario. La retroalimentación positiva se usa

para reforzar cambios beneficiosos, mientras que la retroalimentación negativa ayuda a corregir desviaciones y gestionar situaciones no favorables.

- **Promoción del Pensamiento Sistémico**
 - **Capacitación y Desarrollo:** Formar a los colaboradores y líderes en pensamiento sistémico identificar y fortalecer las conexiones y dinámicas complejas dentro de la organización.
 - **Colaboración y Comunicación:** Fomentar la cultura de colaboración y comunicación abierta, donde las diferentes partes del sistema trabajen juntas y compartan información de manera efectiva.
- **Adaptación y Flexibilidad**
 - **Resiliencia Organizacional:** Desarrollar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios imprevistos y mantener su funcionalidad esencial, lo cual implica crear estructuras y procesos flexibles y con capacidad de evolucionar.
 - **Aprendizaje Continuo:** Fomentar una cultura de aprendizaje continuo donde la organización esté

constantemente evaluando y mejorando sus prácticas y estrategias. (Pérez, 2016)

LOS 8 PASOS DE KOTTER PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El modelo de cambio organizacional de John P. Kotter (1996) es uno de los enfoques más influyentes y ampliamente utilizados para gestionar el cambio; con un proceso en ocho pasos que ayuda a las organizaciones a implementar el cambio de manera efectiva y sostenible.

- **Paso 1: Crear un Sentido de Urgencia**
 - **Objetivo:** Motivar a las personas a reconocer la necesidad del cambio y actuar de inmediato.
 - **Acciones:** Identificar amenazas y oportunidades, compartir información y generar discusiones que resalten la importancia del cambio.
- **Paso 2: Formar una Coalición Poderosa**
 - **Objetivo:** Crear un grupo de líderes y personas influyentes que apoyen y promuevan el cambio.
 - **Acciones:** Identificar a los líderes clave, crear un equipo con una combinación de habilidades, credibilidad y autoridad, para fomentar la colaboración.
- **Paso 3: Desarrollar una Visión y Estrategia**

- **Objetivo:** Definir una visión clara que dirija el esfuerzo de cambio y una estrategia para alcanzarla.
 - **Acciones:** Desarrollar una visión inspiradora, crear estrategias concretas y comunicarlas de manera efectiva a toda la organización.
- **Paso 4: Comunicar la Visión del Cambio**
 - **Objetivo:** Asegurarse de que la visión y la estrategia del cambio sean comprendidas y aceptadas por todos.
 - **Acciones:** Utilizar todos los medios de comunicación disponibles, con transparente, involucrando a los colaboradores abordando sus preocupaciones.
 - **Paso 5: Eliminar Obstáculos**
 - **Objetivo:** Identificar y eliminar las barreras que impiden el cambio.
 - **Acciones:** Analizar las estructuras y procesos existentes, capacitar a los colaboradores y proporcionar los recursos necesarios para facilitar el cambio.
 - **Paso 6: Generar Ganancias a Corto Plazo**
 - **Objetivo:** Crear y reconocer logros inmediatos que puedan motivar y fortalecer el compromiso organizacional con el cambio.
 - **Acciones:** Planificar metas a corto plazo, celebrar los éxitos tempranos y recompensar a quienes contribuyan al progreso.
- **Paso 7: Consolidar los Logros y Producir Más Cambios**
 - **Objetivo:** Asegurarse de que los cambios iniciales se consoliden y utilizar ese impulso para implementar más cambios.
 - **Acciones:** Evaluar los procesos y resultados, identificar áreas de mejora, y mantener el enfoque en la estrategia y visión a largo plazo.
 - **Paso 8: Anclar los Nuevos Enfoques en la Cultura**
 - **Objetivo:** Integrar los cambios en la cultura organizacional para asegurar su permanencia.
 - **Acciones:** Reforzar los nuevos comportamientos y procesos a través de políticas, entrenamiento y liderazgo continuo, a la vez de comunicar cómo los cambios han mejorado la organización. (Kotter, 1996)

LA TEORÍA U

La Teoría U, desarrollada por Otto Scharmer (2009), es un enfoque innovador para el cambio organizacional que se centra en el liderazgo y la transformación desde un nivel profundo de conciencia y conexión. Se basa en la idea de que para abordar problemas complejos y generar

innovaciones significativas, los líderes y las organizaciones deben pasar por un proceso de "descenso" antes de "ascender" con nuevas ideas y acciones.

- **Presencing:**

- **Definición:** Una combinación de "presencia" y "sensing" (sentir), en un proceso de conectarse profundamente con la fuente de inspiración y visión futura.
- **Importancia:** Facilita un cambio de enfoque desde el pasado y el presente hacia el futuro emergente.

