

## Las Organizaciones como Pilar Fundamental para el Desarrollo Organizacional desde las Eras: Clásica, Neoclásica y de la Información

*Organizations as a Fundamental Pillar for Organizational Development since the Ages: Classical,  
Neoclassical and Information*

Autores: José Rafael Abreu Fuentes, PhD.<sup>1</sup>

Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre (UPTOES)

[Srjos2021@gmail.com](mailto:Srjos2021@gmail.com)

Autores: Carmen Margarita Marín Gómez, PhD.<sup>2</sup>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

[Sol-carmenmarin8698@gmail.com](mailto:Sol-carmenmarin8698@gmail.com)

Autor: Derkis Enrique Arévalo Molina, PhD.<sup>3</sup>

Universidad Yacambú (UNY)

[Deam153@gmail.com](mailto:Deam153@gmail.com)

Autores: Nelson Antonio Fuenmayor Ramírez, PhD.<sup>4</sup>

Universidad Yacambú (UNY)

[Nafr@hotmail.com](mailto:Nafr@hotmail.com)

### Resumen

El propósito del ensayo orienta sus esfuerzos a la descripción de las organizaciones como pilar fundamental para el desarrollo organizacional desde las eras: clásica, neoclásica y de la información; a través de una visión actualizada sobre las contribuciones y aportes que han fomentado las teorías y enfoque sobre las corrientes del pensamiento administrativo y gerencia durante el siglo XX y lo que transcurre de este nuevo milenio; como esos componentes claves que se constituyen como recursos y capacidades organizacionales para dinamizar el desarrollo organizacional desde diferentes ámbitos y áreas estratégicas, tácticas y operativas, en función de la razón del ser de cada una y al sector al que pertenecen. El método aplicado para el análisis crítico está fundamentado en lo documental, a través de una revisión sistemática de la literatura para la comprensión e interpretación de la información. El resultado del arqueo referencial consultado coadyuvó a develar cómo estas transformaciones han sido un factor clave para el direccionamiento estratégico para el éxito organizacional. **Palabras Clave:** Organizaciones, Desarrollo Organización, Evolución del Pensamiento Administrativo.

### Abstract

The purpose of the essay directs its efforts to the description of organizations as a fundamental pillar for organizational development since the eras: classical, neoclassical and information; Through an updated vision on the contributions and contributions that have fostered the theories and focus on the currents of administrative and management thought during the 20th century and what is happening in this new millennium; as those key components that are constituted as organizational resources and capacities to stimulate organizational development from different areas and strategic, tactical and operational areas, depending on the reason for being of each one and the sector to which they belong. The method applied for critical analysis is based on the documentary, through a systematic review of the literature for the understanding and interpretation of the information. The result of the referential count consulted helped to reveal how these transformations have been a key factor for the strategic direction for organizational success

**Keywords:** Organizations, Organizational Development, Evolution of Administrative Thought.

Fecha de Recepción: 17-10-2020

Fecha de Aceptación: 30-10-2020

Fecha de Publicación: 21-12-2020

<sup>1</sup> Licenciado en Educación Mención Castellano y Literatura, Magister en Dirección, Doctor en Ciencias de la Educación, Docente Universitario e Investigador. <https://orcid.org/0000-0002-0495-2805>

<sup>2</sup> Profesora Especialidad Educación Integral, Especialista en Dificultad para El Aprendizaje Mención: Docencia En Educación Básica, Magíster en Orientación de la Conducta Mención: Psiquiatría Y Salud Mental, Dra. Ciencias De La Educación, Docente Universitario e Investigadora. <https://orcid.org/0000-0002-5884-4121>

<sup>3</sup> TSU en Administración de Empresas, Licenciado en Administración, mención Materiales y Financieros. Magíster en Gerencia de las Finanzas y Negocios. Doctor en Gerencia. Egresado del Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones Transcomplejas. <https://orcid.org/0000-0003-1911-1619>

<sup>4</sup> Geólogo, Magíster en Gerencia de las Finanzas y Negocios. Doctor en Gerencia. Egresado del Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones Transcomplejas. <https://orcid.org/0000-0002-4774-8441>

## Introducción

Existen razones para que las organizaciones actualmente escruten constantemente para evolucionar, principalmente podemos percibir el hecho en el entorno donde se hallan inmersas, y que cada era gerencial han tenido influencias significativas en los cambios experimentados, donde estas entidades deben estar preparadas para enfrentarse a escenarios cada vez más dinámicos y con alta incertidumbre en los mercados, obligándolas a que se adecuen a la volatilidad de las transformaciones que fenómenos como la globalización 4.0 e industria inteligente demanda: con lo cual son diversos los factores que han conseguido que las empresas modifiquen su estructura y procesos como pilar fundamental para el desarrollo organizacional, en aras de lograr altos niveles de desempeño, productividad y competitividad, que le otorguen ventajas comparativas y diferenciadoras sobre sus productos y servicios para generar valor económico, social y medioambiental.

