

# **|SCANNER DE GESTIÓN PARA AUDITORÍAS DE CAMBIO CULTURAL.**

## **Una herramienta de diagnóstico y de acción en Gestión del Cambio Organizacional desde el acoplamiento de dos modelos**

### **Dr. Milan Marinovic Pino**

Doctor en Sociología y Ciencias Políticas, Universidad Pontificia de Salamanca, España

Profesor Titular Universidad de Valparaíso de Chile.

[Milan.Marinovic@uv.cl](mailto:Milan.Marinovic@uv.cl)

### **Dr. Aquiles Limone Aravena**

Doctor en Gestión de Empresas, Universidad de París IX Dauphine, Francia.

Investigador Senior Profesor de la Escuela de Ingeniería Comercial Universidad de Valparaíso

[Aquiles.limone@uv.cl](mailto:Aquiles.limone@uv.cl)

### **Prof Juan Manuel Muñoz**

MBA Universidad de Valparaíso

Ingeniero Comercial

Profesor Titular Universidad de Valparaíso Chile.

[Juan.Muñoz@uv.cl](mailto:Juan.Muñoz@uv.cl)

### **Abstract.**

Este trabajo se propone abordar el tema del cambio en las organizaciones y su entorno.

Todo proceso de cambio necesita tener como punto de partida un conocimiento claro y nítido del estado de la organización al momento de diseñar ese proceso; para hacerlo hay varios métodos de diagnóstico. No obstante, los autores queremos proponer un nuevo modelo de diagnóstico que permite observar las organizaciones como sistemas complejos adaptativos. Esta herramienta distingue cuatro dominios de observación en las empresas que nos permiten visualizar la situación en cada uno de esos dominios, de manera simultánea y analizar sus relaciones en un mismo momento. Con esa información podemos interiorizarnos acerca de cuáles son las falencias que deben ser corregidas en cada uno de los factores que nos dan una visión integrada de la empresa ( Personas, Organización, Gestión y contexto ) antes de comenzar el proceso de cambio. Lo dicho facilita también la toma de decisiones.

El trabajo finaliza con la presentación de un caso aplicado, a modo de ejemplo y las necesarias explicaciones y comentarios de modo que se pueda seguir el desarrollo.

### **Palabras claves**

*Matriz contextual, Propiedades esenciales requeridas,( P.E.R.) Dominios de observación ( D.O. ) Unidades Cognitivas.*

### **Introducción.**

El cambio constante se ha convertido en un lugar común en nuestro mundo contemporáneo. Para Stephen Haeckel (2000, portada de la versión en español) el cambio es...”lo único” ...que podemos esperar. Desde la perspectiva de la física cuántica, de la teoría de la complejidad, de la teoría del caos y en general desde la visión de la ciencia contemporánea, esto no debiera sorprendernos; pero desde la perspectiva de la empresa, sí resulta ser un problema serio y complejo. Hay cambio interno en las organizaciones, cambio constante en el entorno, cambio constante en la tecnología, en los movimientos sociales y políticos, en la

cultura. Pero ¿cómo enfrentar el cambio y su efecto en la generación de la complejidad creciente? ¿cómo manejar el cambio?.

Ya han aparecido formas de manejarlo, la conocida corriente del Change Management ya ha hecho aportes al respecto; no obstante todo intento de manejo del cambio requiere comenzar con un conocimiento claro y certero del momento inicial. Este trabajo se propone abordarlo..

### **Fundamentos teóricos del modelo**

Todo diagnóstico organizacional , como todo modelo, necesita apoyarse en un planteamiento teórico que le da su fundamento y su sentido. En el caso de este artículo la base teórica está tomada de dos modelos compatibles: El Modelo sistema-cibernético CIBORGA de A. Limone y el modelo sistema-sociológico MOSIG de M. Marinovic.

La razón de la necesidad de ambos modelos teóricos reside en que la teoría tradicional, o como algunos prefieren, las diferentes teorías organizacionales, no describen de manera completa e integrada, acerca de cómo surge en el entorno social una organización humana ni tampoco explican su dinámica operacional que toda organización manifiesta, como modo de funcionar y sobrevivir. Al revisar varios autores que intentan mostrar la evolución de la Teoría organizacional y el Management, uno se encuentra, que muchos de ellos, después de un estudio que, según lo señalan, abarca cien años, que no hay hasta ahora, una teoría general que explique las organizaciones humanas, y en especial la empresa. ( Golden Prior M. et all , 2011 ;Morgan,G.1986 ; Pfeffer y Salancik 1978 ; Rico,M.2007 ; Rivas,L.2009 ; entre otros)

Al estudiar las diferentes teorías sobre las Organizaciones Humanas, a través del análisis de varios autores, no es difícil darse cuenta que esas teorías que llamamos tradicionales, se refieren todas a diferentes aspectos fenoménicos de las organizaciones o a la solución de determinados problemas que, cada cierto tiempo, aparecen preocupando a los directivos de esas organizaciones. Por ejemplo, y sabiendo que estamos haciendo una reducción radical , los planteamientos de Taylor no explicaban ni explican hoy qué es una industria o empresa,

sino que su trabajo estuvo orientado a optimizar los métodos de producción para aumentar la eficiencia. De igual forma E Mayo (1933) aportó la capacidad de ver el lado humano de las organizaciones Simon.H, (1945) aportó un conocimiento más profundo acerca de la toma de decisiones, así como su teoría del equilibrio organizacional, en términos de contribuciones/compensaciones, y finalmente, para no abundar, es conveniente recordar el trabajo de Lawrence y Lorsch (1967) que hizo aparecer el concepto de entorno en una tradición que sólo consideraba el estudio de lo intra-organizacional.