- **Tres Movimientos del Proceso U:**

- **Descender la U (Co-Sensing):** Observar y escuchar profundamente al entorno y a uno mismo, lo cual implica dejar atrás patrones, paradigmas y juicios preexistentes.
- **Llegar al Fondo de la U (Presencing):** Acceder a un estado profundo de calma y conexión interior y es allí donde se perciben las posibilidades futuras.
- **Ascender la U (Co-Creating):** Actuar desde la visión y el conocimiento profundo obtenidos durante el descenso, siendo un

proceso de prototipado y experimentación.

Pasos del Proceso U

- **Co-Initiating (Iniciar en Colectivo)**

- **Objetivo:** Reunir a un grupo de personas clave y crear un sentido compartido de propósito y dirección.
- **Acciones:** Conversaciones iniciales, identificación de desafíos y construcción de confianza.

- **Co-Sensing (Percibir en Colectivo)**

- **Objetivo:** Comprender el sistema en su totalidad mediante la observación y el diálogo con diversas partes interesadas.
- **Acciones:** Entrevistas, talleres de escucha, visitas de campo y mapeo de sistemas.

- **Presencing**

- **Objetivo:** Conectar profundamente con la fuente de inspiración y visión futura.
- **Acciones:** Retirarse a un espacio de reflexión, meditación y prácticas de auto-conciencia.

- **Co-Creating (Crear en Colectivo)**

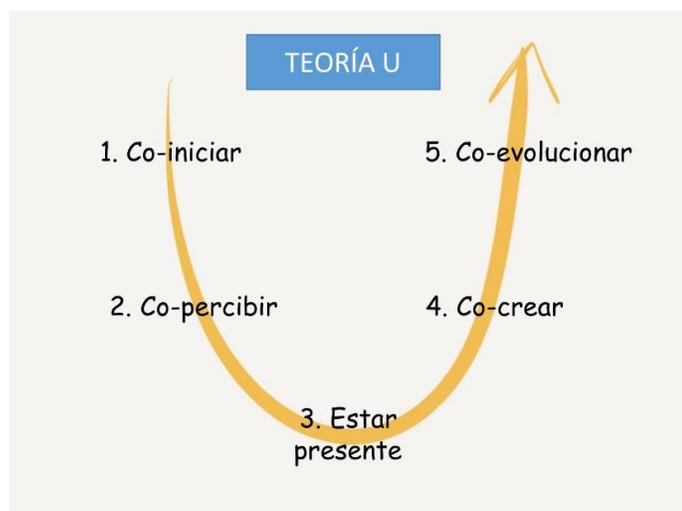
- **Objetivo:** Desarrollar prototipos y experimentos basados en la visión emergente.
- **Acciones:** Talleres de diseño, experimentación y evaluación de prototipos.

- **Co-Evolving (Evolucionar en Colectivo)**

- **Objetivo:** Implementar las soluciones y escalar los prototipos exitosos.
- **Acciones:** Implementación de proyectos, monitoreo continuo y aprendizaje.

La Teoría U ofrece un enfoque profundo y transformador para el cambio organizacional, centrándose en la conexión interior y la colaboración colectiva. Este modelo es especialmente útil en situaciones donde se necesita un cambio profundo y sostenible, y donde la innovación y la creatividad son cruciales. (Scharmer, 2009)

Gráfico1. Etapas del cambio de la Teoría U



Fuente: Scharmer, 2009

INDAGACION APRECIATIVA

La Indagación Apreciativa -IA- es un enfoque positivo y transformador para el cambio

organizacional que se enfoca en identificar y amplificar las fortalezas y éxitos existentes dentro de una organización. Desarrollada por David Cooperrider y Suresh Srivastva (2005), esta teoría se basa en la premisa de que las organizaciones evolucionan en la dirección de lo que estudian, por lo que centrarse en lo positivo puede conducir a resultados más efectivos y sostenibles.

- **Enfoque Positivo:**

- **Definición:** La IA se centra en lo que funciona bien en una organización, en lugar de en los problemas y deficiencias.
- **Importancia:** Este enfoque genera energía positiva y motiva a los colaboradores a participar activamente en el proceso de cambio.

- **Participación Colaborativa:**

- **Definición:** Involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de indagación y cambio.
- **Importancia:** La participación colaborativa asegura que se recojan diversas perspectivas y se construya un sentido de propiedad compartida del cambio.

