

Las colecciones de Documentos de Trabajo del CIDE representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es). ❖ D.R. © 1997, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C., carretera México-Toluca 3655 (km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210 México, D. F., tel. 727-9800, fax: 292-1304 y 570-4277. ❖ Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido como el estilo y la redacción son responsabilidad exclusiva suya.



NÚMERO 14

Raúl Coronilla Cruz

**DIVERSOS ENFOQUES DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL**

Introducción

El cambio es inevitable, no importa cuáles sean sus orígenes o sus consecuencias, y es, para cualquier analista de lo social, un fenómeno fundamental para comprender el funcionamiento de los conglomerados humanos, los cuales, marcados con el estigma de la continua y necesaria transformación, aplican importantes esfuerzos en busca constante de un estado que bajo estas condiciones parecería paradójico: la estabilidad. En efecto, los hombres, y sus organizaciones también, buscan conseguir estabilidad en sus circunstancias particulares de vida, y lo tienen que hacer en un mundo cada vez más dinámico e inestable.

En este sentido, las organizaciones no pueden comprenderse como un conjunto de eventos fijos o estáticos, sino como entidades multidimensionales en las cuales el dinamismo, el movimiento y los intercambios de elementos son sus principales características. El cambio, en este fenómeno, es un estado natural más que un problema temporal o pasajero, y el grado en que éste se presente, así como también la calidad del mismo, irá de acuerdo con la posibilidad que tenga la organización de emprender y de actuar conforme se lo requieran un sinnúmero de restricciones tanto externas a su ordenamiento como internas al mismo.

La intención de este trabajo es presentar distintas posiciones teóricas que han buscado un acercamiento a la comprensión del fenómeno del cambio organizacional, además de reflexionar sobre sus premisas y alcances analíticos, especialmente en el ámbito de la teoría de la organización. Desde luego, no es pensable una revisión exhaustiva acerca del fenómeno; sin embargo pensamos que se tocan las corrientes más importantes de este cuerpo teórico con el afán de ordenar el tema para su estudio, orientando, posiblemente, futuros análisis.

Partimos de aceptar dos premisas: primera, que los problemas del cambio en la organización resultan demasiado complejos para aplicar generalizaciones o análisis reduccionistas y, segunda, que no se tiene una teoría integrada del cambio. No obstante, ante esto y aun tomando en cuenta que es muy raro que los investigadores sociales puedan exponer las condiciones suficientes en que se producen los acontecimientos que investigan, consideramos que sí es factible identificar un conjunto de hipótesis y variables interrelacionadas que en algunos esquemas pueden dar resultados fructíferos.

Podríamos decir que algunas orientaciones, dado su grado de desarrollo, ya incluyen un modelo interpretativo del fenómeno del cambio, al menos implícitamente. Sin embargo, si atendemos a la formalidad, para que sea útil un modelo ha de presentar ciertas capacidades de predicción, deberá ser rico en combinaciones y aplicaciones a muchos casos y además deberá contar con ciertas capacidades organizativas de los fenómenos a tratar. Creemos que difícilmente se cumplen estas premisas, por lo menos en un grado satisfactorio.

Este documento se basa en el esquema elaborado por Jeffrey Pfeffer (cuadro 1). En dicho esquema, que registra las principales corrientes de la(s) teoría(s) de la organización, se toman como ejes para su ordenamiento el tipo de acción humana u

Cuadro 1

Categorización de las perspectivas teóricas en la teoría de las organizaciones

		<i>Las perspectivas de acción</i>	
	<i>Deliberada, intencional, dirigida hacia el logro de metas, racional</i>	<i>Restringida y controlada externamente</i>	<i>Emergente, casual, dependiente de un proceso y de una construcción social</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de las expectativas • Fijación de las metas • Teorías de las necesidades y diseño de los puestos de trabajo • Teorías políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Condicionamiento operante • Teoría del aprendizaje social • Socialización • Teoría de los roles • Efectos y grupos del contexto social • Racionalidad retrospectiva • Procesamiento de la información social 	<ul style="list-style-type: none"> • Etnometodología • Teorías cognoscitivas de las organizaciones • Lenguaje de las organizaciones • Procesos basados en el afecto
Individuos, coaliciones o subunidades			
Nivel de análisis			
	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la contingencia estructural • Fracaso del mercado/costos de las transacciones • Perspectivas marxistas de clase 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecología poblacional • Dependencia de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones como paradigmas • Teorías del proceso decisorio y administrativa • Teoría de la institucionalización
Organización total			

FUENTE: Jeffrey Pfeffer, *Organización y teoría de las organizaciones*, FCE, 1992, p. 25.

organizacional adoptada, ya sea explícita o implícita, por cada teoría, y el nivel de análisis utilizado para interpretar los sistemas organizacionales, es decir, tomando a la organización como un todo o compuesta por subunidades con posibilidades de independencia en su comportamiento.

La perspectiva de la acción para cada enfoque específico de la teoría de la organización es una dimensión crítica que servirá tanto para distinguir su origen epistemológico como para derivar y confrontar sus conclusiones. La finalidad sería confirmar, o no, la posibilidad de que los seres humanos que participan en los constructos organizacionales devengan en agentes interpretadores y transformadores de su entorno mediato e inmediato más que en partes funcionales de los sistemas y estructuras en los cuales se desenvuelven. Asimismo, este debate se extiende y mezcla con la problemática relacionada con la conveniencia de acoger determinado nivel de análisis, es decir pasar del nivel individual al colectivo. A esta parte le interesan cuestionamientos que tienen que ver con la vinculación, si se puede llamar así, entre el actor y la estructura, entre la voluntad y el determinismo. En la primera parte del documento se reflexiona sobre estos cuestionamientos.

No se pretende, si bien así lo hace Pfeffer, realizar una clasificación exhaustiva de autores y encuadrarlos en determinada visión del cambio; la intención es más bien conformar bosquejos más o menos precisos del sentido y contenido del cambio organizacional bajo ciertas premisas analíticas previamente explicitadas y bajo el orden y pautas que imprimen los diversos autores cuyas opiniones, de acuerdo con nuestra posición, recaen en determinado apartado. En la segunda parte del trabajo se tocan estas ideas advirtiéndole que si bien las partes que la componen pretenden ser amplias, no son necesariamente simétricas puesto que de acuerdo con el enfoque será la relevancia otorgada al estudio del cambio y también la cantidad de autores abocados a ese respecto.

1. Las dimensiones organizacionales

El problema de la acción

Más allá de cualquier elemento tangible o intangible con el que pudiéramos caracterizar a las organizaciones (funciones, procesos, estructuras, recursos, etc.), es imprescindible considerar a las conductas de las personas como los elementos dadores de sentido a todo lo que ocurre dentro de esos agregados humanos. Las organizaciones están formadas por acciones humanas y creemos que debemos apreciar cada una de ellas como distintas formas de estructuración de comportamientos. La mejor manera de enfrentarse al análisis de situaciones organizacionales es profundizando en el entendimiento de esas acciones y de las situaciones en las que éstas se verifican.

En este sentido, el análisis de los agentes organizacionales ha consistido en la búsqueda de las causas o estímulos que motivan ciertas conductas, que inhiben otras u orientan el sentido que consciente o inconscientemente se les otorga en determinada situación. Por un lado, se ha pretendido esclarecer las condiciones previas del contexto o medio ambiente del que, se presume, se desprenden las determinantes principales de

su comportamiento; por otro, se ha tratado de ilustrar las preferencias, razones, personalidad, necesidades, metas y demás factores internos que pudieran constituir la base de su actuación.

Esto responde a una interpretación del fenómeno del comportamiento en donde se atiende fundamentalmente a la relación estímulo-respuesta, es decir, se intenta entender la actuación en términos de las condiciones previas del estímulo que da lugar a los distintos comportamientos observables. En cada caso existe un estímulo determinado, ya sea externo o interno, que suscita una respuesta, la cual lleva implícitas ciertas condiciones predefinidas (preferencias, condicionamientos externos, etc.). Sin embargo, estos esquemas de causa-efecto no son necesariamente los únicos, ya que existen propuestas que sitúan a la acción emergiendo de procesos complejos no lineales.

Las vías analíticas, por tanto, avanzan en distintas direcciones:

1) Tendríamos en primera instancia una perspectiva de la acción basada en los supuestos del decididor individual racional en la que el agente, ya sea el individuo, grupos de individuos, la organización total, manifiestan acciones consideradas como racionales y premeditadas.¹ Los principales componentes de la acción, por tanto, son los objetivos, las alternativas, las consecuencias y la elección. En este modelo las conductas reflejan propósito o intención, se analizan diversas vías alternas para ser elegidas de acuerdo con un conjunto de preferencias congruentes, asimismo se supone que la elección antecede a la acción y que siempre se dirigirá al logro de metas.²

Desde esta perspectiva de la acción humana, se acepta la posibilidad de que coexistan en el mismo constructo organizacional actores con distintos objetivos o intereses, sin embargo, también se admite que existe una naturaleza humana universal que responde a los mismos mecanismos de elección y por tanto con iguales perspectivas para interactuar con el medio.

Las versiones más radicales de esta visión consideran que no existe el conflicto interpersonal o entre grupos, ya que los objetivos individuales son abrogados en favor de los objetivos de los niveles más elevados de la administración. Así, las organizaciones devienen en estructuras racionales unificadas, con poca variación de la colectividad, el sistema es claro e internamente consistente en lo referente a necesidades, preferencias o criterios y su tarea principal será buscar una relación óptima medios-fines.

2) Ante los supuestos anteriores, nace una posición que reexamina la posibilidad de conformar acciones racionalmente construidas y concebidas por los individuos. Esta nueva postura matiza el contenido racional en la acción humana haciendo hincapié en la naturaleza limitada de la racionalidad de los individuos, para los cuales la expresión de acciones concretas en la realidad se presenta igualmente limitada, dado que el actor

¹ La organización es, en este sentido, muchas veces entendida mediante una analogía individuo-organización, en donde se considera que los sistemas organizacionales son entidades con comportamientos manifiestos, intenciones, motivaciones, etcétera.

² Cfr. Graham Allison, *Trois modèles d'analyse de la crise des missiles de Cuba*, París, Centre d'Enseignement Supérieur des Affaires, s/f.

se enfrenta a condiciones inciertas con fines poco claros o medios confusos y, sobre todo, con información incompleta y sesgada.³

Los objetivos globales pueden existir, pero los individuos y grupos pueden mantener objetivos personales y desarrollar acciones acordes con ellas. El individuo procede reduciendo la complejidad de su actuación eliminando bloques de alternativas y comportándose según reglas empíricas. El problema fundamental es, pues, las múltiples restricciones en la capacidad del actor para procesar la información que involucran sus decisiones y que derivan, a fin de cuentas, en un comportamiento imposibilitado de optimizar dado que el actor es incapaz de conocer las consecuencias para cada alternativa de comportamiento y mucho menos evaluarlas u ordenarlas mediante criterios preestablecidos. Sin embargo, sí es viable que dicho actor realice una búsqueda de la alternativa que le proporcione un estado de satisfacción dadas sus aspiraciones.

Aquí, de igual forma, las decisiones se toman en forma prospectiva, la elección se basa en la satisfacción del valor y se considera que las preferencias son exógenas a la decisión y que la dirigen. De hecho, la tarea que esta perspectiva se plantea es desarrollar tecnología de decisión con el fin de ensanchar la capacidad para emprender acciones racionales.