Las teorías sistemo- cibernética y sistema-sociológica ( Limone y Marinovic, 2001) abordan en su conjunto, la tarea de dar una explicación , a la vez mas amplia, profunda y conectiva , para poder tratar a las organizaciones humanas como sistemas adaptativos , en especial la empresa, como un sistema **complejo adaptativo** según lo propone el Instituto de Santa Fe, USA (Holland, J. Universidad de Michigan, traducido Universidad de la Coruña. España).

No obstante lo dicho, nuestro interés aquí no es discutir ni analizar en profundidad las diferentes teorías sobre las organizaciones, sino explicar por qué utilizamos como base teórica de la herramienta que nos hemos propuesto exponer en este trabajo, los modelos Ciborga y Mosig . El adoptar esta caracterización permite estudiar a la organización humana como un sistema que se hace a sí mismo continuamente, para mantener su organización definitiva. El mecanismo que permite esto, es una red de procesos bastante similar al de la autopoiesis pero que difiere con ese en las actividades específicas. Ese proceso de autogeneración de la organización humana ha sido llamado por los autores de la teoría: Sociopoiesis (Limone, 2010; Limone y Marinovic, 2011).

Sus características centrales del sistema “organización humana y empresarial” que la fundamentan son:

- 1) La generación del sistema se realiza a través del establecimiento de tres relaciones constituyentes: Las relaciones de especificación, las constitutivas o topológicas y las de

orden. (Maturana y Varela 1973,1978...Estas relaciones van especificando las propiedades necesarias en la conformación del sistema, en el espacio topológico donde se producirán las interacciones entre los elementos componentes y al mismo tiempo las secuencias en la constitución de los procesos (cadenas de transformaciones) en la generación del sistema total.

En el sistema generado de esta forma es posible distinguir tres grandes procesos (macro-procesos) que operan en clausura operacional (Varela 1984) esto es, con una dinámica organizacional y operativa cerrada. En relación a sus intercambios con el medio (energía, información, insumos y otros) el sistema es abierto.

2) Los macro-procesos son los siguientes:

a) El proceso primario, que es un proceso de naturaleza financiera y comportamiento cibernético que permite la regeneración continua de los fondos utilizados en la mantención de la estructura organizacional y los fondos utilizados en la realización de esas mismas transformaciones.

b) El proceso decisional, que es un proceso de transformaciones de información, bajo la forma de redes de conversaciones incesantes que permiten activar y desactivar procesos, regularlos, y coordinarlos permanentemente a fin de mantener las variables de esos procesos dentro de límites soportables por el sistema al mismo tiempo que esas cadenas de transformaciones permiten la producción de los bienes y/o servicios que constituyen la actividad principal de la empresa en relación a su mercado.

c) El proceso de estructuración, el que va generando la estructura total que soporta los procesos ya mencionados mediante la producción fractal de parejas estructurales básicas. Estas parejas están compuestas de dos módulos: uno llamado módulo tecnológico (Que realiza las transformaciones requeridas) y el módulo de pilotaje encargado de activar regular, y coordinar las transformaciones realizadas por el módulo tecnológico. Los módulos de pilotaje están integrados configurando en la unidad de interacciones, el sistema decisional.

Los módulos tecnológicos también están integrados en la trama de relaciones que permite configurar el sistema estructural de ese sistema complejo.

Como puede apreciarse en esta breve síntesis la trama de relaciones que implica esta visión sistemo-cibernética nos entrega una visión completamente diferente a la que nos proporciona la teoría tradicional de la Organización y el Management. Y es diferente porque nos permite comprender no sólo la forma en que está armada la empresa ,sino también su dinámica operacional como sistema de actos, la que no impide la visión funcional de las actividades de una organización en términos de sistema, financiero, productivo, de marketing, de recursos humanos y otros aspectos funcionales en que se suele, concebirla lo que es absolutamente normal, al contrario, esta visión sistemo-cibernética permite comprender mejor las áreas funcionales facilitando la tarea de regularlas para un desempeño acertado.

### **El scanner de gestión**

El Scanner de Gestión es una herramienta de diagnóstico y de acción para auditorías de cambio organizacional que: registra percepciones y focos de conflictos en los flujos de relaciones al interior de las organizaciones permitiendo. visualizar la dinámica de cambio organizacional desde un enfoque sistémico y transversal por Dominios de Observación (DO) Personas – Organización – Gestión - Contexto para generar las Propiedades Requeridas (PER) de Auto-viabilidad - Conectividad y Proyectividad del sistema total..

Como instrumento de análisis posibilita un barrido sistémico en la detección de fuentes de tensión social, la naturaleza de sus conflictos y prioridades de intervención para control de sus procesos externos de adaptación estructural e internos de adopción mental.

Ello posibilita el análisis sociológico para detectar la necesidad de cambios macro-físicos de adaptación estructural y micro-mentales de adopción cultural. Dicho de otra manera, cambios

globales de la organización frente a cambios que se generan en su medio ambiente y cambios en la manera de pensar de sus miembros..