Estas transformaciones transcomplejas ha conllevado a las organizaciones a la búsqueda de mecanismos que les permitan dar respuestas ágiles y económicas a las nuevas exigencias que se presentan en el entorno y a su vez puedan ser más competitivas y el desarrollo organizacional (en adelante DO), es un componente medular para cualquier empresa o institución que se encamine a afrontar los retos y desafíos del mercado y la sociedad para evolucionar de manera proactiva y mantenerse en el tiempo sólidamente es esencial para garantizar el posicionamiento y supervivencia.

En cuanto a la evolución del DO, se requiere de conceptualizarla como una organización conformada por un sistema de actividades conscientemente coordinadas entre un grupo de sujetos y la cooperación entre ellos es esencial para la existencia de la organización per se. En el transcurso del siglo XX, las organizaciones han pasado por tres etapas distintas de cambio y transformación: la era clásica, neoclásica y de la información hasta nuestros días, las cuales han promovido un dinamismo en la forma de gestionar todas las capacidades y recursos con la intencionalidad de mejorar el desempeño, productividad y competitividad sobre los productos

y servicios que ofrecen, aupando sistemáticamente cambios estructurales, funcionales, de gestión y de uso de los recursos y capacidades como mecanismos para evolucionar en el tiempo.

Lo descrito, está estrechamente relacionado con el surgimiento de la sociedad del conocimiento e información lo que generó un impacto sobre la gestión organizacional, al aceptar la existencia de fuentes de riqueza más allá de los recursos financieros y tecnológicos, al reconocer el papel estratégico del hombre como recurso intelectual inagotable para el logro de ventajas competitivas, comparativas y diferenciadoras en los negocios desde el pensamiento creativo y crítico, así como las evidencias empíricas de la relación entre prácticas de gestión humana e innovación.

## La Disertación Encuentra su Metódica

La naturaleza de la producción es de carácter cualitativa, pues la realidad a estudiar se caracteriza por ser transcompleja, porque asume la trama de significados implícitos en los documentos que se supeditaron al análisis exhaustivo; y transepistémico por someter las informaciones de los diversos autores al análisis con las posiciones epistémicas de los investigadores.

La discusión dialógica de estudio se realizó a través del método hermenéutico dialéctico. Desde esta perspectiva, el conocimiento se produce encontrando asidero en la interacción entre los investigadores y las fuentes de información como artículos científicos e investigaciones de autores reconocidos por su trayectoria como formadores y que han tenido la experiencia en DO, coproduciéndose el intercambio de saberes de manera dinámica, dialógica y recursiva, como bien lo sostiene Martínez (2001), al expresar que: “la mente construye la percepción, o el objeto conocido, informando o “moldeando” la materia amorfa que le proporciona los sentidos por medio de las formas propias (...)” (p. 157); por ello, el escenario de estudio está referido a las organizaciones como pilar fundamental para el DO desde las distintas eras administrativas y gerenciales .

## Desarrollo Organizacional a partir de la Evolución del Pensamiento Administrativo, desde las Eras: Clásica, Neoclásica y de la Información

Con el transcurso del tiempo, el estudio de las organizaciones a través de las teorías de la corriente del pensamiento administrativo y gerencial ha buscado dar razón del funcionamiento y manejo óptimo para obtener mayores ventajas. La constante evolución tecnológica y de información que se ha desarrollado en las distintas eras hasta actualidad, ha permitido la generación y desarrollo de nuevos conocimientos, brindando nuevos paradigmas, modelos y enfoques emergentes para promover cambios sustanciales en términos estructurales, en los procesos estratégicos, medulares, de apoyo, procedimentales sobre la gestión de los recursos y capacidades desde el DO, que apropiándonos del discursos de Proulx (2014), es el modelo que representa mejor el cambio, cuesta más tiempo y más esfuerzo, pero que tiene más probabilidades de éxito.