3) Como contraparte de una perspectiva que acepta la existencia de una acción consciente y premeditada, teleológica en diversos niveles y autónomamente construida, encontramos teorizaciones que consideran a la acción organizacional no necesariamente dirigida a objetivos claros y explícitamente definidos en la mente de los actores, sino determinados por el contexto en el que el agente está inserto.

Esta idea ignora el elemento racional en la acción humana así como los criterios que pudieran condicionarla (preferencias, necesidades, metas, etc.), para postular la posibilidad de comportamientos surgidos con base en restricciones, demandas o fuerzas externas sobre las cuales el individuo u organización puede tener poco o nulo control. Con este marco, no es necesaria una gran capacidad para visualizar el futuro o construirlo en la mente del agente, más bien, se enfatiza la habilidad de los actores para explicarse a sí mismos y a otros las razones de su comportamiento así como su esfuerzo por dotar de sentido y contenido a su conducta.

A diferencia de los primeros enfoques, en los cuales se argumenta que el comportamiento es prospectivo y racional, y seleccionado conscientemente para alcanzar alguna meta, estas interpretaciones de la acción argumentan que debido a que la conducta se encuentra en buena medida bajo condicionamiento externo, ésta se racionaliza después del hecho. En este sentido, las actitudes, en vez de anteceder y guiar a la acción, están dispuestas para justificar su existencia y darle sentido *a posteriori*. El hombre no es racional sino racionalizador y las justificaciones de la conducta deben tener sentido y ser aceptadas como válidas y razonables tanto por el individuo mismo como por los demás.⁴ Las acciones están relacionadas de muchas maneras con el

³ Véase Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, Buenos Aires, Aguilar, 1949, pp. 38, 77 y 227.

⁴ Jeffrey Pfeffer, *Organización y teoría de las organizaciones*, México, FCE, 1992, p. 20.

entorno y no pueden delinearse a través de una postura que quiera verlas como causales y simples en un cadena deductiva ordenada sino más bien en la complejidad de su imbricación unas con otras. Sfez apunta que a tantas relaciones tantas racionalidades.⁵

4) También existen alternativas teóricas que niegan la existencia de la racionalidad en los procesos decisión-acción y consideran que los individuos difícilmente saben bien lo que desean; sostienen que la acción se crea de la interacción de diversas fuerzas o actores que convergen en la organización sin ningún sentido prospectivo, o en todo caso subordinado a otros procesos; de hecho, las metas, preferencias, etc., surgen de esa dinámica en vez de orientarla. Se contempla que el mecanismo fundamental puede ser la creación de un sistema de significados compartidos, en el que gran parte del trabajo organizacional consista en una manipulación de símbolos que conlleve a la articulación de las acciones particulares de los distintos agentes.⁶

De acuerdo con esto, el conocimiento de las restricciones o fuerzas externas es insuficiente para predecir la acción humana a causa de las incertidumbres y problemas de asimilación. El esfuerzo analítico se orienta a entender los sistemas de creencias compartidos dentro de la organización (e incluso no compartidos pero que conviven en un mismo sistema de acción colectiva) y de qué forma se definen los compromisos entre los participantes.

Aquí debemos decir que la inmovilidad no es prerequisite para la estabilidad del sistema y que tal situación no es necesariamente asumida por estos modelos o perspectivas; incluso desde el punto de vista racional (donde se podría pensar en formas de control más estrictamente constituidas) cabe la posibilidad de que los elementos involucrados varíen constantemente su comportamiento o estrategia (individuo-individuo, individuo-organización, organización-contexto, etc.) causando la alteración en las pautas de relación e influencia.

En el cuadro 2 consideramos al cambio desde el individuo tomando al contexto como un área de movimiento constante pero predecible.

El problema del nivel de análisis

Los argumentos anteriormente presentados manifiestan una preocupación acerca de cómo es posible explicar la actuación de los individuos en tanto entes multideterminados y participantes en constantes interacciones con un entorno que los motiva o los resiste de acuerdo con determinada situación. Sin embargo, también es menester considerar en el análisis que dichos individuos no pueden visualizarse separados de la dinámica que les imprime la colectividad, y que es precisamente la acción de otros individuos uno de los elementos fundamentales para su reacción, es decir, pretendemos hablar de la acción colectiva y no de la individual.

En este caso, la referencia precisa es el entendimiento del actuar de los participan-

⁵ Lucien Sfez, *Crítica a la decisión*, FCE, 1984, p. 343.

⁶ Jeffrey Pfeffer, *op. cit.*, p. 21.

Cuadro 2

<i>Proceso</i>	<i>Actor racional</i>	<i>Proceso organizacional</i>	<i>Político</i>
Magnitud del cambio	Incremental	Incremental o discreta Constante o variable	Incremental o discreta. Constante o variable.
Consistencia del cambio a través de los grupos	Completa	Inconsistencia entre los grupos	Inconsistencia a través dentro de subgrupos
Cantidad de conflictos	Ninguna	Limitada a subgrupos	A través y dentro de subgrupos
Búsqueda y uso de información	Completa/elección óptima	Incompleta/elección satisfactoria	Incompleta/ sin asunciones acerca de la efectividad de la elección

tes en los espacios estructurados de la organización, de cómo es factible comprender la acción colectiva denominada organizacional, a qué procesos de síntesis es preciso atender para encontrar la calculabilidad de las expectativas de comportamiento de los agentes y en general qué mantiene “ordenada” la complejidad de estos procesos. La posición que se tome con respecto a esta problemática implicará creencias epistemológicas fundamentales relacionadas con la naturaleza de la interacción humana y de la estructura organizacional.

A este respecto, la teoría organizacional ha centrado su atención en muy diversas perspectivas, que en ocasiones han llevado a reduccionismos en el análisis que han dado mayor importancia a uno u otro de los elementos involucrados, por lo que comúnmente es presentada con dos énfasis distintos: el enfoque micro y el macro. Estos acercamientos significan perspectivas distintas de un mismo fenómeno y el adoptar uno u otro condiciona el análisis en todas sus dimensiones.

Estos dos énfasis manifiestan la postura guardada en lo referente a la interacción entre la estructura-aparato y el sujeto actuante; por tanto, es conveniente hacer la distinción entre enfoques que consideran a la organización como una totalidad o unidad con comportamiento indiferenciado y único (su variación puede ser considerada mínima o sin importancia en el análisis), de aquellos que tienen especial interés por estudiar la variedad de procesos diferenciados o no estructurados que se dan en su interior. El macronivel se refiere al nivel del sistema, o sea de totalidades y redes de organizaciones y el micronivel significa el nivel de análisis construido alrededor de los actores humanos individuales o subestructuras dentro de la organización.

Es necesario, de esta manera, evaluar la pertinencia de enfrentarse a las variables organizacionales de manera agregada considerando que las premisas de su comportamiento se encuentran incluidas en un determinismo sistémico, o bien reconocer que las organizaciones están compuestas e integradas por partes más pequeñas y que soslayar los efectos de estructuras menores en el comportamiento general o contemplarlas como

separadas del todo puede ocasionar juicios falsos sobre sus patrones de conducta o en la interpretación de las correlaciones entre las distintas variables.

En efecto, la teorización existente tiende a acentuar uno de los términos a expensas del otro. Por ejemplo, quienes visualizan como unidad dominante a la estructura-aparato, dan por establecido que las organizaciones pueden entenderse recurriendo a conceptos estructurales sin que sea necesario considerar los microprocesos que tienen lugar dentro de ellas. Este punto de vista sostiene que el comportamiento del actor es determinado por la lógica y las reglas de las estructuras en las que está inmerso, con lo que sus decisiones, si no resultan obvias, cuando menos sí son predecibles para el sistema. Los fenómenos trascienden y determinan las voluntades e intenciones individuales sin dar oportunidad a la expresión de estrategias subjetivas o intersubjetivas.

Para Lerner,⁷ quizá la noción esencial en la perspectiva macro de la organización pueda ser llamada *automaticidad*. Este concepto significa que la organización presenta patrones regulares de comportamiento en una estructura estable de funciones. Estas funciones, tomadas como descripciones resumidas de la estructura social y como resultado de la actividad estructurada, se suponen formuladas racionalmente en términos una de la otra.

Desde el sistema, la acción es evaluada como originada en las relaciones propias del mismo y su orientación estará dada por el orden observado entre los ciclos de acontecimientos. En este esquema, la variación sólo puede ser conceptualizada como una “falla” o sobrante del sistema y como un elemento limitado de ambigüedad en el interior del mismo. Además de ser localizado y visualizado como elemento extraño al estado homeostático del constructo, sin embargo, se acepta la posibilidad de que un efecto acumulativo surgido de cada pequeña variación pueda llegar a constituir una transformación de todo el conjunto.

Desde esta perspectiva, que pudiéramos llamar estructuralista, las organizaciones pueden entenderse recurriendo a conceptos formalizadores del comportamiento, tales como el rol, la reglamentación de procedimientos, la centralización, la comunicación, etc., considerando a los microprocesos como despreciables en el estudio ya que el conjunto es más que la suma de las partes que lo componen.⁸

En contraste con la idea de automaticidad, el concepto clave de la perspectiva micro puede ser llamada *intencionalidad combinada*. Cada comportamiento de los participantes basa su acción en los cálculos individuales, en sus intereses propios o en otros elementos con referencia a creencias y posibilidades. La organización es entonces un contexto formado por la múltiple yuxtaposición de los intereses individuales.⁹

En correspondencia con esta segunda postura se da énfasis al sujeto como constructor de los fenómenos (que ahora llamaremos eventos), persiguiendo objetivos conscientes o actuando con base en intencionalidades particulares. Inevitablemente,

⁷ Allan W. Lerner, “Ambiguity and Organizational Analysis”, *Administration & Society*, California, vol. 17, núm. 4, febrero de 1986, p. 462.

⁸ Jeffrey Pfeffer, *op. cit.*, p. 32.

⁹ Allan W. Lerner, *op. cit.*, p. 465.

esta idea conduce a teorizar cómo las microconductas en las organizaciones llegan a agregarse para generar decisiones racionales o cuasirracionales en el nivel organizacional. De esta forma, un análisis de colectividades en términos únicamente de sus propiedades estructurales pasaría por alto los procesos que subyacen bajo ese comportamiento agregado y aparentemente congruente. Aquí se enfatizan las capacidades humanas de interpretación de la realidad, de negociación y de construcción de acciones particulares.

Esta orientación analítica lleva a considerar a los microprocesos como la esencia de los fenómenos organizacionales observables. Lo macro está integrado por agregaciones y repeticiones de muchos microeventos semejantes que provocan efectos coincidentes o contrarios. Los individuos son realmente quienes actúan y generan las dinámicas dentro del sistema, por lo que el examen debe enfocarse a la comprensión de esas individualidades.

No obstante, es importante observar que en este caso la organización no es un caos de individualidades inconexas o eternamente contrarias y competitivas. En este ámbito, elementos tales como la cultura, la socialización, la concordia de intereses, la estructura, el hábito, la indiferencia, los incentivos e incluso la coerción establecen un orden basado en la complejidad pero que viabiliza la existencia de constructos organizacionales como espacios de convivencia e interacción de agentes muy diversos en busca de múltiples objetivos.