Se integra, en consecuencia ,la visión sistemo-cibernética (CIBORGA) y la Sistemo-sociológica (MOSIG), entrelazando armónicamente la coherencia operacional de los procesos, con la dinámica motivacional de las personas mediante indicadores de prioridad en la toma de decisiones .rentabilizando la inversión en el potencial humano al generar un clima de confianza, base de la estabilidad social y gatillante de la creatividad innovadora para un liderazgo informado.

La investigación integrada de una visión sistemo-cibernética y una visión sistemo- sociológica de las organizaciones humanas de los modelos CIBORGA y MOSIG que los autores vienen desarrollando desde el año 2000, con el El Scanner MOSIG –CIBORGA de Gestión, permite conocer cuál es la percepción que los miembros de una Organización tienen de ella misma. Conjuntamente con esto, el instrumento permite conocer cuáles son los factores más débiles que presenta la organización a partir de las vivencias experienciales que esos miembros tienen.Se entrelazan así armónicamente lo estructuro-funcional (coherencia operacional), con la dinámica motivacional (coherencia axiológica) de las organizaciones humanas que en un continuo de estabilidad, subyacen en las dimensiones temporales y la naturaleza de los actos que afectan la toma de decisiones.

El SCANNER de GESTIÓN, distingue cuatro factores determinantes del estado que presenta toda organización en un momento dado en términos de situación organizacional. Los factores del análisis organizacional.por dominios de observación (DO) son las Personas, la Organización la Gestión y el Contexto.

**Las personas** como entes biológicos, psicosociales y culturales al mismo tiempo (biopsicosociales), se dinamizan por **motivaciones** por lo que es importante y necesario conocer el clima motivacional que están viviendo y percibiendo.

**La organización** es la trama de interacciones en la que el sistema se estructura y opera, la que funciona de acuerdo a **políticas**, por lo que es importante conocer la dinámica de esas interacciones que deben desarrollar las personas.

**La gestión** es un sistema de regulación conductual que se direcciona por **objetivos** por lo que es importante conocerla dado que fija y regula las actividades que desarrollan las personas y equipos de la organización como un todo.

**El contexto**, corresponde a la percepción intersubjetiva del entorno de la organización y por lo tanto es importante conocer cuál es la construcción del **referente** (entorno percibido) con el cual se dinamiza como sistema político cultural.

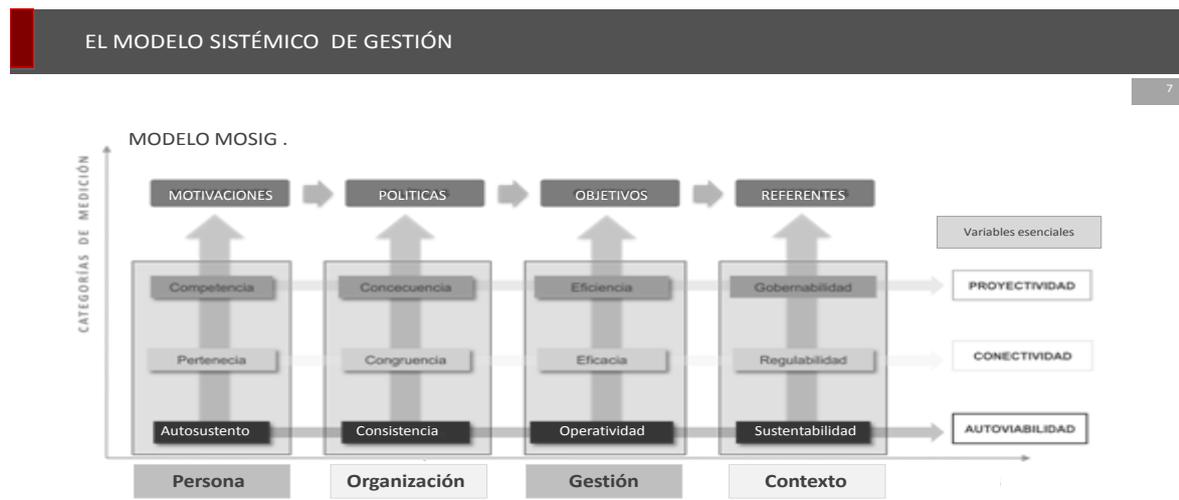
El modelo visualiza la dinámica del tránsito organizacional desde un enfoque relacional, estableciendo indicadores dinámicos que permiten - identificar y medir - conflictos en tránsito y resistencia al cambio por ámbitos específicos.

Siendo la simultaneidad del cambio su principal característica, este instrumento plantea una visión sincrónica y diacrónica. Los dominios, tienen su propia dinámica, la que es animada en cada caso por fuerzas motivacionales diferentes. Se espera que los cuatro sistemas como partes del cuerpo social tengan una dinámica sincronizada, puesto que ello asegurará un tránsito estable, coherente y armónico.

Sin embargo, la fuerza motivacional de cada plano, en la realidad, generalmente no es de una intensidad proporcional, por lo que se producen asincronías entre los dominios, las que se manifiestan socialmente como conflictos, que implican cambios diferentes en los climas motivacionales. Un desfase en las motivaciones de las personas genera «conflicto de

visiones», un desfase en las políticas de la organización genera un «conflicto de relaciones» y un desfase en los objetivos produce un «conflicto de funciones», finalmente, un desfase en la percepción del contexto producirá un «conflicto de referentes».