En tal sentido, el estudio de las organizaciones se ha basado en complejos enfoques que han ayudado a explicar una parte de la realidad organizacional, con el fin de adecuar su operatividad de manera sistemática para alinearse a la dinámica de cambios en cada periodo, en el clásico, neoclásico y de la información hacia adelante. Dicha necesidad se enfoca en la maximización de los beneficios económicos sobre la fuerza de trabajo, resultado de un contexto novedoso y globalizado en donde la competitividad dentro de las empresas es cada vez mayor, gracias a los adelantos tecnológicos y de conocimiento que se han generado en los últimos años.

La necesidad de cambio en las organizaciones las ha llevado ser competitivas e insertarse en el proceso de globalización en las versiones 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0 (actual). Condición que se ha observado en las últimas décadas; mediante cambios sociales, económicos y culturales tan profundos que es lícito decir que vivimos una nueva fase histórica postmoderna. Autores como Buela (1997) plantean como característica fundamental de esta época la búsqueda y defensa insobornable de la identidad de los hombres y de los pueblos. Esto nos lleva a pensar, que aun

con la presión de la competitividad, no solo importa el qué, sino también el cómo se lleva a cabo esos cambios.

Sobre el particular, Chiavenato (1995), asume este cambio organizacional como esas modificaciones necesarias desde el punto de vista estructural y sobre las actuaciones del equipo de colaboradores a partir de las funciones, competencias y responsabilidades que ejerce en las diferentes áreas del negocio o servicio, lo que comienza con la presión de fuerzas exógenas (mercado, competencia, proveedores, gobierno), fuerzas endógenas (recursos y capacidades) o por una combinación de ambas.

Así pues, reformar el comportamiento de la fuerza laboral implica un proceso de formación complementario que se constituya con un factor crítico para el éxito de las operaciones como parte de ese cambio. En esta época postmoderna, los individuos que conforman las organizaciones piensan, sienten y actúan diferente a sus predecesores, son capaces de exponer sus ideas con una visión crítica.

## **Influencia de la Era Clásica en el Desarrollo Organizacional**

En 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración con las contribuciones del ingeniero francés Henry Fayol, la cual se difundió con rapidez por Europa, esta se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia, cuyo fin era la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones, en ella se parte del funcionamiento y estructura para asegurar eficiencia en todas las áreas inmersas, sean secciones, unidades, coordinaciones, departamentos, direcciones o gerencias, etc., además de los colaboradores que tienen funciones y responsabilidades sobre estas, abordándose desde un enfoque sintético y global de la empresa, que deriva la concepción anatómica y estructural para desarrollar los otros ámbitos y procesos en el marco del DO.

Atendiendo a los planteamientos de Arévalo (2011), en ella se fomentaron seis funciones básicas para las organizaciones: técnicas (producción de bienes y servicios de la empresa);

comerciales (gestión de compra, venta, marketing, distribución); financieras (captación de capitales, financiamiento, créditos); de seguridad (protección y preservación de los activos y los colaboradores); contables (registros de ingresos, egresos, obligaciones, gestión de inventarios, balances, costos y estadísticas) y administrativas (coordina las demás funciones).

Todas estas funciones al contribuido con el DO a lo largo del tiempo, donde cada una de ellas han sido capaz de mutar al momento actual, ejemplo de ello, era la denominación, la función técnica, fue mutando a medida que transcurrían las épocas, área de fabricación, unidad de producción, gerencia de producción, gestión de la producción, desarrollo de investigación y producción; así como las función administrativa, pasó de unidad de administración a servicios administrativos, gestión de servicios administrativos, de tal manera, que la esencia de la teoría se ha mantenido con cambios en el enfoque y la terminología, que representa el valor agregado que se le otorga en función del momento.