La IA se estructura en cuatro fases principales, conocidas como el modelo 4D (Cooperrider et al, 2005):

- **Discovery (Descubrimiento)**
 - **Objetivo:** Identificar y valorar los aspectos positivos y las fortalezas de la organización.
 - **Acciones:** Realizar entrevistas y diálogos apreciativos, donde los colaboradores compartan historias de éxito y momentos de orgullo.
- **Dream (Soñar)**
 - **Objetivo:** Visualizar un futuro ideal para la organización basado en sus fortalezas descubiertas.
 - **Acciones:** Facilitar talleres y sesiones creativas donde los colaboradores imaginen y describan el futuro deseado.
- **Design (Diseño)**
 - **Objetivo:** Co-crear planes y estrategias para alcanzar el futuro ideal visualizado en la fase de sueño.
 - **Acciones:** Desarrollar prototipos, planes de acción y estructuras organizativas que apoyen la visión futura.
- **Destiny (Destino)**
 - **Objetivo:** Implementar y sostener el cambio organizacional, asegurando la alineación con la visión apreciativa.

- **Acciones:** Ejecutar los planes desarrollados, monitorear el progreso y fomentar una cultura de aprendizaje continuo y adaptación.

MODELO DE LEWIN

El modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin (1947) es uno de los enfoques más antiguos y conocidos para la gestión del cambio, este modelo describe el cambio como un proceso en tres etapas: **Descongelar, Cambiar y Recongelar.**

- **Descongelar (Unfreeze)**

Objetivo: Preparar la organización para el cambio, creando un entendimiento claro de la necesidad del cambio y rompiendo el statu quo.

- **Acciones:**

- **Comunicación:** Informar a los colaboradores sobre la necesidad del cambio, proporcionando datos y argumentos convincentes.
- **Crear Urgencia:** Generar un sentido de urgencia alrededor del cambio para motivar a los colaboradores.
- **Participación:** Involucrar a los colaboradores en el proceso de planificación del cambio para obtener su apoyo y reducir la resistencia.

- **Cambiar (Change/Transition)**

Objetivo: Implementar el cambio, adoptando nuevos comportamientos, procesos y formas de pensar.

- **Acciones:**

- **Capacitación:** Proporcionar formación y recursos necesarios para que los colaboradores adquieran las nuevas habilidades.
- **Apoyo:** Ofrecer soporte continuo durante el proceso de cambio, mediante coaching y mentoría.
- **Comunicación Constante:** Mantener una comunicación clara y abierta sobre el progreso del cambio y abordar cualquier preocupación que surja.

- **Recongelar (Refreeze)**

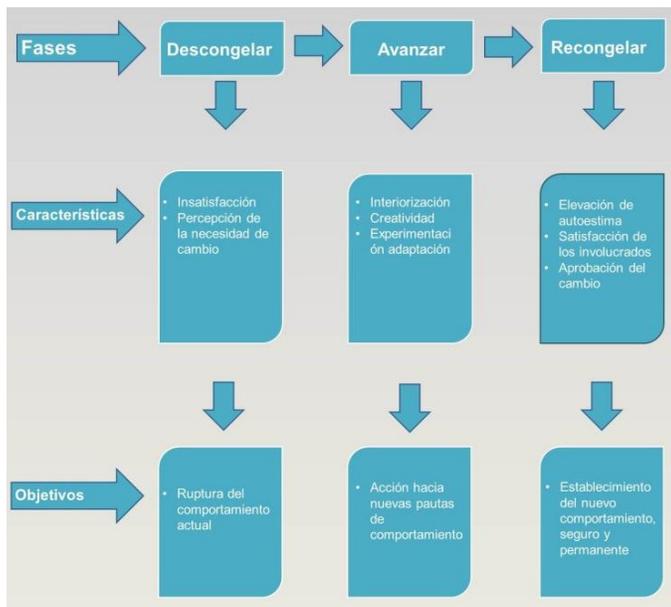
Objetivo: Solidificar el cambio, integrando los nuevos comportamientos y procesos en la cultura organizacional.

- **Acciones:**

- **Refuerzos:** Reforzar los cambios mediante políticas, procedimientos y estructuras organizativas que apoyen las nuevas formas de trabajo.
- **Reconocimiento:** Reconocer y recompensar a los colaboradores que han adoptado y promovido el cambio.

- **Evaluación:** Monitorear y evaluar el impacto del cambio para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Gráfico 2. Modelo del cambio de Kurt Lewin



Fuente: Lewin, 1947

TEORIA DE LA COMPLEJIDAD

La teoría de la complejidad aplicada al cambio organizacional ofrece un enfoque diferente para entender y gestionar el comportamiento de las organizaciones en entornos dinámicos y caóticos y se basa en la premisa de que las organizaciones son sistemas complejos adaptativos, donde el cambio no es lineal ni predecible, sino emergente y a menudo impulsado por la interacción de sus componentes internos y externos.