Estos dos enfoques o reduccionismos conducen en la práctica investigativa a aceptar la inconexión y el aislamiento en la relación entre estructuras y sujetos. En contraste, la idea desarrollada por Giddens de agencia o *agency* plantea que los actores construyen las estructuras racional o irracionalmente, y que a la vez son afectados fundamentalmente por dichas estructuras. Así, el actor puede manifestarse como productor y como producto de la estructura, y las relaciones de poder que de esa relación se desprendan tendrán el doble papel de mantener la configuración a lo largo del tiempo o bien transformarla respondiendo a diferentes voluntades.

La dicotomía entre actor y estructura desaparece en esta concepción dado que ambos elementos componen (e incluso, podríamos decir, recomponen) una unidad que posibilita la acción voluntaria y consciente de los sujetos en colectividades con un marco de ordenamientos normativos y multideterminaciones sistémicas. Los agentes actúan sobre sí y sobre otros en el espacio formado por los constructos, que en el tiempo, han representado tanto un condicionamiento como una oportunidad hacer viables sus voluntades. A fin de cuentas, al afectar las estructuras intervienen al mismo tiempo sobre si mismos.¹⁰

De esta manera, de la concepción que tenga cada autor sobre la relación entre los individuos y la estructura del sistema, es decir de la capacidad que posean los individuos de convertirse en agentes y por tanto actuar solos o en grupos para activar y transformar su entorno independientemente de las determinaciones y limitaciones a que pueda estar sometido, dependerá en mucho su concepción de lo que son las organizaciones y las dinámicas implícitas, entre ellas, desde luego, la del cambio.

¹⁰ Arellano, D., *Teoría de la organización y análisis organizacional. Hacia nuevos paradigmas*, México, CIDE, 1992.

2. *Los diversos enfoques*

La acción racional individual

Esta perspectiva centra su atención en el individuo actuante como unidad de análisis. Su postura visualiza la acción individual como consciente, premeditada y guiada por una intención o un propósito, por lo que la conducta del actor estará, generalmente, mediada por el conocimiento, aun imperfecto, de las situaciones que lo rodean tanto estructurales como contingentes.

En este marco, la organización será vista como compuesta por diversos agentes, no necesariamente heterogéneos pero que persiguen fines coherentes consigo mismos, que emplean medios apropiados para las metas perseguidas y que cuentan con la libertad necesaria para buscar, desde su posición individual, el logro de sus objetivos, valores o necesidades (muchas veces mediatizados, definidos o confundidos con los de la colectividad). Así, el individuo conservará intactas sus capacidades de elección de alternativas, de evaluación de posibilidades y de ponderación de actitudes, creencias o juicios de valor —explícitos o implícitos— en su conducta.

De acuerdo con ello, en el análisis es importante la definición del propósito o intención del individuo que se supone existe y guía las acciones del sujeto. Estas intenciones variarán, desde la posibilidad de lograr una meta preestablecida, o satisfacer las necesidades del actor superando los obstáculos que enfrentan éstas, hasta la consecución de algún resultado instrumentalmente valuado.¹¹ También es relevante el estudio de los medios conscientes que éste elige para alcanzar esa diversidad de objetivos y, desde luego, las formas en que los instrumentará en beneficio propio o del grupo con el cual se sienta identificado, enfrentándose a todo aquello que se resista a su acción.

La autonomía de los actores racionales es, pues, la esencia de la conducta de la organización por lo que los problemas en ella encontrados, incluyendo el del cambio, se definen en términos de motivación, necesidades, predisposición o expectativas individuales, en donde la formalidad organizacional se dirigirá a la creación de escenarios de trabajo que respondan a las oportunidades de interacción entre individuos. Se considera que la tarea es encontrar relaciones o conexiones entre el trabajo deseado por la organización y los valores, preferencias o necesidades de los individuos ya sea que tales interconexiones sean inducidas o producto inevitable de la acción colectiva de los participantes.

Tenemos, entonces, tres posibles motivaciones para la acción según este enfoque:

a) Una acción basada en las expectativas esperadas para determinada conducta y la evaluación de los resultados.

b) Una acción basada exclusivamente en las intenciones o metas, sin la intervención del cálculo de expectativas e instrumentalidades.

¹¹ Jeffrey Pfeffer, *op. cit.*, p. 54 y ss.

c) Una acción basada en la relación entre el resultado de cada conducta y el poder que le retribuye al individuo.

Aquí habría que recordar el concepto de sistema dinámico que considera como primordial el estudio de la evolución de las relaciones entre las variables internas y sus alteraciones de magnitudes en el tiempo. Tal concepto, si bien acepta la posibilidad de que los cambios en ciertos de los atributos de los elementos que se encuentran fuera de sus límites afecten las relaciones internas, da un mayor énfasis a la capacidad del sistema de generar su propio comportamiento dinámico, hasta el punto de sugerir que dichas entidades pueden estudiarse como unidades aisladas del entorno.¹²

Siguiendo estas ideas, la organización sería un sistema dinámico en el que el medio efectuaría variadas perturbaciones en su comportamiento autónomo sin que esto signifique que por ese hecho suministre al sistema sus características peculiares; tal logro es atribuido a la compleja dinámica interna, compuesta por un conjunto de elementos con fuertes interrelaciones, distintas en sus intensidades y resistencias, y que conforman cadenas de acontecimientos que generan tensiones y posibilidades de transformación.

Con este esquema, encontrar el sentido de esa complejidad interna requeriría el entendimiento de la conducta de los actores individuales y de los grupos que conforman e integran la organización. Dichos grupos, subunidades o coaliciones tienen un abanico enorme de posibilidades de actuación en las que pueden presentarse conductas proactivas de acuerdo, por ejemplo, con las expectativas de que sus acciones producirán diversos resultados por ellos deseados en el cumplimiento de alguna intención consciente (una conducta reactiva por ejemplo), al ver amenazado el estatus alcanzado en la satisfacción de sus necesidades, o una conducta inductiva en el tratamiento de las expectativas o metas de otros actores con los que se vincula.

El comportamiento de los individuos será el hilo conductor del cambio en la organización, ya que será de acuerdo con las acciones concretas que éstos manifiesten para alcanzar determinados fines, como se expresarán los reajustes de situaciones y el movimiento de recursos dentro del sistema. Por esto la variabilidad de la organización será tanto más gradualista o más radical en la medida que los actores generen arreglos que les permitan acrecentar su amplitud de afectación a otros actores o a la estructura misma, pero sin que estas modificaciones conlleven un estado de desequilibrio profundo entre las partes.

Cyert y March sugieren, por ejemplo, que el cambio estructural a través de la acción de los grupos se caracterizaría por la presencia del conflicto y Chandler, por su parte, menciona que las élites en las organizaciones diseñan las diversas estructuras venciendo las resistencias de otros grupos.¹³

Por tanto, es factible hablar de una medida de flexibilidad o plasticidad en las

¹² Javier Aracil, *Introducción a la dinámica de sistemas*, Madrid, Alianza Universidad Textos, 1983.

¹³ Jan Hack Kast, "The Fact and Causes of Variation in Structural Development Processes", *Journal of Management Studies*, vol. 26, núm. 2, marzo de 1969, p. 189.

organizaciones en cuanto que los grupos participantes puedan catalizar sus diferencias creando los mecanismos y diseños operacionales necesarios para permitir la reproducción del sistema en más de un ciclo. Es posible pensar que la conducta variará en primer lugar, y de acuerdo al flujo de información formal e informal de la organización, por los cambios en los diagnósticos efectuados sobre el contexto o en las expectativas sobre la condición que tendrán los estados de la naturaleza futuros a los que se dirigen sus acciones, asimismo, por la percepción (aun cuando ésta no sea exacta) de mejores medios para alcanzar sus objetivos, o bien en la existencia de alteraciones en la interpretación concreta para el presente de los fines que persiguen.

En el caso de las teorías políticas de la organización,¹⁴ se supone que existe la heterogeneidad de metas dentro de la misma, por lo que los actores organizacionales se involucran en acciones estratégicas individuales o de grupos, persiguiendo diversos intereses. En este ambiente, el actor no necesariamente tiene objetivos claros o proyectos coherentes de comportamiento; es más, su conducta podría cambiar a mitad del camino reconstruyendo su posición o cambiando de objetivos. Su actuar es dinámico y siempre tiene un sentido, y el hecho de que no se le pueda relacionar con objetivos claros no significa que no pueda ser racional ya que lo es en relación con las oportunidades, con otros actores y con el contexto que los define.

Esto nos lleva a considerar al poder como pieza fundamental en el análisis de la conducta dentro de este enfoque. De hecho, este concepto es la base para que el actor establezca relaciones con otros actores y estructuras y, en ciertas condiciones, haga valer sus preferencias en una situación de conflicto. En este marco, el poder es visualizado como la capacidad que poseen los actores para vencer la oposición y obtener con ello la posibilidad de actuar sobre otros individuos y grupos. Es, por tanto, una relación y no un atributo de ellos.¹⁵

Para este tipo de teorías los procesos organizacionales son intrínsecamente políticos y la acción resulta de “juegos entre actores”, que de acuerdo con determinadas características, muchas veces de carácter contingente, pueden ser antagónicos, indiferentes o colaboradores entre sí. Las decisiones son negociadas, por lo que los resultados no representan necesariamente las preferencias de los involucrados, aunque sí pueden manifestarse las construcciones de intereses y compromisos.

Siguiendo la escuela francesa, debe aceptarse que un individuo jamás es limitado totalmente por la organización, y es precisamente a ese grado de libertad que cada actor dispone de poder sobre los otros actores. Así, cada actor tratará simultáneamente de limitar a los otros miembros de la organización para satisfacer sus propias expectativas o necesidades (estrategia ofensiva), y asimismo intentará escapar a las limitaciones que ellos le impongan mediante la protección de su propio margen de libertad y de maniobra (estrategia defensiva).

La insatisfacción de sus necesidades básicas, la búsqueda de metas concretas o la

¹⁴ Cfr. Michel Crozier y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema*, México, Alianza Editorial Mexicana, 1990, pp. 46 y 47.

¹⁵ Michel Crozier y Erhard Friedberg, *op. cit.*, pp. 35 a 76; y Jeffrey Pfeffer, *op. cit.*, p. 78.

respuesta a los juegos de poder que en la organización se llevan a cabo, seguramente lo llevará a estructurar acciones con vistas a adquirir los recursos suficientes para recomponer su situación ante, por ejemplo, las características del trabajo. En otro caso, también para que exista un cambio debe transformarse todo un sistema de acción, es decir, los juegos que dirigen las relaciones entre individuos y forman la trama de las organizaciones. Para ello es necesario que las relaciones de fuerza sean favorables y suficientes las capacidades, por parte de los actores, para decidir, legitimar acciones y hacer viables sus proyectos particulares.

En este marco, la organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente, por lo que las características estructurales de la organización delimitan el campo de acción de los individuos y condicionan, en gran parte, las formas de negociación entre ellos. Al imponer límites y restricciones a las estrategias de poder de los participantes, delimitan sus capacidades de cambio y mediatizan, por consiguiente, toda iniciativa de cambio.

La base del cambio se encuentra entonces en la posibilidad de transformar el conjunto de juegos estructurados en torno a vínculos de poder y de influencia en los que participan los individuos. En este proceso puede existir un ajuste mutuo entre las partes que de acuerdo con sus posiciones en los juegos vigentes, con sus estrategias personales o grupales y con las diversas contingencias, tendrán tal o cual papel, u obtendrán tal o cual resultado.