Los modelos clásicos de cambio (estructural y tecnológico) no son ahora suficientes para lograr los cambios deseados, lo que obliga al sujeto a propinarse de saberes e intercambiar esquemas de productividad, al respetar al otro y ver como su igual. Analizando a Martínez (2003), el mundo actual tiene la cualidad de ser una red interconectada de áreas, ámbitos, sectores, actores y recursos, con lo cual se necesita de una visión más amplia, holística y ecológica, superando las posiciones reduccionistas sobre las organizaciones, y los modelos clásicos se circunscribe en esa categoría, de allí posiblemente su historial de fracasos en los últimos tiempos. Para Fayol citado por Chiavenato (1987), propuso que toda empresa podía ser dividida en seis grupos de funciones básicas a saber:

1. Funciones técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales: relativo a la compra, venta e intercambio empresarial.
3. Funciones financieras: obtención y manejo de capitales.
4. Funciones de seguridad: preservación y seguridad de los bienes y las personas.
5. Funciones contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

6. Funciones administrativas: relacionadas todas las anteriores funciones, donde estas integran, coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Para Chiavenato (1995), Fayol dedica gran parte de la teoría al estudio de las funciones administrativas, pues son éstas las que más tarde constituirán el llamado proceso administrativo. Así mismo, las organizaciones eran capaces de conseguir la meta siempre y cuando el administrador hiciera uso de las etapas del proceso administrativo para manejar los recursos y capacidades con las que cuenta la organización apropiadamente.

El mundo experimentaba transformaciones pocos perceptibles, paulatinos y previsibles que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable, donde el escenario que rodeaban las organizaciones tenía la cualidad de un enfoque conservador en la gestión, que generalmente se situaba en el mantenimiento del statu quo: lo que originaba pocas expectativas por retos y desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con las transformaciones externas, aunando sus esfuerzo hacia lo interno para atender sus problemas de fabricación, distribución y ventas. La eficiencia era la inquietud básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para escalar en la producción a costos menores.

Al confrontar lo expuesto con el DO actual, ofrece una gama de posibilidades y oportunidades para resolver dificultades, problemas o conflictos internos asociados con la estructura, procesos, eficiencia, liderazgo, desempeño de los colaboradores, flujo de comunicaciones y demás elementos asociados con la adaptación al cambio, por la influencia que ejercer las nuevas invenciones que se producen en el entorno como consecuencias del dinamismo de la industria y globalización 4.0.

## Aportes de la Era Neoclásica en el Desarrollo Organizacional

A partir de la mitad del siglo XX, una vez termino el conflicto que derivo en la segunda guerra mundial, el mundo inicio un arduo proceso de cambios con mucha rapidez e intensidad,

esto por el estancamiento originado por los conflictos bélicos. Entonces, la velocidad se incrementó de forma sistemática en el campo de las operaciones y transacciones del comercio, que mutaron de lo local hacia lo regional y de allí al contexto global, tornándose cada vez más intensas, menos previsibles (incertidumbre) y acentuando la competencia entre las empresas como factor dinamizador de productividad y rentabilidad en los mercados, promovida por un grupo heterogéneo de investigadores, donde resalta el abogado y tratadista austriaco Peter Drucker (1954).

Se trata de un enfoque que incluye aspectos de las corrientes del pensamiento clásico de Fayol y de las relaciones humanas de George Elton Mayo, asumiendo una posición más ecléctica, social, haciendo hincapié en el proceso administrativo para lograr los objetivos. En ideas de Chiavenato (2009), el gran cambio empezó en la década de 1950, cuando apareció la teoría neoclásica de la administración, que retomó los principios clásicos, los actualizó y adaptó a la época, haciéndolos menos prescriptivos y normativos, llamada escuela del proceso administrativo porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones administrativas:

1. Planificación: fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y las acciones que se necesitan para lograrlos. Los objetivos se definen de forma integrada hacia donde se dirige la organización.
2. Organización: fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de las tareas en distintos órganos o puestos, también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado.
3. Dirección: fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Esta función se alinea con el liderazgo.
4. Control: fase del proceso administrativo que evalúa el desempeño, compara los resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario.

Aquí están los procesos de la organización que se mantienen vigente en nuestros tiempos, que se van adecuando en la medida de las nuevas tendencias emergentes que van apareciendo como consecuencia de la dinámica de cambios para hacer desde el DO, que las empresas e instituciones sean cada vez más efectivas, eficaces, eficientes, productivas y competitivas a partir del conocimiento sobre el comportamiento del recurso intelectual, conjugado con las demás capacidades con las que disponen, cuyos cambios parte de las etapas del DO mencionadas por Kurt Lewin: descongelamiento, movimiento y recongelamiento como estrategias para gestionarlo para estar en supervivencia en los mercados.