- **Sistemas Complejos Adaptativos (CAS)**
 - **Definición:** Las organizaciones se consideran sistemas compuestos por múltiples agentes interdependientes que interactúan y se adaptan continuamente a

través de procesos de retroalimentación.

- **Importancia:** Reconoce que las acciones y decisiones estratégicas, funcionales y operativas en una parte del sistema pueden tener efectos imprevistos en otras partes.
- **Emergencia**
 - **Definición:** Fenómenos emergentes son patrones y comportamientos que surgen de las interacciones entre los componentes del sistema que no pueden ser predichos simplemente observando las partes individuales.
 - **Importancia:** Destaca la importancia de la innovación y la creatividad, que emergen de la colaboración y la interacción continua.
- **No Linealidad**
 - **Definición:** Los cambios en sistemas complejos no siguen una relación directa causa-efecto. Pequeñas intervenciones pueden llevar a grandes cambios y viceversa.

- **Importancia:** Subraya la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad en la gestión del cambio organizacional.

- **Autoorganización**

- **Definición:** La capacidad de un sistema para reorganizarse internamente sin intervención externa directa.
- **Importancia:** Promueve la autonomía y empoderamiento de los colaboradores para que puedan tomar decisiones adaptativas.

- **Retroalimentación**

- **Definición:** Procesos mediante los cuales la información de salida de una parte del sistema se retroalimenta como entrada en otra parte, influenciando los comportamientos y las decisiones.
- **Importancia:** Es esencial para el aprendizaje continuo y la adaptación en tiempo real.

Aplicaciones Prácticas de la Teoría de la Complejidad en el Cambio Organizacional

- **Diagnóstico Integral y Continuo**

- Utilizar herramientas como el mapeo de sistemas y la simulación para entender las interrelaciones y

dinámicas complejas dentro de la organización.

- Fomentar un proceso continuo de diagnóstico y ajuste, en lugar de una evaluación estática única.

- **Flexibilidad y Adaptabilidad**

- Desarrollar estructuras organizativas que permitan la adaptación rápida, como equipos de trabajo autogestionados y redes descentralizadas.
- Promover una cultura que valore la experimentación y el aprendizaje a partir de los errores.

- **Liderazgo Distribuido**

- Fomentar un liderazgo que se distribuya a lo largo de la organización y que no se concentre en una sola persona o nivel jerárquico.
- Empoderar a los colaboradores para que tomen decisiones basadas en la información puntual y contextual.

- **Innovación y Creatividad Emergente**

- Crear entornos que fomenten la interacción y colaboración entre diversas partes del sistema organizativo.

- Utilizar técnicas como el pensamiento de diseño (design thinking) y los laboratorios de innovación para explorar nuevas ideas y soluciones emergentes.
- **Gestión de Retroalimentación**
 - Establecer mecanismos de retroalimentación que permitan a la organización aprender y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno.
 - Utilizar tecnologías de información y comunicación para recopilar, analizar y distribuir datos relevantes en tiempo real.

TEORIA DEL CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría del ciclo de vida de la organización describe las etapas por las que pasan las organizaciones a lo largo de su existencia, desde su creación hasta su declive o renovación; proporciona un marco útil para la gestión del cambio, ya que cada etapa del ciclo de vida presenta desafíos y oportunidades únicos que requieren estrategias específicas. (Valdés, 2018)

- **Etapas del Ciclo de Vida**
 - **Inicio (Emprendimiento):** La fase de creación de la organización, caracterizada por la innovación y el

entusiasmo, pero también por la falta de estructura.

- **Crecimiento (Expansión):** La organización empieza a crecer rápidamente, enfrentando desafíos como la escalabilidad y la formalización de procesos.
- **Madurez:** La organización alcanza un tamaño estable y su crecimiento se ralentiza, en esta fase se enfoca en la eficiencia y la optimización de procesos.
- **Declive:** La organización puede enfrentar una disminución en su rendimiento y relevancia si no se adapta a los cambios del entorno.
- **Renovación o Muerte:** La organización puede optar por reinventarse y rejuvenecerse o enfrentarse a la extinción.

- **Transiciones y Cambios**

- **Importancia de la Adaptación:** A medida que las organizaciones pasan de una etapa a otra, deben adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades.
- **Resistencia al Cambio:** Cada transición puede encontrarse con resistencia interna, ya que los colaboradores y líderes pueden

sentirse cómodos con el statu quo organizacional.