El ajuste mutuo entre actores se revela como un proceso profundamente conservador que tiende a reforzar los equilibrios o los desequilibrios de poder existentes, con un gran número de adaptaciones posibles. Tenemos, entonces, una operación que pone en juego la capacidad de diversos grupos comprometidos en un sistema complejo para cooperar, negociar o reaccionar de determinada manera, a través, entre otros elementos, de sus capacidades para constituir nuevos juegos. De esta forma el cambio será valorado por algunos como una oportunidad y por otros como una amenaza.

Para Crozier y Friedberg existen dos facetas en el cambio:

1) El cambio de una actividad, de una función, de un modo operativo, de una técnica con miras económicas, sociales o financieras.

2) El cambio de las características y los modos de regulación de un sistema, e incluso de una transformación de los propios mecanismos de cambio.

Se puede concluir que estas formas de cambio se manifiestan a través de un proceso de aprendizaje que implica el descubrimiento o incluso la creación y la adquisición, por parte de los actores involucrados, de nuevas formas de relación, nuevos modos de razonamiento, es decir, de nuevas capacidades. El cambio se basa entonces en formas de innovación e invención de juegos o arreglos que satisfagan determinadas necesidades o voluntades, y también que conlleven, posiblemente, el reacomodo y jerarquización de las metas del sistema.

De esta forma, se tiende a señalar que la introducción de un cambio se basa en gran medida en la distribución de poder que existe en el entramado organizacional.

Primero, un cambio puede ocurrir mediante una acción unilateral con la finalidad de inducirlo en determinado ámbito, tal vez, por ejemplo, mediante un decreto u orden expresada en ese sentido, o por la sustitución de actores clave en la estructura de relaciones existentes o por la variación en la estructura misma. Segundo, es factible conseguir el cambio a través de un proceso de poder compartido, es decir, en el interior del grupo, tomando decisiones, negociando la disposición y valorización de metas y objetivos o la aplicación de procedimientos determinados, así como también conviniendo con otros grupos sobre situaciones de conflicto.

Aunque es posible visualizar tensiones en la estructura de relaciones entre los actores, no obstante, se cree que son las presiones externas las que inician o permiten los cambios radicales, no sin olvidar que seguramente interactúan con los desequilibrios internos existentes. Los cambios radicales son más bien la excepción que la regla en este enfoque, pero pueden ocurrir debido a presiones provenientes del ambiente, o a tensiones y desequilibrios en la organización causados por la acción proactiva de los actores, cuando ésta rebasa las posibilidades de convivencia entre proyectos contrarios o, también, cuando faltan instancias catalizadoras de conflictos dentro del sistema.

La hipótesis presentada por Katz y Kahn afirma que las organizaciones son sistemas abiertos que logran estabilidad mediante sus estructuras de autoridad, sus mecanismos de recompensa y sus sistemas de valores y que, ante todo, cambian cuando en el exterior hay también cambios importantes (o por lo menos en las áreas que sirven de insumos a la organización).¹⁶

La conducta racional de la organización

Dado el nivel de análisis que caracteriza a esta perspectiva, las organizaciones son tomadas como totalidades racionales que actúan de manera previsor y prospectiva para alcanzar determinados fines colectivos considerando la multiplicidad de estados posibles hacia los cuales puede dirigirse el sistema organizacional.

La acción organizacional se ordena por objetivos y acciones definidas en el tiempo y ordenadas en esquemas funcionales dotados de fines, previsión y control. Las posibilidades de cambio son múltiples, incluyendo la conservación, la adaptación, la reelaboración y la transformación proactiva. Es decir, en algunas ocasiones se hacen cambios organizacionales como reacción a determinados estímulos, pero otras, se realizan éstos anticipándose a futuras presiones, e incluso provocándolas cuando el cálculo es que esto va a beneficiar al sistema.

La lógica de funcionamiento de estas entidades no puede explicarse como el resultado de factores causales que operan en un solo sentido, por lo que su actuación presupone, ya sea la posibilidad de enfrentarse al cambio influyendo las circunstancias que lo generan mediante acciones claramente definidas, o bien ser capaces de diseñar

¹⁶ Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1977, cap. 3.

dichas circunstancias en un proceso de reacomodo de recursos, de recombinación de componentes, de elección de caminos alternos o de concepción de sistemas innovativos.

El reto administrativo será alcanzar formas de organización que permitan rapidez y flexibilidad en la respuesta al entorno y en orientar sus acciones en la dirección dispuesta por el propio colectivo social. Aquí se concibe la posibilidad de innovar distintas condiciones favorables al sistema y de desarrollar una capacidad para manejar e interpretar información del contexto y de “explorar” continuamente el futuro, esto es, de aprender y adaptarse. En efecto, el sistema incorpora nuevos conocimientos y adquiere experiencias que lo llevarán posiblemente a distintas y muy favorables relaciones con su entorno.

Esta forma de aprendizaje se divide en tres elementos:¹⁷

1) La adaptación de los fines depende del fin en el periodo anterior y de la experiencia que obtiene el sistema en ese mismo periodo con respecto al mismo fin y a otros análogos.

2) La adaptación de las reglas de atención se refiere a que la organización aprende a reservar su atención a ciertas partes de su medio y a ignorar otras.

3) La adaptación de las reglas de averiguación trata de que el orden en el que se buscan las diferentes soluciones a un problema cambie según la organización haya experimentado éxitos o fracasos en sus averiguaciones anteriores.

Desde esta perspectiva, algunas de las respuestas al cambio se han basado en la necesidad de predecirlo en la forma más precisa y a tiempo posible, a fin de poder responder a él de la mejor manera dadas las circunstancias. De acuerdo con ello, la solución al problema del cambio está en mejorar el pronóstico, el aprendizaje y la adaptación,¹⁸ por lo que es fundamental conocer los modos de comportamiento de las variables ambientales y estar en situación de simular y procesar estados futuros de su ambiente.

Una solución a esto es desarrollar una inmunidad mayor ante los cambios que no se puedan controlar y adquirir los medios necesarios para afectar en mayor medida y con más seguridad los susceptibles de ser controlados. Esta lógica de funcionamiento prevé que las organizaciones tengan la capacidad de cambiar tanto sus modos de operación como sus estructuras, a través de procesos internos de planeamiento y control.¹⁹

El trabajo teórico sugiere que si las condiciones externas siguen una tendencia constante, del mismo modo, el proceso de cambio dentro de la organización deberá seguir una dirección constante con ajustes incrementales de muchos ciclos. Aunque ocurre que, cuando el sistema es muy abierto al ambiente, éste puede demandar ciertas respuestas a la organización que impliquen un cambio abrupto. Por ejemplo, ante una

¹⁷ R. M. Cyert y J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, citado en Lucien Sfez, *Crítica de la decisión*, México, FCE, 1984, p. 216.

¹⁸ Russell Ackoff, *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa, 1983, cap. 2.

¹⁹ Jorge Etkin, *Viabilidad de las organizaciones*, Buenos Aires, Macchi, 1984, p. 144 y ss.

variación o desequilibrio ambiental, la organización modifica simplemente la decisión insatisfactoria mediante, tal vez, reglas de acción definidas, en un segundo momento, puede proceder a una reevaluación de los fines e incluso, ya en una tercera fase, de persistir los problemas, reconsiderará sus propias reglas de decisión o la misma naturaleza del sistema. El procedimiento aquí descrito nos hace pensar en que la organización preferirá la adaptación sucesiva a los desequilibrios del cambio radical e impredecible. La consigna es, entonces, optar por la variación sistemática y planeada y no por la incontrolable y contingente.

Los procesos de adaptación o ajuste de las formas estructurales se adecúan tanto a los cambios externos como a las tensiones en el interior, es decir, las diferencias en el ambiente no son el único factor útil para explicar las diferencias entre las organizaciones. Hall nos llama la atención sobre tres posibles fuentes del cambio en las organizaciones:²⁰

a) La presión directa de fuerzas externas que conducen a desviaciones en el comportamiento organizacional mediante el desarrollo de mecanismos de adaptación frente a la variación del medio.

b) La presión interna que puede llevar a que se otorgue atención a actividades distintas en el tiempo que conduzcan a la transformación de las pautas culturales.

c) El cambio en las demandas, tanto tecnológicas como del medio, que obligan a una redefinición de actividades y a la innovación tecnológica.

Siguiendo esta línea de comportamiento racional o prospectivo, Kast y Rosenzweig nos dicen que el cambio puede ocurrir tanto en los medios como en los fines, es decir, en los objetivos que buscan y en los métodos empleados para conseguirlos reconociendo que puede haber ajustes en cualquiera de los dos elementos por separado como en ambos a la vez.²¹ Las metas no son inmutables, la organización puede modificar sus propósitos aun sin cambios en el medio, o tener objetivos similares en ambientes distintos, mediante la transformación y adaptación de sus comportamientos internos.

De acuerdo con estas ideas, no será posible encontrar un arreglo organizacional que pueda ser igualmente eficiente para todas las situaciones; habrá diseños que proporcionen una realización eficaz para determinadas condiciones técnicas y contextuales y que, sin embargo, sean inoperantes bajo otras diferentes.

En este sentido, se han analizado las cualidades favorables o desfavorables del ambiente.²² Asimismo, la incertidumbre ha sido uno de los factores más importantes a considerar en estos trabajos. Burns y Stalker, por ejemplo, postulan la existencia de dos tipos de estructuras definidas a partir de determinadas condiciones del ambiente. Dichos

²⁰ Richard H. Hall, *Organizaciones: estructura y proceso*, Madrid, Prentice Hall, 1973.

²¹ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1988.

²² P. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organización y ambiente*, Barcelona, Labor, 1975.

autores mencionan que una estructura mecanicista corresponde a organizaciones que se enfrentan a condiciones bastante estables del entorno, mientras que una estructura orgánica correspondió a condiciones contextuales de cambio. De esta forma, una organización que pretenda enfrentarse a condiciones incrementales de cambio en su contexto deberá mutar su estructura hacia estados menos formalizados y centralizados.

Chandler, por su parte, ha observado que las necesidades y oportunidades que el medio ambiente presenta a las organizaciones ocasionan cambios en sus decisiones estratégicas, exigiendo de esta forma la transformación de las estructuras para adaptarse a la nueva situación. A partir de este punto han existido variados intentos teóricos para definir principios que sirvan para mejorar la ejecución organizacional a través del mejoramiento de la estructura. En este mismo orden de cosas también se ha sugerido que los hechos tecnológicos tienen una influencia clara y persistente sobre la estructura de las organizaciones, es decir, las organizaciones que realicen tareas diferentes habrán de estar estructuradas de manera distinta, por lo que cualquier variación en las formas en que se realicen las tareas acarrearán, asimismo, un cambio en el arreglo organizacional vigente.

Se supone que ninguna estrategia se puede iniciar sin realizar un diagnóstico del contexto al que el sistema debe enfrentarse, se habla entonces de la alineación de la conducta de la organización con las características del ambiente. Se proponen cuatro casos posibles para dicha relación.²³

Caso 1. Armonía y continuidad. En este caso, el comportamiento de la organización parte de una adaptación adecuada a su ambiente actual, lo cual le permite un desempeño eficiente. La evolución del contexto es previsible y sin variaciones significativas en su textura, por lo que el sistema organizacional tiene la posibilidad de prepararse con cambios graduales para establecer una nueva integración con el mismo.