En consecuencia, este SCANNER DE GESTIÓN, nos permitirá identificar aquellos conflictos que suceden en las personas, en la organización, en la gestión y en el contexto con claridad para establecer las estrategias necesarias que orienten el cambio.



## Explicación del modelo MOSIG

El modelo MOSIG® definen los 4 pilares como **Dominios de observación (DO)** que, como cuerpo social, conforman toda organización (en este caso la Institución): Personas, Organización, Gestión y Contexto.

Cada pilar se conforma por 3 subdominios o niveles del análisis que registran los flujos de operación que constituyen la trama de relaciones de la Matriz. Si leemos horizontalmente cada uno de los niveles que señalan los elementos fundamentales, podemos comprender cómo se logran las propiedades distintivas de un sistema complejo adaptativo, como lo son las organizaciones humanas y especialmente las empresariales; estas **Propiedades Esenciales Requeridas (PER)** son *AUTOVIABILIDAD (PER-1)* *CONECTIVIDAD (PER-2)* Y *PROYECTIVIDAD (PER-3)*..

La Matriz separa la consideración de los datos obtenidos según hemos venido señalando estos, como se muestra en la base de la Matriz por los **Dominios de observación** (DO) (Persona-Organización Gestión y Contexto) y **Propiedades Esenciales Requeridas** (PER) según niveles.

A su vez, en la parte superior de la matriz, se muestran los elementos dinamizadores de cada dominio así se tiene que el dominio persona, lo dinamiza el concepto *Motivación*, para la Organización el concepto de *Políticas*, para Gestión los *Objetivos* y para el Contexto la construcción de los *Referentes*.

Dentro de cada columna de la matriz y para cada uno de los conceptos explicitado se distinguen las características fundamentales que deben cumplirse para un correcto funcionamiento de cada dominio. Así tenemos que en el caso de la persona los elementos fundamentales que deben ser asegurados:(PER-1) Autosustento (relacionado con las remuneraciones y satisfacción en el trabajo) en el nivel ascendente siguiente aparece el elemento fundamental (PER-2) de Pertenencia (relacionado con la formación de grupos satisfaciendo las necesidades de asociación y aceptabilidad, finalmente en el nivel más alto (PER-3) aparece el concepto de Competencia (relacionado con conocimientos y habilidades para ser efectivamente competente).

### **La matriz contextual**

La matriz contextual es una metodología de diagnóstico sistémico que se propone desde una aproximación de las percepciones de los participantes que están involucrados en el proceso de cambio. Esta metodología permite establecer, a partir de esas percepciones individuales, una percepción compartida de la realidad, identificando los conflictos, incluso cuando éstos se encuentran en un estado larvario.

Como herramienta de diagnóstico y de acción, se aplica desde el inicio del proceso de cambio y se mantiene para seguir el proceso en su evolución y por esa vía de monitoreo y control,

apoyar la toma de decisiones contextualizadas, generando las medidas proactivas denominadas compromisos estratégicos.

### **Caso de aplicación**

A continuación presentaremos, a modo de ejemplo, un caso de aplicación del Scanner de Gestión de una Institución Educacional correspondiente a un Instituto Profesional de Formación Técnica. El Scanner ha sido aplicado a Instituciones y organizaciones empresariales del rubro minero, financiero, alimentario.

Esta aplicación se hizo en un Instituto de Capacitación Profesional que para abreviar llamaremos ICP. Esta institución, en su plan estratégico, definió un modelo para la gestión del cambio educacional, a fin de satisfacer las demandas y requisitos del mercado y las nuevas exigencias de acreditación que le impone la ley de educación superior.

Todo eso implica pasar de una situación actual (a) a una situación planeada a futuro (b). El tránsito de (a) hacia (b) presupone un cambio secuencial permanente que llamaremos (ab) antes de que alcance definitivamente en el mejor de los casos la situación esperada (b).

Para alcanzar el objetivo de evaluación solicitado se necesita partir con un conocimiento adecuado acerca de cuál es la situación hoy, en los cuatro dominios de observación anteriormente planteados, lo que equivale, en otros términos a realizar un diagnóstico de esa situación presente.

Para realizar el diagnóstico se procedió a realizar entrevistas en profundidad a los líderes responsables del cambio (Rectores de sedes) indagando por las dificultades que ellos perciben en su gestión conforme a las exigencias ya señaladas.

Las entrevistas en profundidad hechas por expertos en la materia a la luz del Modelo fueron grabadas y posteriormente recogidas y clasificadas en documentos de trabajo logrando como resultado un Universo simbólico de observación de 233 percepciones que constituye la base de datos y fuente de información del estudio.

## **Construcción de la matriz contextual**

Con los datos recogidos del caso en estudio (233 percepciones) y clasificados por dominios de observación (P-O-G-C) y subclasificados con las Propiedades Esenciales Requeridas (PER) se procede a construir una Matriz donde las columnas representan los Dominios de Observación: (P-O-G-C), y las filas representan las Propiedades Esenciales Requeridas (PER) Autoviabilidad, Conectividad y Proyectividad.

Cada columna se subdivide a su vez en dos sub-columnas que registran indicadores de Índice e Impacto:

**Índice:** Es el porcentaje (%) del total de percepciones registradas por cada subdominio que indica resistencia o facilitación al cambio.

**Impacto:** Es el porcentaje (%) que representa el peso relativo de las percepciones registradas dentro del 100% del total de cada Subdominio o PER.