Etapas del Ciclo de Vida y Estrategias de Gestión del Cambio

• Inicio (Emprendimiento)

- **Características:** Innovación, creatividad, alta energía y flexibilidad, pero falta de estructura y recursos limitados.

- **Estrategias:**

- Fomentar la creatividad y la experimentación.
- Establecer una visión clara y apasionante.
- Crear una estructura organizativa básica y flexible.

• Crecimiento (Expansión)

- **Características:** Rápido crecimiento, necesidad de escalabilidad, formalización de procesos.

- **Estrategias:**

- Estandarizar procesos y procedimientos.
- Invertir en sistemas y tecnologías que apoyen el crecimiento.
- Contratar y desarrollar talento para manejar el crecimiento.

• Madurez

- **Características:** Tamaño estable, foco en la eficiencia y la optimización, menor ritmo de innovación.

- **Estrategias:**

- Optimizar procesos para mejorar la eficiencia.
- Fomentar una cultura de mejora continua.
- Innovar en áreas específicas para evitar la complacencia.

• Declive

- **Características:** Disminución del rendimiento, pérdida de relevancia, resistencia al cambio.

- **Estrategias:**

- Realizar una evaluación honesta de la situación.
- Identificar áreas de renovación y nuevas oportunidades de mercado.
- Implementar cambios estratégicos para revitalizar la organización.

• Renovación o Muerte

- **Características:** Decisión crítica entre reinventarse o enfrentar la extinción.

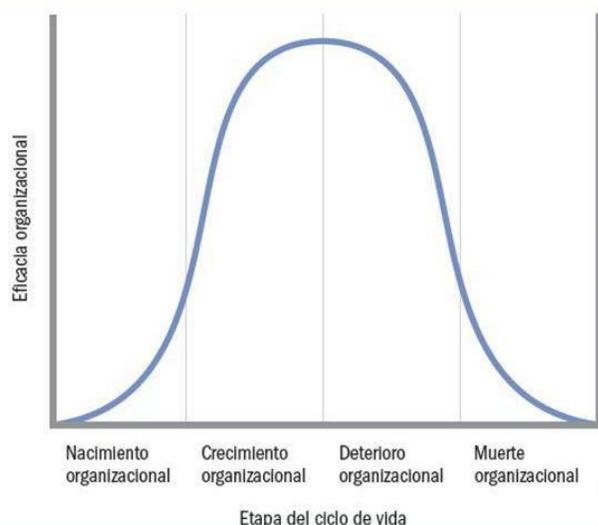
- **Estrategias:**

- Reinención: Innovar radicalmente en productos, servicios o modelos de negocios.
- Cultura de Adaptabilidad: Fomentar una cultura que abrace el cambio y la innovación continua.

- Diversificación: Explorar nuevos mercados y oportunidades para revitalizar el crecimiento.

La teoría del ciclo de vida de la organización ofrece un marco útil para entender las dinámicas del cambio y las estrategias necesarias para gestionar cada etapa de manera efectiva. Al reconocer en qué etapa se encuentra una organización, los líderes pueden diseñar e implementar estrategias de cambio que maximicen las oportunidades y minimicen los riesgos.

Gráfico 3. Teoría del Ciclo de vida organizacional



Fuente: Valdés, 2018

MODELO DE TRANSICIÓN DE BRIDGES

El modelo de transición desarrollado por William Bridges (2003), se enfoca en el aspecto humano del cambio, destacando la importancia de gestionar las transiciones emocionales que

experimentan las personas durante el proceso de cambio organizacional. A diferencia de otros modelos que se centran en los aspectos técnicos del cambio, este modelo pone un énfasis especial en cómo las personas internalizan y aceptan el cambio. (Bridges, 2003)

Este modelo se divide en tres fases principales:

- **Fin, Perdida y Letting Go (Dejar Ir)**

Objetivo: Ayudar a las personas a lidiar con el final de una etapa y dejar atrás lo que ya no será.

- **Características:** En esta fase, las personas pueden experimentar emociones como miedo, tristeza, resentimiento y desorientación debido a la pérdida de lo conocido.

- **Estrategias:**

- **Comunicación Clara y Abierta:** Informar a las personas sobre lo que está cambiando y por qué, de manera honesta y transparente.
- **Reconocimiento de las Emociones:** Validar los sentimientos de los colaboradores y ofrecer apoyo emocional.
- **Ceremonias de Cierre:** Realizar eventos o actividades que permitan a las personas decir adiós a la etapa anterior.

- **Zona Neutral (Neutral Zone)**

Objetivo: Navegar la fase intermedia de incertidumbre y confusión donde lo viejo ya no existe completamente, pero lo nuevo aún no está plenamente establecido.