Caso 2. Inadaptación temporal o ajuste prematuro. En este caso, la organización no se adapta bien al estado actual del contexto por lo que su desempeño es poco eficiente y hasta problemático. Sin embargo, la evolución del ambiente se prevé favorable para la organización y poco drástico, por lo que la adaptación a él se llevará a cabo sin demasiados esfuerzos o transformaciones necesarias para el sistema. En este caso, las respuestas organizacionales pueden consistir en procesos que no producen una adaptación inmediata sino que tienden a conservar el sistema y llevarlo a una transformación gradual. Aquí se refleja la idea de que el cambio es producto de un ajuste menor tras otro efectuados a partir de sutiles fuerzas ambientales.

Caso 3. Transformación o reorientación. Aquí la organización se encuentra en un nivel adecuado de integración a su contexto para el logro de altos niveles de eficiencia en sus operaciones, no obstante, la evolución del ambiente es prevista como desfavorable para la situación actual del sistema por lo que se piensa en una posible inadaptación provisional a esas condiciones futuras.

Caso 4. Reestructuración o revitalización. La empresa parte de una situación muy

²³ Yvan Allaire y Michaela E. Firsirotu, "Revoluciones culturales en las grandes organizaciones", *Cultura Organizacional*, Bogotá, Legis, 1982, p. 164.

poco favorable del contexto, se encuentra inadaptada y se prevee, además, un estado de continuidad en las condiciones actuales de la textura ambiental. Su adaptación al futuro será, por tanto, igualmente desastrosa y con niveles bajos de eficiencia si es que no se realizan los ajustes necesarios. Esta falta de adaptación, que Etkin llama resistencia al cambio,²⁴ puede ser tan grave que requiera un cambio en los componentes técnicos de las estructuras internas, lo cual mostraría la inoperancia existente entre la concordancia entre las disfunciones y los mecanismos señalados para su resolución. Su respuesta deberá ser entonces la innovación en esos mecanismos.

En este orden de ideas, en donde se rescatan la intencionalidad y la estructuración de las acciones de cambio, se dice que los patrones exitosos de cambio conllevan un conjunto de fases bien determinadas:²⁵

1) Presión y alerta. Es la percepción de las motivaciones para cambiar, ya sean ambientales o internas.

2) Intervención y reorientación. Se refiere a la intervención de un analista o asesor externo a la organización.

3) Diagnóstico y reconocimiento. Se reconoce la existencia de problemas y se les enfrenta mediante acciones surgidas de un diagnóstico.

4) Invención y compromiso. Se refiere a la necesidad de inventar soluciones nuevas y únicas que respondan a la solución de los conflictos existentes.

5) Experimentación e investigación. Es la realización de pruebas de realidad antes de introducir el cambio en gran escala.

6) Reforzamiento y aceptación. Los resultados positivos crean una condición de reforzamiento para las condiciones del cambio así como para su aceptación inicial.

La conducta adaptativa individual

Esta visión presupone que los individuos son adaptables a sus medios, por lo que el esfuerzo reflexivo, desde esta postura, se centra mayormente en las características y restricciones del ambiente que rodea a los actores sociales. Se supone que en él se podrá encontrar la razón de la conducta del individuo y, por tanto, la clave para transformar el conglomerado humano.

El resultado es la transformación de la organización a través del cambio de las personas que participan en la misma, así, por ejemplo, los objetivos individuales no son considerados un “dato” por el sistema, sino que pueden ser cambiados por medio de las formas y prácticas organizacionales.

Esto significa que la organización se cambia a sí misma mediante procesos de grupo que ocurren en cada nivel, es decir, basan su éxito en el supuesto de que la gente

²⁴ Jorge Etkin, *Sistemas y estructuras de organización*, Buenos Aires, Macchi, 1978.

²⁵ Larry E. Greinwer, “Patrones del cambio organizacional”, en Barlett Alton C. y Thomas A. Kayser, *op. cit.*, p. 66.

debe mejorar el entendimiento de sus interrelaciones organizacionales y de sus motivaciones personales. El cambio es, pues, respuesta a problemáticas en las organizaciones y responsabilidad de ciertos miembros de ellas, de tal suerte que se desarrollan métodos específicos para aclarar y mejorar el funcionamiento organizacional (v. gr. discusión de grupos, evaluación de problemas, etcétera).

En un esfuerzo conductista, la psicología social ha propuesto un conjunto de métodos que intentarán impactar en la personalidad individual, en las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización, en la estructuración del rol, entre otros elementos. Su base metodológica podría resumirse en el supuesto de que el comportamiento de los individuos es un fenómeno que puede ser predecido y controlado (por lo menos a un grado factible de operación) con referencia a entendidos científicos y determinados efectos y consecuencias sobre ciertas variables.

Para provocar un cambio en la organización será necesaria la reestructuración del medio organizacional, en lo referente a pautas de reforzamiento o inhibición de conductas, en contenidos informativos o en estructuras de relaciones, con el objeto de generar, en los individuos, nuevas conductas, actitudes y sentimientos para hacerles cambiar su conducta.²⁶ En este sentido, el uso de información constituye una palanca primaria para la transformación del comportamiento al aportar datos sobre las consecuencias probables que implica el comprometerse a la adopción de determinadas prácticas.

Un primer aspecto para generar el cambio tiene que ver con la posibilidad del intercambio, en donde un actor *A* depende de otro actor *B* (quien puede ser un grupo de referencia importante para *A*) en la medida en que éste controla algunos recursos que *A* valora y que no puede obtener por otros medios. De esta manera, la conducta de un individuo puede ser cambiada externamente utilizando este mecanismo de influencia, ya que *B* proporcionaría el recurso o actuación que *A* requiere ante una situación particular de intercambio. Por ejemplo, en el caso de tratarse de un grupo, la conducta de los asociados ejerce una tremenda influencia en los individuos, ya sea como reforzadores de conductas existentes o como instrumentos de persuasión para realizar ellos mismos cambios en sus expectativas y en la conducta.²⁷

La influencia social es otro elemento importante. Se basa en la suposición de que la gente desea ser correcta en sus juicios y entender el mundo que la rodea. Es por eso que el individuo variará su conducta, no ante intercambios con otros actores que puedan manifestarse como presiones, sino con el objeto de que su actuación coincida con la uniformidad del grupo, lo que lo conduciría a una reducción en su incertidumbre de acuerdo a un consenso. March y Simon comentan a este respecto que, cuanto más profunda es la identificación del individuo con un grupo, más fácil es que sus deseos y el sentido de su conducta se conformen a su percepción de las normas del grupo, y

²⁶ Un ejemplo interesante de intervención organizacional bajo este enfoque puede verse en Walter Christian, "A Case Study in the Programming and Maintenance of Institutional Change", *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 9, núm. 2, 1988.

²⁷ Jeffrey Pfeffer, *op. cit.*, p. 98.

plantean una variedad de factores que afectan ese fenómeno que van desde el prestigio del grupo hasta el grado de competencia dentro del mismo.²⁸

Asimismo, el Tavistock Institute de la Gran Bretaña ha introducido la terapia de grupos en la organización con el fin de provocar cambios organizacionales. Esto implica que la organización se cambie a sí misma mediante procesos de grupo que ocurren a diversos niveles. Los individuos procuran un mejoramiento en el entendimiento.²⁹ El cambio es, por tanto, administrable y está basado en tecnologías específicas para inducirlo, orientarlo o controlarlo.

Tenemos, por ejemplo, la creación de los grupos *T* (*training*), o grupos de adiestramiento por sensibilización o desarrollo que intentan enseñar a las personas cómo dirigir y cambiar grupos. Los dirigentes de los grupos *T* realizan cambios en sus grupos fomentando en los participantes su intervención en la definición y resolución de problemas. Este instrumento es considerado por muchos como el mejor para lograr el cambio organizacional efectivo.³⁰

El condicionamiento de la conducta de los individuos en la organización con base en el reforzamiento positivo o negativo, el castigo y la extinción cuando se da determinada conducta, también es otra forma de provocar el cambio desde esta perspectiva particular. En el caso de una conducta no deseada, puede haber o una acción emprendida para eliminarla (mediante el castigo o la extinción), o por el contrario, puede haber un reforzamiento positivo dirigido para obtener el aprendizaje de una conducta nueva. También es posible el empleo de símbolos como un medio poderoso de hacer frente a los eventos que se producen en el medio de cada persona. Mediante símbolos verbales o imaginados, las personas procesan y preservan experiencias en formas representativas que sirven como guía para la conducta futura. Dichos procesos pueden servir como detonadores de cambio en la conducta a través del aprendizaje de estas formas simbólicas.

Para el cambio, es necesario entonces un agente interventor que procure inducir procesos de variación en el medio ambiente con el fin de lograr modificaciones en los elementos inherentes a la conducta individual. Esta tarea recae principalmente en el nivel gerencial de la organización, aunque también es común encontrar agentes del cambio en todos aquellos participantes que son capaces de introducir innovaciones creativas en el sistema.

Asimismo, es importante atender la estructura formal de la organización, es decir, manipular las variables organizacionales para lograr un cambio con afectación global. De acuerdo con Katz y Kahn,³¹ la variación individual o de grupo se limita a puntos específicos del espacio organizacional y hay mayor probabilidad de que lo vicien las propiedades sistémicas perdurables y no de que éstas cambien. De esta manera,

²⁸ James March y H. Simon, *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel, 1969.

²⁹ Daniel Katz y L. Kahn Robert, *op. cit.*, p. 429.

³⁰ Harold J. Leavitt, "El cambio organizacional aplicado en la industria: enfoques estructurales, técnicos y humanos", en Bartlett Alton C. y Thomas A. Kayser (comps.), *Cambio de la conducta organizacional*, México, Trillas, 1973, p. 47 y ss.

³¹ Daniel Katz y Robert L. Kahn, *op. cit.*, p. 433.

Chapple y Sayles,³² intentan modificar la conducta de las personas transformando la estructura para de esa manera conseguir una mejor realización de la tarea. Afirman que al planearse los flujos de trabajo y los grupos de especialización, se afectará directamente a la moral, la conducta y el rendimiento de los empleados.

La acción adaptativa organizacional

Para este enfoque, la conducta de la organización tomada como totalidad habrá de ser explicada mediante las condiciones y restricciones del medio ambiente. De esta forma, es innecesaria la investigación en torno a los mecanismos internos de toma de decisiones o a la forma en que logran integrarse o controlarse las preferencias y creencias individuales para conformar una unidad organizacional.

Partiendo del supuesto de que el cambio es inevitable para la sobrevivencia de cualquier organismo, pues ninguno controla a su ambiente ni a las presiones que éste le impone, esto implica que los sistemas organizacionales poseen la capacidad de transformar sus estructuras internas, en un proceso de morfogénesis, y modificar sus límites o fronteras cuando se producen cambios que afectan las relaciones vigentes o deseadas con el medio ambiente externo.

Esta visión enfatiza una perspectiva global de adaptación gerencial a las restricciones o cambios mencionados, en donde la necesidad de relacionarse con los ambientes exteriores determina la diferenciación e integración de las unidades internas. Las organizaciones poseen la capacidad para modificar las relaciones entre sus componentes y las actividades que resultan de esta interacción. La administración es la responsable de mantener un equilibrio dinámico que permita tanto una estabilidad suficiente para facilitar el logro de los objetivos corrientes como también otorgue suficiente continuidad para asegurar que el cambio exigido por el medio sea ordenado.