Del cruce de las columnas -(Dominios)- con las - filas- PER, se constituyen 12 celdas con 24 registros de datos números correspondientes a los respectivos Índice e Impacto.

Con los datos obtenidos se procede al llenado de la Matriz obteniéndose una trama de indicadores en interacción que constituye la fuente de información.

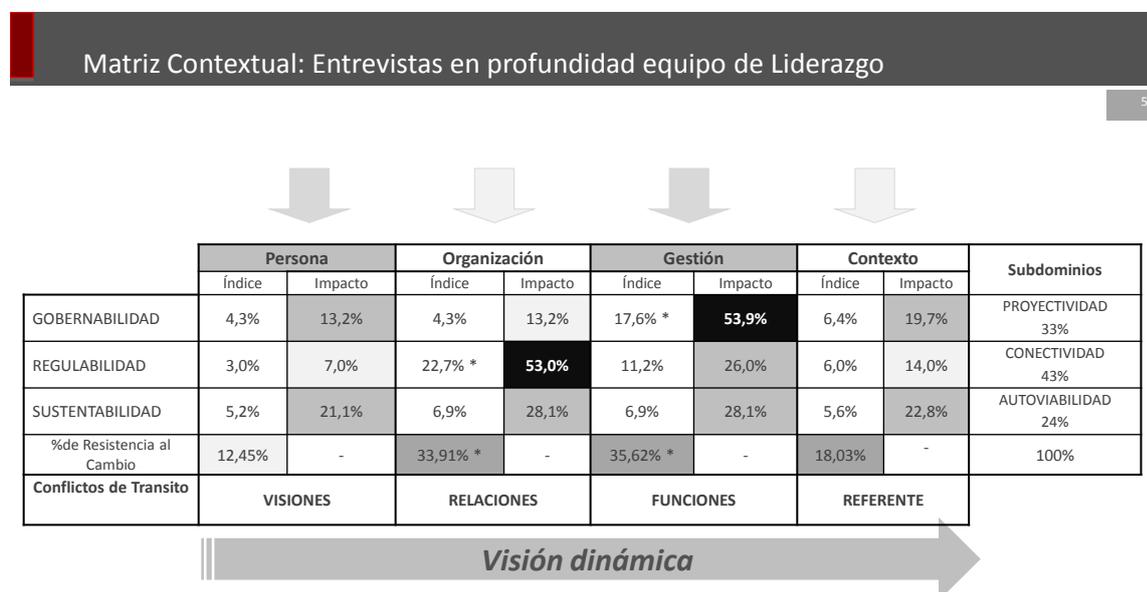
Del total de percepciones registradas (233), se calcula su distribución porcentual

Del total de percepciones registradas (233) se calcula su distribución porcentual por Índice e Impacto en los dominios de observación obteniéndose los datos para el llenado de la matriz para las Personas un 12.45%, Organización 33.91%, Gestión 35.62% y Contexto 18.03%

**El Indicador de resistencia al cambio** surge como resultado de la sumatoria vertical de los índices registrados en cada subdominio o PER por dominio de observación siendo a la vez la

suma de los porcentajes de los Índices por dominios de observación. Así al visualizar el porcentaje de resistencia al cambio por P-O-G-C es posible además, identificar la naturaleza de los conflictos. Asimismo, se obtiene el peso relativo de las percepciones que en porcentaje representa el valor del índice de cada subdominio dentro de su NIVEL PER.

Una vez completada la Matriz se procede a determinar los rangos de variabilidad para lo cual , se debe **determinar el valor de referencia para establecer los rangos de variabilidad** y de apremio a fin de priorizar el diseño de estrategias de intervención (ver figura N°4 Matriz Contextual).



### Determinación del valor de referencia con sus rangos de variabilidad

El valor de referencia constituye el valor que se considera normal en condiciones de viabilidad operativa. Rango, es la variabilidad aceptable en condiciones de operación.

El valor de referencia va a estar determinado por el valor de mayor impacto que registra la matriz, y que para el caso en estudio **IR=(53.9%)** que se localiza en el dominio **GESTIÓN** con la fila del subdominio **PER3 Proyectividad** que registra flujos de eficiencia que

corresponderá al 100% de resistencia al cambio, del cual se deberá calcular el 33,3%. como valor de referencia N=17.95.

- Los rangos de variabilidad del valor de referencia son:

Rango Estable : 0% - 17.95% (1/3) BAJO (claro) verde

Rango Inestable : 17.96% - 35.9% (2/3) MEDIO (gris) amarillo

Rango Crítico : 35.97% - 53.9% (3/3) ALTO (Obscuro) rojo

- Las celdas impacto se colorean de acuerdo a su rango de prioridad en la intervención.

### **Lectura sociológica del scanner de gestión.**

Comprende tres miradas de análisis sistémico: a) del tránsito; b) de rangos críticos y c) por unidades cognitivas( macro-física Contexto-organización y micromental persona-Gestión)

#### **a) Análisis del tránsito organizacional (ab)**

Del universo simbólico (233 percepciones) la visión por DO registra sus mayores frecuencias en DO- Gestión (35.62%) y el DO- Organización (33,9%). El 52% de ellas corresponden a percepciones de organización/entorno que se manifiestan en lo macrofísico, asociado a la adaptabilidad estructural que conlleva preocupación por los **conflictos de relaciones y de referentes** y el 48% restante corresponde a percepciones de DO personas/gestión las cuales, a nivel micromental, se asocian al direccionamiento estratégico de la organización vinculado con los **conflictos de visiones y funciones** respectivamente( ver Matriz Contextual ICP)

#### **b) Análisis de impacto en los Rangos Críticos con prioridad de intervención**

Lo focos de tensión social con **rangos críticos que para este estudio** se dan en el DO- Gestión (53.9%), PER-3 Proyectividad **eficiencia** y en DO Organización (53%), PER-2 Conectividad **congruencia**.