- **Características:** Esta fase puede ser incómoda y caótica, pero también es una oportunidad para la creatividad y la innovación.
- **Estrategias:**
 - **Apoyo Continuo:** Proporcionar recursos y formación para ayudar a las personas a adaptarse a los nuevos roles y procedimientos.
 - **Establecer Metas a Corto Plazo:** Crear pequeños objetivos alcanzables para mantener a las personas motivadas y enfocadas.
 - **Fomentar la Innovación:** Incentivar a las personas a explorar nuevas ideas y enfoques durante este período de transición.

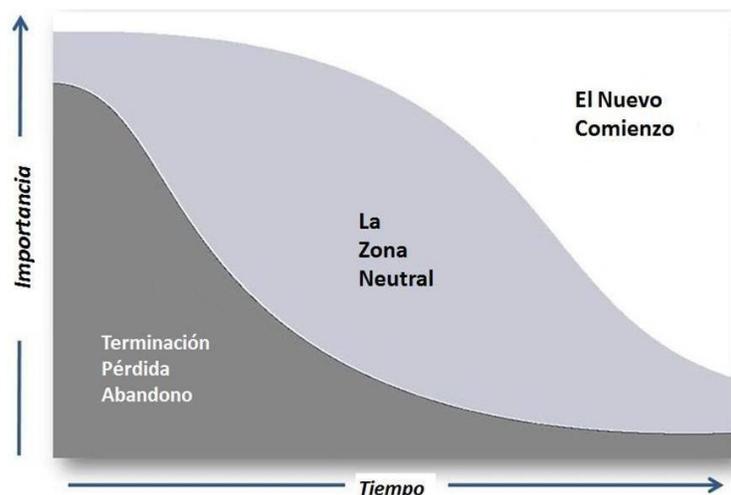
- **Nuevo Comienzo (New Beginning)**

Objetivo: Ayudar a las personas a aceptar y adoptar el nuevo estado, integrando los nuevos cambios en su rutina diaria.

- **Características:** En esta fase, las personas empiezan a sentir una nueva energía y compromiso con los cambios implementados.
- **Estrategias:**

- **Comunicación de la Visión:** Reforzar la visión y los beneficios del cambio para inspirar y motivar a las personas.
- **Reconocimiento y Celebración:** Celebrar los éxitos y reconocer a aquellos que han adoptado y promovido el cambio.
- **Evaluación y Ajuste:** Monitorear el progreso y hacer ajustes según sea necesario para asegurar la sostenibilidad del cambio.

Gráfico 4. Modelo de transición de Bridges



Fuente: Bridges, 2003

CAMBIO DE SEGUNDO ORDEN

El cambio de segundo orden propuesto por Paul Watzlawick con sus colegas Weakland y Fisch del Mental Research Institute de Palo Alto,

California, también conocido como transformación profunda, es un enfoque que implica una alteración fundamental en la forma en que una organización opera, piensa y se estructura. A diferencia del cambio de primer orden, que se centra en mejoras incrementales dentro de un marco existente, el cambio de segundo orden requiere una reinención radical del sistema organizacional. (García, 2020)

Conceptos Clave del Cambio de Segundo Orden

- **Cambio Paradigmático:**
 - **Definición:** Implica una transformación radical de las normas, valores, creencias y enfoques subyacentes en una organización.
 - **Importancia:** Este tipo de cambio redefine la esencia de la organización, lo que puede ser crucial para adaptarse a entornos altamente dinámicos y disruptivos.
- **Innovación Disruptiva:**
 - **Definición:** Introduce innovaciones que no solo mejoran los procesos existentes, sino que los reemplazan con nuevos modelos y tecnologías que cambian la naturaleza fundamental del negocio.

- **Importancia:** Permite a las organizaciones mantenerse competitivas y relevantes en un mercado en constante evolución.

- **Ruptura con el Pasado:**

- **Definición:** Abandono de prácticas, estructuras y mentalidades obsoletas que ya no sirven al propósito futuro de la organización.
- **Importancia:** Facilita la adopción de nuevas formas de pensar y hacer, necesarias para el éxito a largo plazo.