Lo que es cónsono con los discursos de Cummings (2007), el DO busca la “transferencia global del crecimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planeado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas” (p. 247). El aporte de la era neoclásica al DO está vinculado con la implementación de un enfoque estratégico en la programación para definir los objetivos, metas y actividades, tomando decisiones acertadas para garantizar su cumplimiento a través de un engranaje desde el liderazgo del talento humano.

## Contribuciones de la Era de la Información en el Desarrollo Organizacional

La era de la información o del conocimiento parte de la última década del siglo XX, con la influencia del desarrollo de la informática, cuyas características están referida a los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados, evidentemente por la irrupción de la tecnología de la información (televisión, telefonía y el computador), generó avances impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global; impacto que ha sido comparable al que tuvo la revolución industrial en su época.

Para Castells (2000), la cualidad de esta era, no está asociada con el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información dentro de los escenarios empresariales e institucionales para generar más conocimientos y procesamientos

de datos como un círculo de retroalimentación acumulativo para estar sistemáticamente innovando.

Los progresivos avances que han experimentados las empresas e instituciones desde el DO, se debe en gran parte a la dinámica de transformaciones de la sociedad de la información, el conocimiento y el impacto de las tecnologías, lo que hoy en día se le denomina la digitalización, que han sido capaces de promover cambios sustanciales en los principales procesos, haciéndolos más eficaces, eficientes y productivos, mejorando los niveles de desempeño de los colaboradores, compartiendo información para reducir riesgos, pero enfocado hacia una necesidad constante de cambios.

El DO como un enfoque, debe aprovecharse de las tendencias que ha y está proporcionando esta era que se ha masificado rápidamente en todos los contextos. Para Wirtenberg (2007) hay que fomentar modelos organizacionales que coadyuven al desarrollo progresivo del rendimiento empresarial e institucional sostenible a través de una inteligencia analítica de negocios que colabore en la optimización de las competencias y habilidades de las personas, bajo una cultura organizacional capaz de promover cambios y los nuevos desafíos.

Esta era además, ha dado pie con fue al fenómeno de la globalización, proceso, como mecanismo progresivo de desarrollo mundial, evidencia el crecimiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones en el ámbito del DO, promoviendo el establecimiento de métodos innovadores para la gestión empresarial; instrumento eficaz y eficiente desde el punto de vista del conocimiento y la praxis en las nuevas tendencias que ofrece la sociedad de la información, conocimiento y la tecnología, originando ventajas competitivas que la gerencia debe capitalizar esta era digital. Las organizaciones del futuro están orientadas y preocupadas por su destino, las organizaciones están estrechamente sintonizadas hoy día con los siguientes desafíos:

1. Globalización 4.0: los nuevos modelos de negocios actúan localmente y gestionan los productos y servicios globalmente, a través de las tendencias globales

emergentes que va proporcionando los procesos de integración, avance y dinamismo de los mercados, donde las tecnologías digitales, técnicas y nuevos métodos de trabajo, centran los esfuerzos en el consumidor a partir del DO como factor para obtener competitividad, valor económico y social.

2. Capital Intelectual: implica preocupación y ocupación por la formación del talento, asumiendo las tendencias sobre las competencias y habilidades actuales, que permitan liderar los cambios desde el DO, a través de un pensamiento crítico, creativo y con un espíritu emprendedor, por medio de funciones colaborativa.
3. Cliente (consumidores y usuarios): implica capacidad de conquistar, mantener y ampliar la clientela, actualmente dentro de las bondades del DO, se está utilizando la tendencia del manejo de datos predictivos (big data) para conocer el comportamiento sobre el consumo y preferencia de la clientela, de esa manera se diseñan nuevas estrategias para captar la mayor cantidad de ellos, es decir, el dato es el recurso de esta década.
4. Productos y servicios: se debe inyectarle valor agregado para que los clientes y usuarios tengan algo nuevo para distinguirlo, que lo hagan atractivos y alineado con sus intereses; es necesario añadir valor con el uso de las tecnologías digitales, ejemplo de ello; los mecanismos electrónicos de atención (redes).
5. Conocimientos (información y datos como recurso): el DO de ser capaz en esa necesidad de cambio de utilizar los datos como recurso valioso para garantizar la gestión de información para definir nuevas estrategias de negocios que se ubiquen en las preferencias de los consumidores, aquí esta tendencia está haciendo la diferencia para mejorar la productividad y competitividad.
6. Tecnologías Digitales: todos los procesos del DO, deben ser intervenidos con un enfoque totalmente digital, para adecuarse a las tendencias globales emergentes

del mercado, los clientes y usuarios buscan innovación, creatividad y diferenciación sobre los productos y servicios.