## Análisis por dominios (do) en prioridad de intervención

### - Dominio Gestión

OBJETIVOS	GESTIÓN	
	Índice	Impacto
PER-3 EFICIENCIA	17.6 %	53.9%
PER-2 EFICACIA	11.2 % *	26.0 %
PER-1 OPERATIVIDAD	6,9%	28,1%
% de Resistencia Cambio	33,91% *	-
CLIMAS - CONFLICTO	FUNCIONES	

### Rango critico por ineficiencia y rango de inestabilidad en la Eficacia y Operatividad

Sus impactos para la GESTIÓN en el tránsito organizacional dicen relación con la función de Desarrollo en su Proyectividad (PER-3) y por consiguiente **afecta al direccionamiento estratégico** en su eficiencia, lo que conlleva Resistencia al Cambio en rango MEDIO ALTO (35.63%) caracterizados por **conflictos de funciones en el clima organizacional**.

### - Dominio Organización

POLÍTICAS	ORGANIZACIÓN	
	Índice	Impacto
PER-3 CONSECUENCIA	4,3%	13,2%
PER-2 CONGRUENCIA	22,7% *	53,0%
PER-1 CONSISTENCIA	6,9%	28,1%
% de Resistencia Cambio	33,91% *	-
CLIMAS deL CONFLICTO	RELACIONES	

### Rango critico por incongruencia y rango de inestabilidad en su consistencia registrando rango de estabilidad en su consecuencia

En el Dominio ORGANIZACIÓN -PER-2 su impacto por **incongruencia** en sus políticas se relaciona con la función de **Integración en su conectividad** y por consiguiente afecta a su

flexibilidad adaptativa lo que conlleva **Resistencia al cambio en rango MEDIO ALTO (33.91%) caracterizado por conflictos de relaciones en el clima organizacional.**

### **Diagnostico de clima organizacional**

Se detecta conflictos al interior de la Institución que se expresan a nivel de Cultura Organizacional, como resultado de un proceso de adaptación estructural que excluyó el previo alineamiento axiológico de la organización. Debido a ello, las **personas aceptan, pero no adoptan el cambio.**

Existen políticas organizacionales que no se ajustan a la realidad de la Institución, lo que impacta en la dinámica de sus procesos e incide en la concreción de objetivos y su proyectividad. Ello conlleva lentitud en el proceso de consolidación del cambio.

**La resistencia al cambio, es de naturaleza cultural** caracterizada por una rigidez estructural adaptativa que si bien entrega respuestas, éstas no se realizan oportunamente en relación a las perturbaciones de su entorno.

**Esto implica un alto costo social , pues se trabaja con sentido de compromiso, sin embargo no hay eficiencia a nivel de resultados.**

### **Recomendaciones**

- Favorecer espacios de interacción en función de fortalecer la red colaborativa.
- Generar unidad en el discurso institucional y el Sello corporativo ICP, que centrado en lo humano busque fortalecer el compromiso con la institución y provea respaldo institucional para el desarrollo de competencias.
- Revisión y reforzamiento de las políticas y normas desde la mirada sistémica que posibilite el actuar con sentido de integración.
- Estas acciones se deben realizar de manera oportuna para evitar que ello afecte en la credibilidad del proyecto

## ANEXO Registro Extracto- DOMINIO ORGANIZACION – PER-2 (Congruencia)



### 6.- CLASIFICACIÓN MATRIZ CONTEXTUAL

Pensamiento Relacional

OSIG	VISIÓN DE EJES				
	Sistemas interactivos				
	Persona	Organización	Gestión	Contexto	% RESISTENCIA AL CAMBIO POR ACOPLAMIENTO DINÁMICO
DOMINIO	MOTIVACIONAL	VINCULAR	DIRECCIONAL	REFERENCIAL	
GOBERNABILIDAD	Competencia	Consecuencia	Eficiencia	Gobernabilidad	Direccionalidad Proyectiva
REGULABILIDAD	Pertenencia	Congruencia	Eficacia	Regulabilidad	Flexibilidad Adaptativa
SUSTENTABILIDAD	Autosustento	Consistencia	Operatividad	Sustentabilidad	Autonomía Operativa
CONFLICTOS DE TRÁNSITO	VISIONES	RELACIONES	FUNCIONES	REFERENTES	ACOPLAMIENTOS