Estrategias para Implementar el Cambio de Segundo Orden

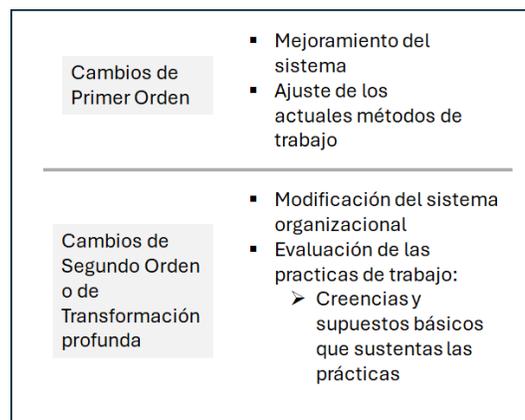
- **Crear una Visión Transformacional**
 - **Objetivo:** Establecer una visión clara y ambiciosa que inspire y guíe a la organización hacia un futuro radicalmente diferente.
 - **Acciones:** Involucrar a líderes y colaboradores en la creación de esta visión para asegurar el compromiso y la alineación.
- **Desarrollar una Cultura de Innovación**
 - **Objetivo:** Fomentar una cultura que valore y promueva la innovación, el riesgo calculado y la experimentación.

- **Acciones:** Establecer incentivos para la innovación, apoyar la formación continua y crear espacios para la colaboración creativa.
- **Romper con el Statu Quo organizacional**
 - **Objetivo:** Identificar y eliminar barreras, prácticas y estructuras que impiden la transformación.
 - **Acciones:** Realizar auditorías organizacionales, desafiar las normas establecidas y estar dispuesto a hacer cambios drásticos.
- **Liderazgo Transformacional**
 - **Objetivo:** Fomentar un liderazgo que no solo gestione el cambio, sino que también inspire y empodere a otros para ser agentes de cambio.
 - **Acciones:** Capacitar a los líderes en habilidades de liderazgo transformacional, promover la transparencia y la comunicación abierta. (Vargas, 2017)
- **Implementación de Prototipos y Pilotos**
 - **Objetivo:** Probar nuevas ideas y prototipos a pequeña escala antes de implementarlos a nivel organizacional.

- **Acciones:** Desarrollar y ejecutar proyectos piloto, evaluar sus resultados y ajustar según sea necesario antes de una implementación completa.

El cambio de segundo orden es un proceso desafiante pero necesario para organizaciones que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno empresarial en constante cambio y evolución. Este enfoque permite una transformación profunda y sostenible, alineando a la organización con las demandas y oportunidades del futuro.

Gráfico 5. Modelo de Cambio de Segundo Orden



Fuente: García, 2020. Elaboración propia

TABLA PERIODICA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La tabla periódica del cambio organizacional es una metáfora utilizada para organizar y categorizar los diferentes elementos y aspectos clave del cambio organizacional de manera

estructurada y comprensible. Este concepto toma inspiración de la tabla periódica de los elementos en química, pero en lugar de elementos químicos, se enfoca en los factores, procesos y dinámicas que influyen en el cambio dentro de una organización. (Torres, 2019)

Componentes de la Tabla Periódica del Cambio Organizacional

Para desarrollar una tabla periódica del cambio organizacional, se pueden considerar los siguientes componentes clave, organizados en diferentes categorías:

• Elementos de Liderazgo (L)

- **L1 - Visión (Vi):** La visión del cambio que guía a la organización.
- **L2 - Liderazgo (Li):** La capacidad de los líderes para inspirar y guiar a los colaboradores.
- **L3 - Estrategia (Es):** La planificación estratégica del cambio.
- **L4 - Comunicación (Co):** La manera en que se comunica el cambio a toda la organización.

• Elementos de Cultura (C)

- **C1 - Valores (Va):** Los valores organizacionales que sustentan el cambio.
- **C2 - Normas (No):** Las normas y comportamientos esperados durante el proceso de cambio.

- **C3 - Resistencia (Re):** La resistencia al cambio y cómo se gestiona.
- **C4 - Innovación (In):** La capacidad de la organización para innovar y adaptarse.

• Elementos de Proceso (P)

- **P1 - Diagnóstico (Di):** El análisis de la situación actual y la identificación de áreas de mejora.
- **P2 - Planificación (Pl):** La creación de planes y proyectos detallados para implementar el cambio.
- **P3 - Implementación (Im):** La ejecución de los planes y proyectos de cambio.
- **P4 - Evaluación (Ev):** La medición y evaluación de los resultados del cambio.

• Elementos de Personas (Pe)

- **Pe1 - Capacitación (Ca):** La formación y desarrollo de habilidades necesarias para el cambio.
- **Pe2 - Participación (Pa):** El involucramiento de los colaboradores en el proceso de cambio.
- **Pe3 - Motivación (Mo):** Las estrategias para mantener a los colaboradores motivados durante el cambio.
- **Pe4 - Apoyo (Ap):** El soporte continuo a los colaboradores durante el proceso de transición.

