



Universidad  
**Tecmilenio**®





## Procesos de cambio organizacional

### Tema 11. Teoría general de sistemas





Así como el cuerpo humano se compone de varias secciones o subsistemas, las organizaciones están formadas de sistemas que interactúan entre sí para lograr los objetivos organizacionales.

La **teoría general de sistemas** surgió con el afán de encontrar explicaciones sobre las interacciones entre los organismos y su impacto en los resultados finales de cualquier proceso.

En cualquier proceso de desarrollo organizacional se debe considerar a una organización como a un todo. Si existe algún problema a solucionar, no solo se diagnostica el área afectada, sino las demás áreas con las que interactúa



## Teoría general de sistemas

La **teoría general de sistemas**, comúnmente vista como la base del desarrollo organizacional, ve a la organización como un sistema abierto formado por partes interrelacionadas e interdependientes que interactúan como subsistemas. Así, la organización comprende un sistema singular unificado compuesto por estos subsistemas.



Según Chiavenato (2019) el **sistema** es un conjunto de elementos interdependientes e integrantes de un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado.

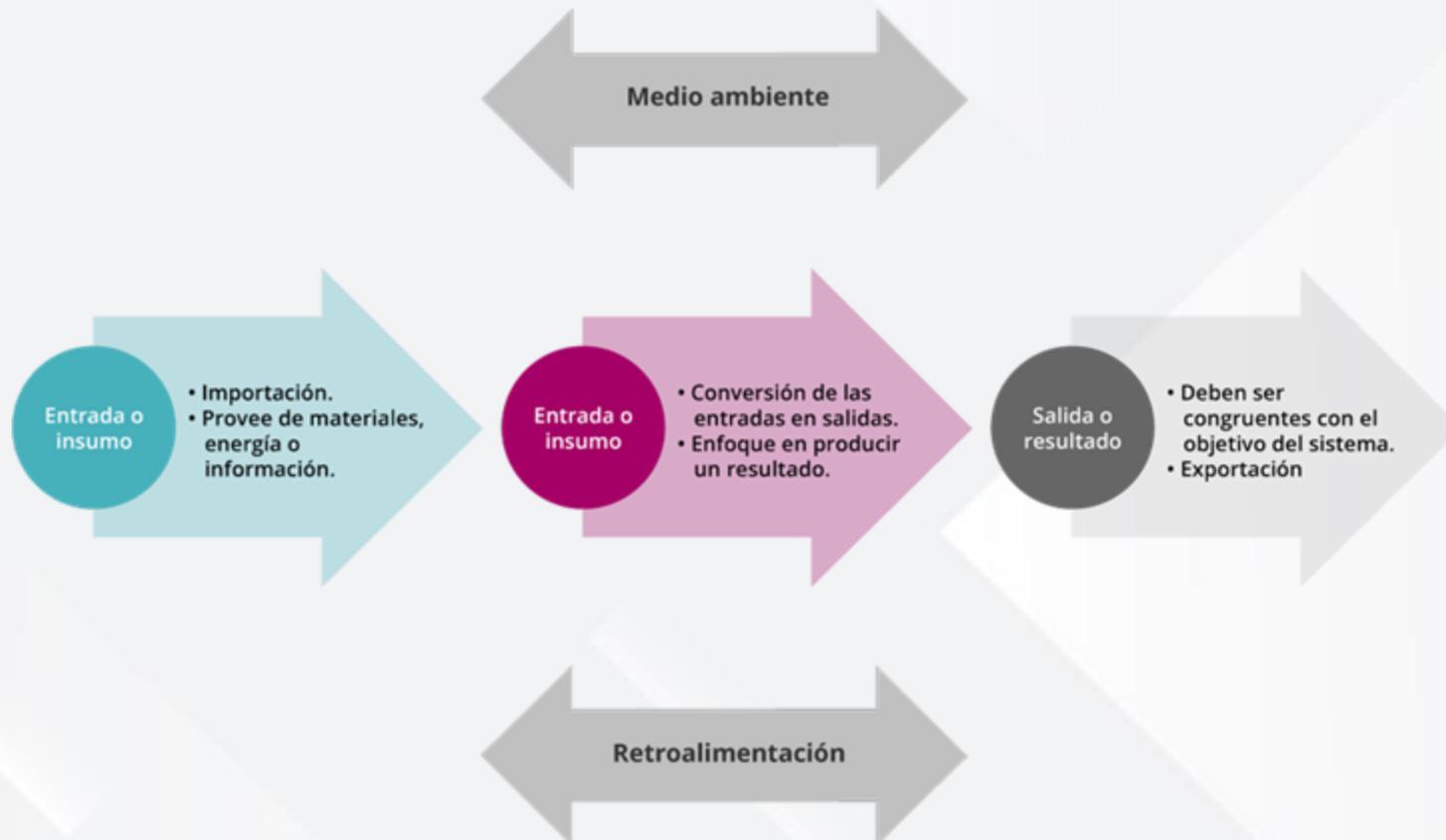
El éxito organizacional depende de la interacción e interdependencia entre los sistemas, la sinergia entre los sistemas y la interacción entre los componentes internos (**sistema cerrado**) y los componentes externos (**sistema interno**).