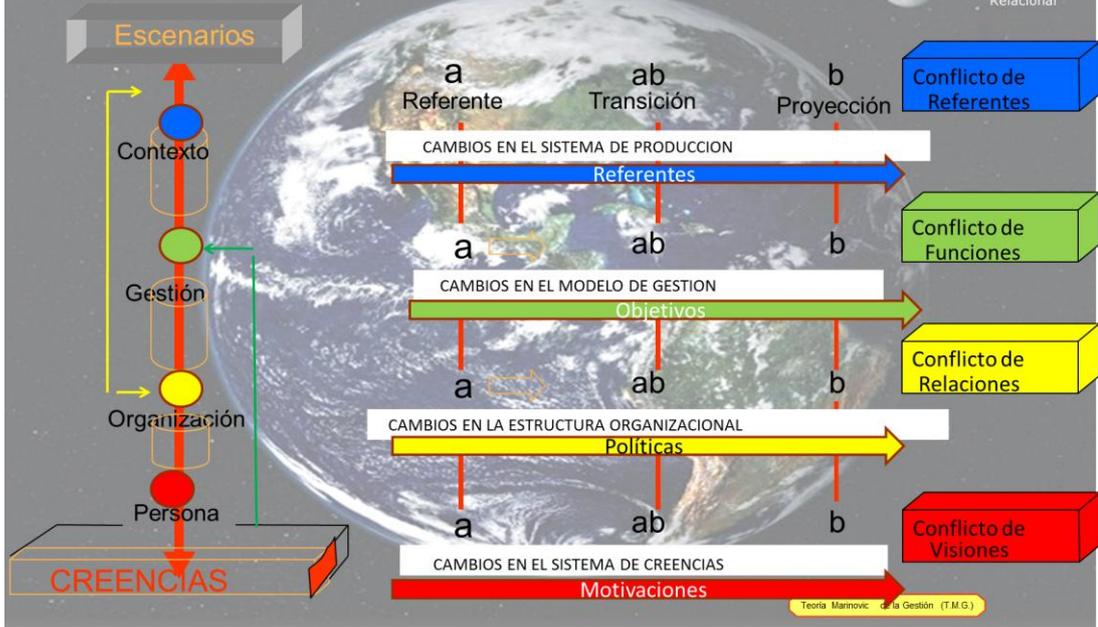
✓Se clasifican los conflictos de acuerdo al dominio al cual pertenecen.

← Volver

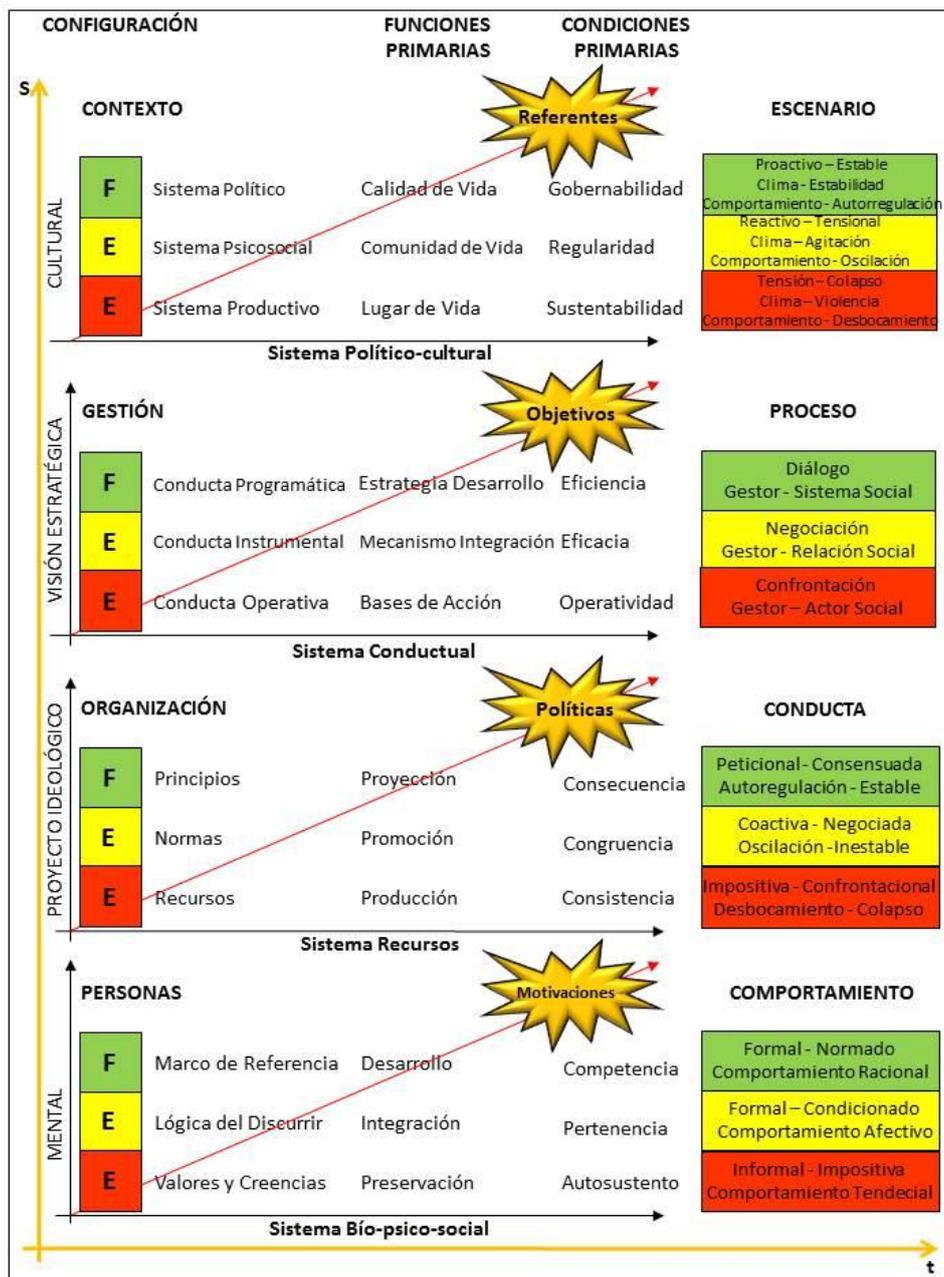
### Organización – Congruencia (extracto)