Según el criterio de que no es posible estudiar el cambio organizacional considerando únicamente factores internos, pues el ambiente externo es una variable crítica en estos procesos llegando a constituirse incluso en el origen de cualquier alteración interna, entonces, la labor investigativa deberá centrarse en mayor medida en las peculiaridades y condiciones del entorno. De acuerdo con su posibilidad de cambio, los ambientes pueden ser considerados como:

a) Relativamente estables y previsibles, con cambios que pueden expresarse como resultado de tendencias más amplias o de leyes conocidas; las modificaciones no son erráticas y pueden hallarse los modos de correlación entre los sucesos pertinentes y la conducta de las restantes variables ambientales.

b) Turbulento e inestable, caracterizado por situaciones ambiguas y movimientos contradictorios y por la naturaleza irregular de ciertos acontecimientos críticos que se presentan con una frecuencia no previsible.

³² Leonard R. Sayles, "El proceso de cambio en las aplicaciones: un enfoque antropológico aplicado", en Alton C. Bartlett y Thomas S. Kayser, *op. cit.*, p. 107 y ss.

Habría que recordar aquí la idea de la ecología poblacional de dimensionar el contexto de acuerdo, en primer lugar, con la incertidumbre que manifieste, en segundo, de acuerdo con la magnitud de los cambios (si son grandes o pequeños), y por último, de acuerdo con la frecuencia de esos cambios, con lo que tendríamos un ambiente de fibra fina en donde se producen un número grande de cambios o un ambiente de fibra gruesa en donde se producen cambios en menor número en la situación ambiental.

En este esquema, las organizaciones procuran mantener una continuidad y una compatibilidad con las peculiaridades de su entorno, buscando posiblemente una integración más efectiva y provechosa que les permita articular los diferentes componentes del sistema organizacional (sistemas tecnológico, estructural, psicosocial, etc.). De esta manera, la razón de la acción organizacional debe encontrarse en las condiciones del medio ambiente.³³

Cuando el medio ambiente varía de manera acelerada, las organizaciones emplearán la mayor parte de su tiempo y de sus energías tratando de ajustar su estructura.³⁴ Éstas requieren generalmente modificaciones frecuentes en los criterios del diseño organizacional cuando se encuentran en un medio ambiente con características de elevada inestabilidad como base para facilitar iniciativas y respuestas eficientes a las alteraciones de los eventos.

Las organizaciones tienen un problema de supervivencia cuando:³⁵

a) Los sistemas toman formas variadas que se adaptan a las características del entorno.

b) Pueden influir en el contexto aunque fundamentalmente son influidos por éste.

c) Nacen y mueren a merced de las circunstancias ecológicas.

Los cambios en las organizaciones pueden ser provocados ya sea por falta de control organizacional sobre políticas y prácticas en la organización o por un esfuerzo planeado de transformación y flexibilidad ante contextos de cambio rápido. En este sentido, se han considerado las ventajas y desventajas de la articulación flexible para la supervivencia de los sistemas organizacionales. Organizaciones con una articulación flexible en sus estructuras tendrán una mayor presencia de cambios tanto planeados como no planeados, y se piensa que dichos cambios podrían ocasionar cierta independencia en el desenvolvimiento de diferentes partes de la organización para responder al ambiente permitiéndose la adaptación local.³⁶ En una estructura centralizada, por el contrario, existirá una única o muy pocas formas de adaptación.

Sin embargo, también existen mecanismos encaminados a mantener la forma organizacional en el futuro limitando la cantidad de variación y cambio en las organi-

³³ Russell Ackoff, *op. cit.*, p. 47.

³⁴ Michael T. Hannan y John Freeman, "The Population Ecology of Organizations", citado en Jeffrey Pfeffer, *op. cit.*, p. 201.

³⁵ Yvan Allaire y Michaela Firsirotu, "Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones", *Cultura Organizacional, op. cit.*, p. 91.

³⁶ De acuerdo con Pfeffer, la descentralización de las decisiones es otra forma de hablar de articulaciones flexibles con la permisibilidad de variación local dentro de la estructura.

zaciones. La formalización de los estandarizados de operación, la costumbre en prácticas, estructuras y estilos de tomar decisiones, los procesos de compromiso, etc., son formas que, aun ante posibles fallas o disfunciones, actúan sobre los individuos para continuar con conductas enfrentadas a posibles cambios.

La fecha en que se establecen las organizaciones marca, asimismo, las posibilidades del cambio, ya que las organizaciones se adaptan al contexto existente en el momento de ser fundadas, por lo que aun cuando un conjunto de organizaciones se encuentre inmerso en un ambiente estructurado, de manera similar habrá diferencias entre ellas de acuerdo con el “punto inicial” de partida.³⁷

Entonces son dimensiones importantes los aspectos relacionados con la incertidumbre contextual y la frecuencia de los cambios en el tiempo y la selección se dará de acuerdo con el grado en que se adapten bien o mal a su contexto. En este proceso, es el medio ambiente el que optimiza seleccionando las combinaciones de formas organizacionales adecuadas a la base de recursos de ese entorno y en relación con la competencia establecida por esas unidades a través de dichos recursos.

No obstante esto, muchas veces es difícil constatar la desaparición de una organización dadas las capacidades que ésta posee de variar su estructura o su comportamiento ante diversos estímulos.

La construcción de la acción desde el individuo

La interpretación del fenómeno organizacional, bajo este enfoque, se centra en el proceso por el que la acción y la interacción se desenvuelven en las organizaciones a través del tiempo, tomando en cuenta la multicausalidad de las conductas y la diversidad de interdependencias entre las variables.

En esta postura se destacan las capacidades interpretativas que poseen los individuos para darle sentido a las acciones propias y de otros con base en un conjunto de significados aceptados, percibidos e incluso creados por ellos mismos. Aquí, la realidad es de tal suerte una multifenomenología en cambio continuo, que su explicación debe atender a la interpretación de diversas intencionalidades sintetizadas y a la construcción de significados e interpretaciones en torno a dichos eventos.

Los objetos, relaciones y fenómenos organizacionales no tienen otro sentido que aquel que los individuos participantes decidan darles. De esta forma toda conducta o acción humana tiene su base en cierta clase de creencias, falsas o verídicas, sobre lo que está sucediendo en determinada situación, y también en lo que uno desea llevar a cabo mediante cierta acción dada dentro de esa misma situación. En la organización, así como en la sociedad, las interpretaciones que construimos en nuestras experiencias y los propósitos que otorgamos a nuestras acciones nacen en la interacción permanente con otros individuos.

Los arreglos organizacionales no son, entonces, el resultado exclusivo e inevitable

³⁷ Jeffrey Pfeffer, *op. cit.*, p. 199 y ss.

de determinaciones técnicas, sino poseen una fuerte influencia de las acciones humanas surgidas e interrelacionadas en un contexto cultural compartido, por lo que la interpretación organizacional aquí propuesta mantiene la idea de que las organizaciones se constituyen por un conjunto de modelos, significados y valores comunes.

En este tipo de explicaciones tenemos aquellos que visualizan estos elementos desde una perspectiva estructuralista en la que se acepta el supuesto de la existencia de un consenso o definición social de la situación, es decir, que existen entendidos compartidos socialmente y pautas de significados moldeados por roles y paradigmas consensualizados que estructuran y restringen las interpretaciones. Pero, asimismo, se pueden identificar razonamientos llamados interaccionistas que centran su atención en la particularidad que guarda la acción de crear y atribuir significados a los eventos de la acción e interacción que se presentan en torno de un individuo particular. Se destaca, en este caso, la naturaleza altamente subjetiva de la realidad (o de su interpretación) desde el marco de cada actor.

En términos culturales esto significa que la organización puede estar probablemente compuesta por diversos esquemas subculturales integrados por una cultura dominante. En este sentido, el énfasis recae principalmente en la importancia que tienen las subunidades, incluyendo grupos e individuos, en el aspecto cultural de la organización, es decir, cómo la organización resuelve en su interior la diferenciación y diversidad de interpretaciones, las inconsistencias y la falta de consenso entre diversas posiciones.

Dependiendo de sus diferentes interacciones, tareas, relaciones de poder, intereses, tiempos e historia, los grupos e individuos producirán distintas e incluso encontradas interpretaciones de su acción y su contexto. A través de sus interacciones ellos construyen variadas descripciones del mismo en cuanto qué es lo importante o qué debería serlo. Estos procesos constituyen en gran parte la complejidad de la organización dado que no importa qué clase de interpretación exista como dada en el sistema organizacional, siempre será posible encontrar otras distintas. Los actores organizan sus contextos cognoscitiva y socialmente creando diferente "texturas" del orden social, las cuales son negociadas a través de los espacios culturales.³⁸

Cada uno de esos espacios o subculturas son parcelas o segmentos de la realidad, coherentes y muy bien estructurados, donde la ambigüedad surge solamente de la interacción con otras subculturas, sin embargo, en el espacio organizacional es posible la coexistencia entre diversos conjuntos de creencias aun en pugna o conflicto. Los puntos de contacto imprimirán un sesgo específico a las interpretaciones globales y los cambios ocurridos en el entramado organizacional probablemente estarán dirigidos a alcanzar la reconciliación y aun a resolver las diferencias más profundas.

Algunas explicaciones más radicales suelen afirmar que la consistencia y el consenso son consideradas ilusiones abstractas creadas por la administración con propósito de control; incluso las diferencias en significados, valores y comportamientos son vistos como inconmesurables e irreconciliables. En este marco, los actores presen-

³⁸ Dian Hosking y Stephen Fineman, "Organizing Processes", *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 27, núm. 5, noviembre de 1990, p. 586.

tan puntos de vista distintos en algún tema específico y son ignorantes o indiferentes a otros. Consenso, disenso y confusión coexisten haciendo difícil el diseño cultural y los límites subculturales, por lo que es común encontrar individuos que presenten una sobreposición de varias subculturas con puntos de vista opositores o disímbolos.

El énfasis del cambio recae entonces en factores como valores, significados, comportamiento, etc. Cualquier cambio entre individuos y entre modelos de conexión e interpretación es cambio cultural, ya sea que atienda a ajustes individuales o grupales de acciones o creencias. De esta forma, mientras que por ejemplo otras perspectivas no culturales han destacado el cambio en estrategia, estructura, liderazgo, etc., aquí estos elementos son considerados como íntimamente ligados al cambio cultural y muchas veces subordinados a él.

La pregunta se plantea en el sentido de evaluar la dinámica intercultural que se establece en el sistema y también la forma y el sentido en que dicha dinámica es interferida por las acciones concretas de los individuos o grupos, ya sea para solventar las ambigüedades o diferencias que se den entre su conjunto particular de instrumentos culturales o para mantenerlas. Este razonamiento nos conduciría a la necesidad de encontrar explicaciones del cambio en los actos intergrupos (actos incluso de interpretación y valorización) relacionándolos con situaciones particulares de cultura organizacional.

La actividad simultánea de muchos actores crea diversas alternativas en el espacio organizacional, lo que ocasiona “ruido” dentro del sistema. El cambio presenta una cualidad emergente con base en las interacciones o *inputs* de cada participante, quienes crean nuevas descripciones o valoraciones, o bien nuevos contextos para la acción. La mezcla de integración y diferenciación cultural de las distintas interpretaciones depende en gran parte, de acuerdo con Meyerson y Martin, de la naturaleza de la organización y de su medio ambiente.³⁹

De esta forma se facilita la emergencia de diversas construcciones interpretativas que, tal vez, pueden llegar a constituir sistemas de valores e influencias. Se cree que debido a la prevalencia de la diferenciación, cada cambio cultural será más localizado que global y más incremental que revolucionario, y frecuentemente estimulado por el exterior.⁴⁰

Con tantos agentes, ya sea en el corto o largo plazo, y con base en las diferencias entre las interpretaciones, valores o influencias, éstos elaboran acciones concretas para facilitar o impedir que determinados significados o intereses puedan crear alguna situación específica, es decir, sostener o cambiar el *statu quo*.