**Enfoque sistémico o de sistemas** es una metodología mediante la cual se analiza una organización considerando todas sus partes, como un sistema completo.



El **enfoque sistémico** evalúa la eficacia general del sistema en lugar de la eficacia de los subsistemas. Implica que las decisiones y acciones en un área afectarán a otras.



Fuente: Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.



Explicación

## Características básicas de un sistema

- **Propósito u objetivo:** los miembros o elementos de todo sistema establecen un objetivo común a alcanzar.
- **Globalidad o totalidad:** significa que cualquier impacto, alteración o cambio a un elemento del sistema puede afectar a otros por la interrelación existente entre los elementos.

Característica	Descripción
Subsistemas	Cada organización es un sistema compuesto por una combinación de muchos subsistemas. Estos subsistemas están interrelacionados.
Holismo	Cada subsistema trabaja en conjunto para formar un solo sistema completo. Las decisiones tomadas en cualquier subsistema afectan a todo el sistema.
Sinergia	La producción colectiva de todo el sistema es mayor que la suma de la producción de sus subsistemas.
Sistemas cerrados y abiertos	Toda la organización es un sistema abierto compuesto por una combinación de subsistemas abiertos y cerrados.
Límite del sistema	La organización está separada del entorno externo formado por otros sistemas.





Para que un sistema sea exitoso requiere ser **abierto**, esto es, que tenga interacción constante con su medio ambiente.

## Características de las organizaciones con sistema abierto

- Comportamiento probabilístico y no determinista.
- Las organizaciones forman parte de un sistema mayor.
- Interdependencia de las partes.
- Homeostasis.
- Fronteras o límites.
- Morfogénesis.
- Resiliencia.



## Clasificación de los sistemas

### Por su constitución

- Sistemas físicos o concretos
- Sistemas abstractos o conceptuales

### En cuanto a su naturaleza

- Sistemas cerrados
- Sistemas abiertos

### Nueva clasificación

- Sistemas autodirigidos
- Sistemas dirigidos





Los sistemas pueden categorizarse con base en la relación de su definición con categorías filosóficas en:

- **Universal:** está representado por lo que por su naturaleza puede ser predicado de pluralidad de cosas.
- **Particular:** es la inherencia a algo o a la no inherencia a todo.
- **Singular:** es la pluralidad esencial que hace que un objeto sea lo que es y no otra cosa.





## Comparativo PNI

**Objetivo:** Comprender lo positivo, negativo e interesante sobre la teoría general de sistemas, sus características y elementos.

### Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema **teoría general de sistemas**
- Elabora un cuadro comparativo en donde selecciones y propongas lo P( positivo), lo N(negativo) y lo I (interesante) de la integración de la teoría general de sistemas a la visión de la organización.
- Incluye una reflexión sobre los beneficios de la gestión del cambio a través del acercamiento a la organización como un sistema abierto.
- Utiliza una plataforma digital que te brinde herramientas gráficas, de diseño, colores y elementos para respaldar visualmente tu propuesta.
- Máximo 2 cuartillas.



Al estar interrelacionada con otros sistemas, la organización se hace interdependiente y puede ser afectada tanto positiva como negativamente.

Un sistema por sí solo no puede sobrevivir por mucho tiempo, razón por la cual en su interacción con su contexto debe considerar los factores que pueden llegar a cambiar en cierto tiempo y generar planes de acción para prevenir cualquier eventualidad.



Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Referencias





## Procesos de cambio organizacional

### Tema 12. Cambio organizacional





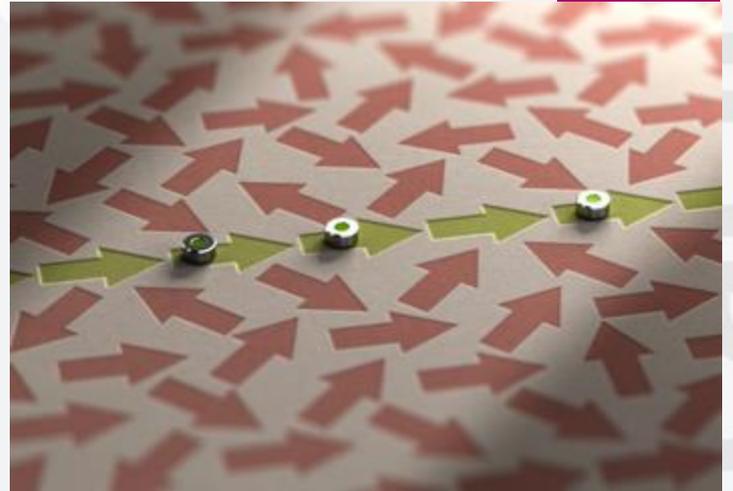
El éxito de la gestión del cambio organizacional se ha definido acorde al cumplimiento de las metas; sin embargo, se deben considerar otros factores como las áreas impactadas, la comunicación con los involucrados, la participación de los *stakeholders* y, sobre todo, el **análisis holístico de la organización.**



Las empresas establecen la disciplina de **administración del cambio** en diferentes formas según sus necesidades.

En general, la **administración del cambio** puede medirse en cuanto a su objetivo principal y el impacto en las áreas de la organización, de esta forma se puede adaptar a las diferentes necesidades de su contexto.

Una cultura del cambio ayuda a preparar, equipar y apoyar a los empleados para colaborar, asimilar y utilizar el cambio, generando **mayor productividad y utilidad** para la organización.



## Análisis de fuerzas

La **conducta organizacional** es un equilibrio dinámico de fuerzas que en direcciones opuestas logran dicho equilibrio.

En este equilibrio intervienen **fuerzas impulsoras** que son las que ayudan a que el cambio se lleve a cabo y, por otro lado, las **fuerzas restrictivas** que van en contra de éste.

Al resultado de esta interacción de fuerzas se le llama "**equilibrio cuasi-estacionario**", ya que es dinámico.

De tal manera que cuando existe un desequilibrio entre la suma de fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras aparece **el cambio**, ya que se produce una modificación en la estructura (González, 2019).



Figura 1. Análisis de fuerzas



Fuente: Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.

Explicación





Las fuerzas impulsoras siempre deberán ser más fuertes que las restrictivas para mantener el equilibrio. El rol de las fuerzas impulsoras también será importante para fomentar la motivación de las personas hacia el cambio, ya que lo encontrarán más atractivo. **El cambio será exitoso** mientras se fortalezcan las fuerzas impulsoras o se debiliten las restrictivas.

## **Pasos para realizar el análisis de fuerzas**

1. Definir el cambio que se desea hacer.
2. Lluvia de ideas.
3. Lluvia de ideas para fuerzas restrictivas.
4. Evaluar las fuerzas.
5. Revisión de las fuerzas.
6. Crear una estrategia.
7. Priorización.



El **enfoque sistémico** es un método de análisis que tiene una visión global de una situación u organización en vez de centrarse en los detalles. La aplicación del enfoque sistémico en la toma de decisiones brinda la posibilidad de gestionar la organización desde una visión multidisciplinaria.

## Sus características son:

- Interdisciplinario.
- Cualitativo y cuantitativo.
- Organizado.
- Creativo.
- Teórico.
- Empírico.
- Pragmático.
- Integrador.



## 10 Herramientas que te ayudarán a desarrollar una visión

Nivel	Herramienta	Descripción
0	H0 Manual Thinking	Descripción Herramienta basada en mapas plegables y etiquetas removibles, que facilita compartir tareas como la planificación, creación de ideas y la toma de decisión y el pensamiento en círculos. A través del Manual thinking se pueden desarrollar los mapas y diagramas de las siguientes herramientas. También se puede usar Visual thinking.
	H1. Stakeholders Map	Herramienta visual con la que se pretende representar los distintos grupos que participan en un servicio o situación determinada lo que permite identificar las necesidades y desplegar los recursos de manera más eficaz al responder a los problemas.
	H2. Mapa de la empatía	Herramienta que nos obliga a “ponernos en el lugar de nuestros stakeholders” con el objetivo de identificar las siguientes variables: Qué ve, qué dice y hace, qué oye, qué piensa y siente.
1	H3. Diagrama de casualidad	Herramienta para representar y comprender el comportamiento de los sistemas. En este diagrama se presentan las variables del sistema, tanto las entradas (causas) como las de salida (resultados o efectos), de forma que sea posible observar la influencia que unas tienen sobre otras. En estos diagramas se pueden presentar variables internas del sistema, influencias recibidas desde el exterior, demoras, etc.