Percepción	Subdominio	FODA
La organización requiere una mayor descentralización de su accionar a través de sus sedes.	Congruencia	D
La adaptabilidad de la organización a las perturbaciones del entorno es lenta.	Congruencia	D
El trabajo en equipo se ve entrabado por la tendencia de actuar por feudos de directivos de sedes en determinadas situaciones.	Congruencia	D
Existe a todo nivel una confusión entre los conceptos de liderazgo y poder, lo que muchas veces propende a conductas de falta de autoridad en la línea de mando.	Congruencia	D
Se puede apreciar cierta informalidad en las relaciones entre los diferentes entes orgánicos, no afectando el ambiente de trabajo del cuerpo social como conjunto. La comunicación entre directivos superiores es muy buena haciendo un equipo directivo afiatado y comprometido que sabe donde va.	Congruencia	F
También se aprecia diferenciadora la identidad entregada por el Proyecto Educativo, en cuanto a la orientación del instituto hacia un segmento de alumnos de de bajos recursos, lo que no se advierte en otros institutos que aparentan ser universidades para su promoción y proyección.	Congruencia	F
El Proyecto Educativo es un instrumento importante para enfrentar los cambios necesarios en la educación.	Congruencia	F
El cambio estructural con el empoderamiento de la Federación de Asuntos Estudiantiles por parte de la Vicerectoría Académica se aprecia un cambio muy necesario.	Congruencia	F
La comunicación entre jefaturas de igual nivel es fluida y expedita, también lo es con el estamento superior.	Congruencia	F
La comunicación con otros niveles del organigrama es mejor cuando existe afinidad con el tema entre las partes.	Congruencia	D
El principal problema, está en el desafío de ser capaz de generar un diálogo efectivo entre la periferia (sedes) y el nivel central del cuerpo directivo.	Congruencia	D
El problema comunicacional es identificado y reconocido por los estamentos involucrados Directivos de Sedes y Directores de Carreras pero no hay coincidencia en su diagnóstico y como resolverlo.	Congruencia	D

# VISION DE EJES



# Ficha MOSIG por dominios de observación (p-o-g-c)



## Referencias

Haeckel, S. “La empresa adaptable”, Ed. McGraw-Hill, 2000

Rico, M (2007) “ La política tecnológica y sus efectos sobre el cambio de las organizaciones de I+D : el caso de los centros tecnológicos del país Vasco (1980-1999)”, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

Morgan, G (1986) “Images of organizations”, Sage Publications Inc. Californie.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R (1978) “The external control of organizations: A resource dependence perspective” Harper and Row, New York.

Hillman, A.J. et all (2009) “Resource dependence theory: A Review” Journal of Management 35:1404 published on line September.

Rivas Tobar, L. A. (2009) “Evolución de la teoría de la organización” ISSN:0124-4639 [universidadyempresa@urosario.edu.co](mailto:universidadyempresa@urosario.edu.co)

Simon, H. (1945) “Administrative Behavior” Ed the Free Press 4th .ed., New York.

Simon, H. (1960) “The New Science of Management Decition” Revised edition Englewood Cliffs, NJ: prentice-hall.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) “Organización y Ambiente 3a.edición (1973) editorial Labor, SA,

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1987)”La Empresa y su Entorno: Gestión e Innovación” ed Plaza & Janes, Barcelona

Limone, A y Marinovic, M. (2001) “El Acoplamiento Mosig-Ciborga: Una explicación científica de la Empresa “Anales Enefa Universidad de los Lagos.

Hollan, J. H. (1992) Complex Adaptive Systems. A New Era in Computation” ed Daelalus, JSTOR (1): 17-30

Hollan, J. H. (1995) Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity” Preseus boocks Group , New York

Maturana, H. y Varela, F. (1973) “De Máquinas y Seres Vivos” Editorial Universitaria Santiago Chile (Reeditado 1978, 1994)

Maturana, H. y Varela, F. (1984) “El Árbol del Conocimiento” Editorial Universitaria Santiago de Chile.

Varela, F. (1989) “Autonomie et Connaissance: Essai sur le vivant” Ed. Feuil, Paris.

Limone, A. (1977) “L’auto-poiesis dans les organizations”, Tesis Universidad de París IX, Francia

Limone, A. y Marinovic, M. (2013) “The Theory of the Organization and the New Paradigms” Open Journal of Business and Management 2013,130-38,doi:10.4236/ojbm.2013.12005 Published Online July 2013(<http://www.scirp.org/journal/ojbm>).

Limone, A. y Cademarturi, D. (1998) “La Empresa: una red de transformaciones”, Editorial Cono Sur, Santiago.

Limone, A. y Marinovic, M. (2010). “Las Organizaciones Humanas como Sistemas Complejos: Una propuesta para las empresas del Siglo XXI”. Anales del Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración (ENEFA) .Universidad de Chile.

Limone, A. y Marinovic, M (2002) ”El análisis interno: condición de posibilidad para el éxito de una estrategia y un instrumento para el diagnóstico: el Scanner de Gestión “Anales del Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración (ENEFA) .Universidad de Talca.