³⁹ Debra Meyerson y J. Martín, “Cultural Change: An Integration of Three Different Views”, *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 24, núm. 26, noviembre de 1987, p. 631.

⁴⁰ Debra Meyerson y J. Martin, *op. cit.*, p. 636.

La visión de la organización como paradigma

En este sentido, esta perspectiva entiende a las organizaciones con base en la idea de paradigma expresada por Khun,⁴¹ quien emplea este concepto para explicar los procesos de cambio en la ciencia, partiendo del supuesto de que existe un sistema dominante que organiza y dirige la investigación científica en una cierta dirección, permite el surgimiento de algunas hipótesis e inhibe el desarrollo de otras, centrando la atención del investigador en determinados aspectos de su objeto de estudio y desconociendo otros.⁴²

De esta manera, en la organización, el paradigma forma un sistema de categorías de pensamiento, las reglas y los postulados a partir de los cuales se articula la visión de la organización y que incluye las creencias sobre relaciones causa-efecto, normas de práctica y conducta, y en general los procedimientos para interrogar al mundo y las categorías en que llegan a conjuntarse estas observaciones. De acuerdo con esta definición, la cultura es un mecanismo integrador, es el “pegamento” que mantiene unidos los diversos grupos en el sistema.

Se dice, por ejemplo, que cualquier individuo que desee participar como miembro de un grupo, coalición u organización que posea un paradigma particular, tendrá como única opción el hacer suyo ese paradigma y aceptar tácitamente el conjunto de valores y representaciones del mundo, y encuadrar y legitimar su comportamiento en ese marco. Es factible considerar que dicho paradigma toma el lugar de la ideología del grupo dominante y manifiesta las formas de influencia que definen las prioridades de la organización.

Una vez que se instituyen los constructos de acción colectiva suelen volverse un obstáculo para el cambio o para el descubrimiento de nuevas formas de relación. Por tanto, para poder elaborar y mantener un nuevo modelo organizacional, es preciso romper con un conjunto de determinantes anteriores (características formales de la organización, costumbres, relaciones de poder, intereses, etc.), pero más contundentemente, con el conjunto socialmente construido de valores básicos y con el sistema de significados de la organización, es decir, su cultura.

Un cambio es, sobre todo, una transformación del sistema de valores básicos que permite reemplazar las creencias, las hipótesis, los valores y los símbolos por una cultura propicia para la realización de nuevas metas, estrategias y modos de dirigir.⁴³

Este conjunto de significados comprende las tradiciones, las presuposiciones, los valores y las costumbres acumuladas, las cuales surgen del pasado de la organización, de diversos agentes con el poder suficiente dentro del sistema de acción, así como de la interacción con su contexto socioeconómico. La cultura sirve de pauta relacional y

⁴¹ Thomas S. Khun, *La estructura de las revoluciones científicas*, México, FCE, 1986.

⁴² Antonio Zamora, “Aproximaciones para el estudio de la acción social. De los reduccionismos objetivistas y subjetivistas a propuestas globalizadoras”, *Sociológica*, México, núm. 14, septiembre-diciembre de 1990, p. 13.

⁴³ Yvan Allaire y Michaela Firsirotu, *op. cit.*, p. 100.

condiciona la experiencia de los participantes, sus posibles comportamientos ante situaciones dadas y sus capacidades para inventar nuevas formas de entendimiento.

La dirección o la administración es la encargada de articular el paradigma de la organización existente, de tal forma que una vez instituido se puede incluso considerar un sistema cerrado con una naturaleza evidentemente autoprotectora, reactiva a posibles amenazas. Sin embargo, es importante aclarar que dentro de la organización no se puede descartar la existencia de una diversidad de paradigmas que conviven con el dominante sin que esto constituya necesariamente un problema o crisis interna.

El proceso de cambio para los paradigmas organizacionales es similar a lo que T. Khun plantea en el caso de la ciencia, ya que podemos identificar la existencia de discontinuidades en la aplicación de dicho esquema para casos concretos. La información fluirá hacia los agentes indicándoles que no está funcionando la tecnología actual, ya sea en su diseño o en su instrumentación, y que ha dejado de cumplir algunas de las expectativas depositadas en el sistema. En este caso, el paradigma suele desarrollar un circuito de respuesta a estas discontinuidades respondiendo con acciones del tipo adaptativo o correctivo hasta que esto es imposible dadas las contradicciones internas que prevalecen y el sistema existente se socava.

Abravanel⁴⁴ al hablar de los mitos organizacionales, destaca que cuando las medidas no conducen a los resultados deseados o los conflictos internos desencadenan confrontaciones que impiden elaborar estrategias de acción eficaces, es el momento en que las creencias se ponen en duda. Sin embargo, aquí los significados no se descartan de repente sino que las acciones emprendidas dentro del esquema dominante que tienen la función de resolver algún problema localizado van perdiendo eficacia y sólo conducen a nuevos problemas y a otras acciones que pronto se volverán nulas para mantener en operación el paradigma. El consenso tiende a disminuir radicalmente por lo que su sustitución por otro alternativo, posiblemente ya existente en la organización, es de esperarse, o el sistema de acción completo desaparece.

Así, los cambios se presentan radicalmente y no como procesos evolucionistas o de adaptación sucesiva. En efecto, si el paradigma constituye el “cemento” que mantiene unida a la organización y que la distingue de su medio ambiente y de otras organizaciones, la modificación de éste es traumática y representa un suceso fundamental en la organización. De hecho, la interpretación de Firsirotu del cambio radical implica necesariamente la transformación de la cultura del sistema, recayendo esta responsabilidad sobre la función gerencial.

Shein,⁴⁵ por ejemplo, describe el cambio cultural a través de tres etapas que se dan de manera sucesiva. En la primera, los individuos o la organización en su conjunto experimentan un estado de “congelamiento”. La ambigüedad es rechazada en un proceso de búsqueda psicológica de seguridad. En la segunda el cambio tiene lugar.

⁴⁴ Harry Abravanel, “En busca de los mitos organizacionales”, en Y. Allaire y M. Firsirotu, *Cultura Organizacional*, op. cit., p. 132. Un estudio del cambio organizacional a través de la figura de “mitos organizacionales” se puede encontrar en S. Johnsson y R. Lundi, “Myths and Wishful Thinking as Management Tools”, *Studies in the Management Sciences*, Nueva York, vol. 5, 1977, pp. 157-170.

⁴⁵ E. Shein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Cuadro 3

<i>Características del cambio cultural en la organización</i>	<i>La acción desde el individuo</i>	<i>La organización como paradigma</i>
Naturaleza del proceso	Incremental y/o continuo	Revolucionario
Área de afectación	Localizado o específico en determinadas áreas del sistema	Toda la organización
Fuente	Ajustes individuales a las interpretaciones. Presiones internas o externas de grupos	Falta de capacidad para el consenso. Discontinuidad crítica con el contexto
Implicaciones organizacionales	Consecuencias impredecibles del cambio. Relativamente incontrolable por su continuidad	Cambio de la cultura organizacional

Nuevos comportamientos y significados son aprendidos. En la tercera nos encontramos con una fase de recongelamiento en la que la ambigüedad es nuevamente negada y las nuevas estructuras de interpretación de significados son interiorizadas.

Otra forma en que tiene lugar el cambio es bajo el supuesto de que la teoría o los valores sociales que subyacen a él se transforman dejando a determinado paradigma sin sustento en razón de las relaciones de carácter sociocultural que mantiene con su entorno. Aquí no se evalúa su capacidad técnica para resolver problemas sino la naturaleza de las construcciones simbólicas que se habían establecido con los componentes externos, es decir, la interpretación de sus influencias e intercambios.

La cultura evoluciona paralelamente a las características más formales de la organización, es decir objetivos, estrategias, procedimientos, políticas, sistema gerencial, etc., por lo que su interrelación es fundamental en los procesos de cambio. De esta manera, si ocurren cambios en la estructura de la organización y éstos a su vez no tienen un referente en la cultura, la relación entre ellos se volverá disonante y problemática. La cultura es considerada, por lo menos en parte, mediatizada en su relación con el entorno por la estructura de la organización, si bien se aclara que las modalidades del cambio y el tipo de control son diferentes para cada uno de estos tres elementos.

Dos aspectos importantes, necesarios de destacar, son, en primer lugar, que la descripción de los procesos del cambio se enfoca en la acción del dirigente, muy comúnmente el gerente o el directivo. Segundo, transformaciones considerables en las variables organizacionales, nueva selección de criterios o incidencias internas de confusión y agitación son esencialmente precursores del cambio organizacional.

Conclusiones

Las diferentes corrientes de la teoría de la organización tienden a dar mucha importancia al fenómeno del cambio desde su muy particular forma de visualizar el funcionamiento de los sistemas organizacionales. Evidentemente, este documento no ha abarcado el universo de este cuerpo teórico en expansión y, en consecuencia, tampoco la totalidad de planteamientos sobre el cambio organizacional, sin embargo, sí se ha acercado a distintas estrategias para la inducción de éste a variados niveles tanto de análisis como de operación.

Estos enfoques han presentado, más o menos con cierta coincidencia, los elementos relevantes en el análisis del cambio organizacional, sin embargo se notan disimilitudes en el peso o importancia otorgada a cada uno de ellos. Es decir, qué elemento ocupa el lugar de la variable dependiente y cuál el de la independiente en la dinámica del sistema.

Las visiones macro al parecer se preocupa más por enfrentarse al cambio organizacional para solventar ineficiencias y debilidades institucionales mediante la búsqueda de predecibilidad, e incluso de control, en el comportamiento de las variables más importantes de su dinámica. Como ya lo mencionamos, las conductas de los individuos se diluyen en la manifestación de los sistemas o bien son condicionadas a ellos. En esta lógica, es importante contar con los medios técnicos adecuados para asimilar el sentido de los procesos del cambio así como sus finalidades, esto con un énfasis en la capacidad de las instancias objetivas e impersonales de la organización para su autotransformación de acuerdo con las presiones o posibilidades que perciban. Son más bien posiciones desde las estructuras del poder que ven en el cambio una posibilidad de hacer eficiente su situación de privilegio o bien protegerse de posibles amenazas de descontrol estructural.

Si bien muchas de las posturas macro aceptan como posibilidad la existencia de procesos de continua adaptación o cambio incremental, en ellas se verifica con mayor importancia la presencia del cambio radical o revolucionario. Por ejemplo en el caso de una redefinición estratégica amplia ante condiciones turbulentas del contexto o bien en el caso del cambio en el paradigma cultural organizacional. Las estructuras de la organización pueden aprender, disolver determinaciones, adaptarse a cambios externos o internos, y, mediante el uso de los múltiples recursos con que cuenta, solventar las amenazas y restricciones que implican barreras al ejercicio de sus posibilidades de dominio sobre sus circunstancias.

En las concepciones micro se hace énfasis en el dinamismo y cualidades del proceso organizacional en el que los individuos involucrados devienen agentes activos con interpretaciones particulares del orden en que están inmersos. Aquí el cambio no parece más un problema sino una situación de convivencia normal entre las distintas fuerzas existentes en la organización. Metodológicamente son más descriptivos que prescriptivos, a excepción de las posturas de cambio de comportamiento que procuran allegarse de distintos mecanismos para impactar sobre el individuo, estructurando su experiencia y condicionando de esa manera su capacidad de inventar otros modos de relación y de actuación.