2	H4. Sombreros para pensar (Bono)	Herramienta de comunicación para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas.
	H5. La mente nos engaña: modelos mentales	Herramienta que nos ayuda a identificar y reconocer nuestros sesgos cognitivos-efectos psicológicos que causan una alteración en el procesamiento de la información, lo que genera una distorsión. Algunos de los principales sesgos cognitivos que interfieren en el pensamiento sistémico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto de encuadre.</li> <li>• Sesgo de confirmación.</li> <li>• El efecto de anclaje.</li> </ul>
	H6. Arquetipos sistémicos	Herramienta para identificar los principales arquetipos-patrones de comportamiento de un sistema, que repiten permanentemente, por costumbre, generando errores en el comportamiento de una organización.
3	H7. Panel de vigilancia colaborativa	Herramienta estratégica para realizar la vigilancia tecnológica, o búsqueda enfocada y continua de información, de manera distribuida y colaborativa.
	H8. Aprendizaje en red	Herramienta para promover aptitudes y actitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la suma del talento individual de sus miembros.
	H9. Pensamiento lateral	Este tipo de pensamiento busca soluciones a los problemas que no siguen las pautas lógicas utilizadas normalmente. Para desarrollar y ejercitar el pensamiento lateral es fundamental aprender a analizar los problemas desde multitud de puntos de vista y con una visión sistemática.





## Entrevista

**Objetivo:** Experimentar la forma en la que integra el análisis de fuerzas y el enfoque sistémico a los procesos de cambio dentro de la organización.

### Instrucciones:

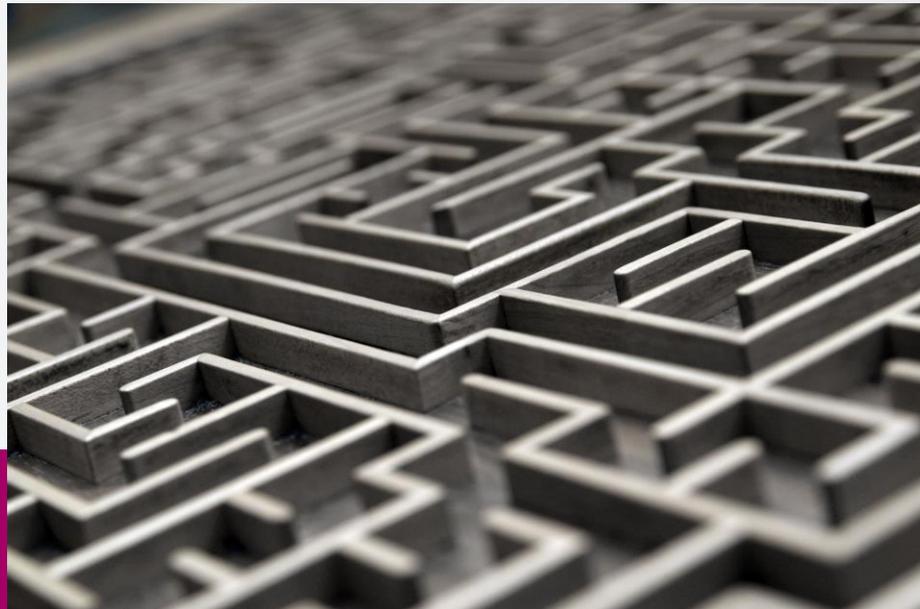
- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema **cambio organizacional**.
- Entrevista a dos persona que ejemplifiquen la forma en la que el departamento de recursos humanos aplica el enfoque sistémico y el análisis de fuerzas en el proceso de cambio organizacional.
- Incluye una breve introducción al tema como marco teórico.
- Presenta una breve conclusión sobre tu percepción sobre la relevancia de este tipo de análisis en el proceso de cambio organizacional.
- Mínimo 2 cuartillas.





Cada cambio que se contemple dentro de una organización ejerce un impacto hacia varias áreas, esto hace más relevante un **enfoque holístico** de la situación que se está analizando.

Existen métodos que ayudan en el análisis de problemas y toma de decisiones, sin embargo, no todos consideran la organización como un todo, sino que se enfocan al área que les compete.



Fuente: Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