7. En pleno dinamismo de la industria conectada y la globalización 4.0, el reto del DO es capitalizar las bondades que ofrecen estos dos fenómenos en los términos de modelos, técnicas, herramientas e instrumentos para mejorar los procesos empresariales e institucionales, con la fuerza de los colaboradores, definir un plan con visión estratégica, que le permitan estar en una necesidad de cambio constante a través de un trabajo colaborativo para obtener resultados que generen valor económico y social para todos.

## Reflexiones Finales

Las contribuciones de las eras que se contextualizaron con el DO han sido y seguirán siendo significativas, lo que le ha proporcionado al mundo de los negocios y los servicios cambios sustanciales para que hayan evolucionado en el tiempo, ajustándose unas más que otras a la dinámica de enfoques, métodos, técnicas y herramientas gerenciales, sistemas de producción, comercialización, ventas y servicios con usos tecnológicos y digitales que tiene como norte obtener resultados eficaces, eficientes y productivos.

Ser competitivo implica ahora, no solo tener mayor y superior tecnología, o cambiar constantemente la estructura; eso no es suficiente, envuelve entidades flexibles con sujetos que aprendan más rápido y de forma permanente, que actúen colaborativamente en la posición en la que se encuentren, que trabajen basados en la confianza del equipo para tomar de decisiones que aúpen la participación, innovación y cambio. Implica un flujo de información en todos los sentidos que permita estar delante de la competencia, dejando atrás los secretos y el guardarse información como herramienta de poder y que gire sobre los conocimientos y datos como recurso estratégico de cambio organizacional.

Ante esta realidad, los cambios que trae el DO deben girar alrededor del recurso intelectual como agente de ese cambio, utilizando sus elementos axiológicos como parte de una nueva cultura para delegar autoridad, comunicación abierta, participación, colaboración y aprendizaje continuo: que conjugado con mecanismos de diagnósticos y pronósticos se puedan sentar las bases para iniciar un camino hacia cambio per se, o si por el contrario, tiene que, como paso previo, iniciarse un proceso de alineación integral de esos principios transcomplejos a fin de modificar la cultura y hacerla proclive la transformación, disminuyendo la resistencia e incrementando las posibilidades de éxito, con una reducción de costos, tiempo y esfuerzo en la consecución de los objetivos finales que se plantean.

Por ello, se requiere conocer, en primer lugar, cuáles son los conocimientos que promueven la participación de los sujetos en los cambios; y en segundo lugar, si esas cogniciones son útiles para el DO; lo que implica, por una parte, apropiarse innovaciones de la postmodernidad para saber cuáles son los enfoques paradigmáticos que estén positivamente relacionados con DO; y por la otra, evaluarlos detalladamente para definir los beneficios que se ajustan para cada organización en particular. De allí que, estamos asistiendo a una transformación en nuestro modo de pensar, percibir y valorar con la edificación de un nuevo paradigma de la ciencia en cuanto a modo de evolucionar, el DO.

## Referencias

- Arévalo, D. (2011). *Enfoque clásico de la administración. Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial*. Unidad curricular: Principios Administrativos.
- Buela, G. (1997). *Evolución histórica de la evaluación psicológica*. Manual de evaluación psicológica. Madrid: Siglo XXI. Cap. 1. España.
- Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen I*. Alianza Editorial, S. A., Madrid.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ª. Edición*, Mc. Graw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio. 8ª ed.* México: Thomson.
- Martínez, M. (2003). *Perspectiva epistemológica de la bioética*. Estudio solicitado por la UNESCO para la I Reunión de la Red Latinoamericana de Bioética. Cancún, México.
- Martínez, M. (2001). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Manual teórico-práctico. México: Trillas. [revistas.saber.ula.ve](http://revistas.saber.ula.ve)
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Escuela de Postgrado de la Universidad de Continental. Lima, Perú.
- Wirtenberg, J. (2007). *The future of organization development: enabling sustainable business performance through people*. Organization Development Journal. 25 (2), p. 11-20.