• Elementos de Tecnología (T)

- **T1 - Herramientas (He):** Las herramientas y tecnologías utilizadas para facilitar el cambio.
- **T2 - Automatización (Au):** La implementación de sistemas automatizados para mejorar la eficiencia.
- **T3 - Innovación Tecnológica (IT):** La adopción de nuevas tecnologías para impulsar el cambio.
- **T4 - Integración (In):** La integración de nuevas tecnologías con los sistemas existentes.

Categoría	Elemento	Símbolo	Descripción
Proceso	Planificación	Pl	Creación de planes detallados
Personas	Capacitación	Ca	Formación y desarrollo de habilidades
Personas	Motivación	Mo	Estrategias para mantener la motivación
Tecnología	Herramientas	He	Herramientas y tecnologías para el cambio
Tecnología	Innovación	IT	Adopción de nuevas tecnologías

Gráfico 6. Tabla Periódica del Cambio Organizacional

Fuente: (Torres, 2019)

Categoría	Elemento	Símbolo	Descripción
Liderazgo	Visión	Vi	La visión inspiradora que guía el cambio
Liderazgo	Liderazgo	Li	La capacidad de los líderes para guiar el cambio
Cultura	Valores	Va	Los valores que sustentan el cambio
Cultura	Resistencia	Re	La gestión de la resistencia al cambio
Proceso	Diagnóstico	Di	Análisis de la situación actual

La tabla periódica del cambio organizacional es una herramienta útil para visualizar y estructurar los diferentes elementos que intervienen en el proceso de cambio. Al abordar cada uno de estos componentes de manera sistemática y estratégica, las organizaciones pueden gestionar el cambio de manera más efectiva y sostenible.

Conclusiones

La integración de las teorías del cambio organizacional con la planificación estratégica es fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse y prosperar en un entorno organizacional dinámico y complejo. Las diversas teorías del cambio, desde los modelos

de cambio planificado hasta las teorías de cambio emergente, ofrecen perspectivas valiosas sobre los procesos y mecanismos que subyacen al cambio organizacional. Al aplicar estos marcos teóricos en el contexto de la planificación estratégica, las organizaciones pueden anticipar, gestionar y capitalizar el cambio de manera más efectiva.

El análisis de los modelos de cambio planificado proporciona pasos concretos y estructurados para que las organizaciones pueden implementar cambios de forma metódica. Estos modelos destacan la importancia de crear una urgencia, formar una coalición poderosa y anclar nuevos enfoques en la cultura organizacional. Al mismo tiempo, las teorías de cambio emergente y los enfoques basados en la complejidad subrayan la naturaleza impredecible y autoorganizada del cambio, lo que implica que la planificación estratégica debe ser flexible y adaptativa.

La articulación de estas teorías con la planificación estratégica permite a las organizaciones desarrollar capacidades dinámicas, mejorar su agilidad estratégica y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Al hacerlo, las organizaciones no solo pueden sobrevivir, sino también desarrollarse en entornos caracterizados por la incertidumbre, volatilidad, complejidad y ambigüedad. Los

líderes organizacionales juegan un papel crucial en esta integración, ya que deben promover una mentalidad abierta al cambio, alentar la participación de las personas de todos los niveles de la organización y asegurar que las estrategias se alineen con los objetivos a largo plazo y las demandas del entorno.

En última instancia, la combinación de las teorías del cambio organizacional con la planificación estratégica ofrece una hoja de ruta comprensiva para la transformación y el crecimiento sostenible. A través de esta integración, las organizaciones pueden navegar con mayor probabilidad de éxito afrontando los desafíos del entorno actual y aprovechar las oportunidades emergentes para asegurar su competitividad, relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed.). Blackwell Business.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business School Press.
- Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Da Capo Press.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics* (4th ed.). Financial Times/Prentice Hall.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers.

García, J. (2018). *Planificación estratégica y cambio organizacional*. Editorial Universitaria.

González, M. (2017). *Teorías del cambio organizacional: Un enfoque práctico*. Editorial Académica Española.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

Moreno, A. (2015). *Cambio organizacional y desarrollo empresarial*. Editorial Síntesis.

Pérez, L. (2016). *Estrategias de cambio organizacional en empresas latinoamericanas*. Editorial Panamericana.

Rodríguez, P. (2014). *Gestión del cambio organizacional: Teorías y aplicaciones*. Editorial UOC.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (6th ed.). Pearson Education.

Torres, J. (2019). *Innovación y cambio organizacional: Estrategias para el éxito*. Editorial Alfaomega.

Valdés, R. (2018). *Planificación estratégica en tiempos de cambio*. Editorial Trillas.

Vargas, M. (2017). *Cambio organizacional y liderazgo transformacional*. Editorial Pearson.

Zepeda, A. (2016). *Estrategias de cambio organizacional en el sector público*. Editorial Porrúa.