La disertación considera principalmente el elemento voluntarista como el detonador e impulsor del cambio en las organizaciones, pero deberá distinguir sus efectos en las estructuras de los sistemas y subsistemas. El cambio se denota en este nivel como un proceso incremental o continuo, en donde una variación ocurrida en un sector de la organización seguramente irá seguida de tensiones que necesitan a su vez cambios adaptativos y de equilibrio en otros sectores, si es que se espera conservar la viabilidad de sus actividades y funciones.

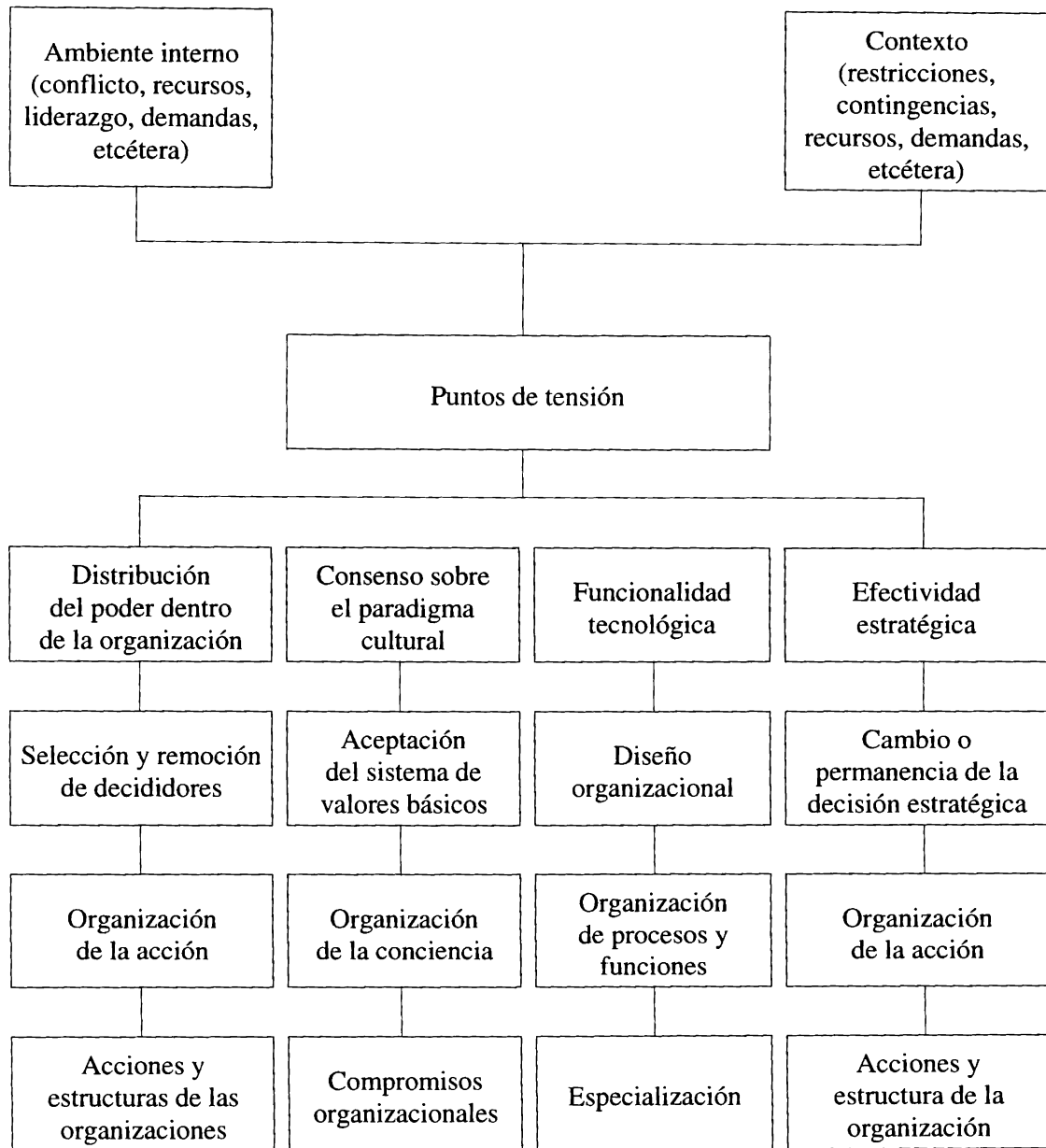
En este sentido el cambio no es únicamente alteración de la pauta, sino alteración por la superación de la resistencia, la cual es inherente a la institucionalización de las situaciones dentro del sistema de acción, por lo que no podemos suponer la existencia de “móviles primarios” del cambio, únicos e invariables del sistema estable inicial, que pudiesen explicar todos y cada uno de los procesos relacionados con el mismo. La tarea es más difícil y difusa ya que interviene el factor subjetivo del comportamiento de los individuos, el cual por sí mismo es cambiante. El elemento humano es “la variable compleja” de estos sistemas y la fuente de incertidumbre e imprecisión para los dirigentes de la acción colectiva.

Al parecer, la necesidad del cambio para el sistema de acción toma la apariencia de diversas formas de tensión (cuadro 4) organizacional percibidas a través de todo el entramado de relaciones, ya sea como elementos objetivos de las estructuras o como factores subjetivos del comportamiento de individuos y grupos. Estos puntos de tensión representan las perturbaciones a la continuidad de determinadas acciones organizacionales y/o a diversas dinámicas grupales (no solamente formales, sino también implícitas o informales). Cuando dichos puntos llegan a cierto nivel, la regularidad desaparece surgiendo variaciones erráticas.

Los puntos de tensión pueden significar, al inicio de cualquier proceso, aquellos lugares en donde el equilibrio entre diversas fuerzas, objetivas o subjetivas, endógenas o exógenas, tiende al reequilibrio del estado previo y a la transición hacia una nueva estructuración de acontecimientos. Es importante entender aquí al equilibrio no como algo estático y libre de conflicto sino más bien como una situación de prerrequisito para que la organización no devenga en un organismo en crisis total.

Según esta lógica, la posibilidad de cambio es muchas veces alcanzada por procesos de respuesta-acción expresados a través de una serie de acontecimientos planeados, los cuales podrán estar en función de las consecuencias probables de ocurrir, o motivados por representaciones simbólicas o afectivas de la realidad. De esta manera, nos hallaremos ante un cambio proactivo o inductivo al sistema caracterizado por acciones manifiestas y conscientes coordinadas por alguna instancia del sistema de acción. Por supuesto estos procesos no necesariamente son contrarios a la estabilidad y al equilibrio ya que, incluso, pueden estar dirigidos a mantener dichas características reaccionando ante la acción de otros elementos desequilibrantes.

Cuadro 4



Referencias bibliográficas

- Ackoff, Russell, *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa, 1983.
- Allaire, Yvan y Michaela E. Firsirotu, "Revoluciones culturales en las grandes organizaciones" en *Cultura Organizacional*, Bogotá, Legis, 1992.
- Allison, Graham, *Trois modèles d'analyse de la crises des missiles de Cuba*, París, Ed. Centre d'Enseignement Supérieur des Affaires, s/f.
- Arellano, David, *Teoría de la organización y análisis organizacional. Hacia nuevos paradigmas*, México, CIDE, 1992,
- Astley, Graham W., "The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organization Evolution", *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Nueva York, núm. 30, 1985, pp. 224-238.
- Booth, Simon A., "La gestion de l'innovation: un modèle général", *Revue française d'administration publique*, París, núm. 59, julio-septiembre de 1991, pp. 367-377.
- Christian, Walter P., "A Case Study in the Programming and Maintenance of Institutional Change", *Journal of Organizational Behavior Management*, Nueva York, vol. 9, núm. 2, 1988.
- Crowell, Charles R, y D. C. Anderson, "The Scientific and Methodological Basis of a Systematic Approach to Human Behavior Management", *Journal of Organizational Behavior Management*, Nueva York, vol. 9 núm. 2, 1988.
- Crozier, Michel, "Le changement dans les organisations", *Revue française d'administration publique*, París, núm. 59, julio-septiembre de 1991, pp. 349-354.
- y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema*, México, Alianza Editorial Mexicana, 1990.
- Etkin, Jorge. *Sistemas y estructuras de organización*, Buenos Aires, Macchi, 1978.
- , *Viabilidad de las organizaciones*, Buenos Aires, Macchi, 1984.
- Golden, Karen A., "The Individual and Organizational Culture: Strategies for Action in Highly-Ordered Contexts", *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 29, núm. 1, enero 1992.
- Gunz, Hugh, "The Dual Meaning of Managerial Careers: Organizational and Individual Levels of Analysis", *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 26, núm. 3, mayo de 1989, pp. 225-250
- Hinings, C. R., J. L. Brown y R. Greenwood, "Change in an Autonomous Professional Organization", *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 28, núm. 4, julio de 1991, pp. 375-393.
- Hall, Richard. H., *Organizaciones: estructura y proceso*, Madrid, Prentice/Hall International, 1973.
- Hosking, Dian y Stephen Fineman, "Organizing Processes", *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 27, núm. 6, noviembre de 1990, pp. 583-604.
- Kast, Fremont E. y James E. Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1988.
- Kast, Jan Hack, "The Fact and Causes of Variation in Structural Development Processes", *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 26, núm. 2, marzo de 1989, pp. 189-208.
- Katz, Daniel y Robert L. Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1977.
- Khun, Thomas S., *La estructura de las revoluciones científicas*, México, FCE, 1986.
- Klein, Jonathan I., "The Myth of the Corporate Political Jungle: Politization as a Political

- Strategy". *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 25, núm. 1, enero de 1988, pp. 1-12.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch, *Organización y ambiente*, Barcelona, Labor, 1975.
- Lerner Allan W., "Ambiguity and Organizational Analysis", *Administration & Society*, California, vol. 17, núm. 4, febrero de 1986, pp. 461-479.
- McKinlay, Alan y Starkey Ken, "Competitive Strategies and Organizational Change", *Organization Studies*, 1988, pp. 555-569.
- Méndez, José S., F. Monroy y S. Zorrilla, *Dinámica social de las organizaciones*, México, McGraw Hill, 1990.
- Meyerson, Debra y Joanne Martin, "Cultural Change: an Integration of Three Different Views", *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 24, núm. 6, noviembre de 1987, pp. 623-647.
- Pettigrew, Andrew M., "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 24, núm. 6, noviembre de 1987, pp. 649-670.
- Pfeffer, Jeffrey, *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, FCE, 1992.
- Sallenave, Jean Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, México, Norma, 1985.
- Silvestre, J., F. Monroy y S. Zorrilla, *Dinámica social de las organizaciones*, 2a. ed., México, McGraw-Hill, 1991.
- Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo*, Barcelona, Aguilar, 1949.
- Sfez, Lucien, *Crítica de la decisión*, México, FCE, 1984.
- Thompson, John B., "La teoría de la estructuración; una valorización de las contribuciones de A. Guiddens", *Sociológica*, México, mayo-junio de 1988, pp. 187-211.
- Zamora, Antonio, "Aproximación para el estudio de la acción social. De los reduccionismos objetivistas y subjetivistas a propuestas globalizadoras", *Sociológica*, México, núm. 14, septiembre-diciembre de 1990, pp. 13-33.