

FACTORES Y TENDENCIAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: DE LA ORGANIZACIÓN MÁQUINA A LA ORGANIZACIÓN MULTIDIMENSIONAL.

Luis F. Badillo
Instituto Politécnico Nacional

A las organizaciones se les requiere cada vez más - en un entorno complejo, incierto y cambiante - el desarrollo de su capacidad de adaptación e innovación y la mejora continua en sus procesos y productos. Ante estas demandas los modelos de cambio, con pretensiones de universalidad, basados en la idea de una organización estática, ordenada, aislada, programable y sin referentes (históricos o situacionales) pierden su eficacia.

La dificultad de romper las inercias, vía la aplicación de fórmulas preestablecidas de aplicación general, plantea la necesidad de revisar a fondo tanto los conceptos para el análisis como los métodos y las estrategias para el desarrollo y el cambio organizacional.

En este trabajo se revisan algunas de las perspectivas de análisis y cambio organizacional. Las diferentes propuestas se agrupan fundamentalmente en dos categorías: la de la organización máquina (de orden unidimensional) y la de la organización flexible (de tipo multidimensional). En este último caso se opta por destacar el carácter multidimensional de las organizaciones ya que en el ámbito teórico es posible encontrar propuestas que se autodenominan flexibles pero que conservan un carácter rígido (la adaptación y el cambio en estos casos se lleva a cabo de manera central, orientada por expertos y al margen del rol que pueden desempeñar los subordinados en la concreción de los procesos de cambio).

También se revisan desde los dos ángulos señalados los tipos de liderazgo y el papel que este puede desempeñar en los procesos de cambio. Finalmente se analizan algunos factores que pueden incidir favorable o desfavorablemente en estos procesos: la inteligencia organizacional, la administración del cambio y la especificidad regional de las organizaciones.

LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

La inamovilidad en las organizaciones. Las posibilidades de que una organización se sustraiga al cambio en las condiciones actuales son muy limitadas. La problemática de las organizaciones se puede derivar de los procesos de cambio pero también de la inamovilidad. Una organización que no cambia, que no se desarrolla o que no se adapta a los procesos de transformación del entorno se encuentra sujeta a riesgos tales como su virtual desaparición. Sin embargo persisten dudas temores rechazos que se convierten en obstáculos al proceso de cambio. La inercia puede resultar más fácil de seguir que formular e implementar

alternativas de desarrollo y enfrentarse a la incertidumbre del cambio.

Algunos factores que se han asociado a la resistencia al cambio son la seguridad que ofrece lo conocido; la afectación de intereses particulares; la carencia de perspectivas claras sobre las bondades o los alcances del cambio; la carencia de recursos; el enfrentamiento o la competencia que conlleva al abandono o a la distorsión de los procesos de desarrollo organizacional; y en general el empleo de estrategias o tácticas inadecuadas.

Las alteraciones que se perciben, por parte de los actores que interactúan en la organización, como radicales



pueden generar rupturas y en consecuencia conducir al rechazo (abierto o simulado) aún cuando aparentemente se acepten las nuevas reglas del juego. Una situación de este tipo impide que se consoliden los cambios de acuerdo a la direccionalidad con que fueron previstos.

El cambio gradual (o incremental) y el cambio fundamental.

Considerando cuestiones tales como las resistencias algunos estrategias del cambio organizacional (Cf. Rodríguez: idem) plantean la introducción de procesos de cambio gradual o parcial. De tal forma cuando las verdaderas innovaciones se introducen ya no se perciben como una ruptura sino como una continuidad de lo que ya se conoce.

Huseey (1997), por su parte, plantea la existencia de dos tipos de cambio: el incremental y el fundamental. El primero es gradual y "suave", casi imperceptible para la organización. El segundo conlleva a una transformación profunda visible tanto al interior como al exterior de la organización. Algunos de los elementos que éste autor reconoce para optar por una vía incremental o una fundamental son los siguientes: la urgencia con la que deben llevarse los cambios; el grado de resistencia al cambio; el nivel de habilidades y capacidades que poseen y que deberán poseer los actores involucrados en los proceso de cambio; el nivel de motivación y los valores de los actores.

Los factores del cambio en las organizaciones. Los factores del cambio son de orden interno y externo a la organización. A nivel externo podemos mencionar la

existencia de algunos factores de orden global que inciden en los procesos de cambio: la aceleración del cambio tecnológico; la intensificación de la competencia; la exigencia de una mayor calidad de productos y servicios por parte de usuarios, clientes consumidores o proveedores de recursos.

LA PROBLEMÁTICA DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN - MÁQUINA.

A partir del siglo XVIII se impone la concepción de la organización maquina. El auge del maquinismo conduce a establecer de manera casi natural un símil entre las poderosas invenciones que están transformando radicalmente al mundo y las organizaciones que conforman a la sociedad. El equilibrio, desde esta perspectiva, puede alcanzarse más fácilmente en sistemas cerrados en donde es posible controlar cada una de sus partes. Un sistema abierto favorece el conflicto y dificulta el desarrollo de las organizaciones.

La situación cambia en un ambiente complejo en el que prevalece la incertidumbre. En estas circunstancias resulta difícil marginarse del entorno o ignorar los conflictos de carácter intraorganizacional.

Las organizaciones no pueden seguir viéndose como maquinas programables a voluntad o como estructuras con vida propia (al margen de los individuos que las constituyen). El modelo de la organización - maquina es una forma cómoda de analizar y plantear "soluciones", no obstante, los magros resultados en materia de cambio organizacional real y permanente



ponen en evidencia la aplicación de este tipo de propuestas.

La lógica que subyace a la razón basada en la calculabilidad de la acción humana esta demostrando su incapacidad para afrontar procesos de cambio profundo particularmente en organizaciones en las que se requiere de un mínimo de libertad para crear o innovar o en las que los tiempos y las condiciones particulares de creatividad pueden no ser compatibles con las necesidades manifiestas de la organización. El cambio por decreto o a partir de la simple introducción de reglas y normas de comportamiento y acción puede ser un germen que alimento procesos y tendencias que marchan en sentido opuesto a las necesidades o los objetivos de cambio que la organización tiene.

La imagen de la organización - maquina capaz de dar respuesta automática a las necesidades de cambio de las organizaciones a partir de técnicas, reglas, estrategias y tácticas predefinidas en base a modelos únicos esta quedando atrás. Una variante de la organización maquina que opera a nivel de sector público es la organización patrimonialista o clientelar. En este tipo de organizaciones se aplican fórmulas, que tradicionalmente han funcionado como mecanismos de control o como vías de preservación de espacios de poder, a partir de una realidad que se supone inmutable

Las posturas clientelares y patrimonialistas (particularmente en el caso de las organizaciones políticas, sociales o burocráticas) están llegando a su agotamiento ante los deficientes logros institucionales (desarrollo, eficiencia, calidad de los

servicios etc.) y los procesos de transición a la democracia. La protección corporativa, en este caso, conduce a la parálisis e ineficacia de las acciones que desarrollan este tipo de organizaciones.

Uno de los autores que plantean soluciones practicas a los procesos de cambio en las organizaciones (Hussey: idem) señala la inexistencia de fórmulas o soluciones únicas que conduzcan al cambio organizacional efectivo. El pretender adoptar una solución sin un análisis previo del entorno (a partir del cual se realicen los ajustes pertinentes) o un manejo inadecuado de las situaciones de cambio, puede tener - a juicio de este autor - entre otras las siguientes consecuencias:

- el fracaso de fórmulas que han probado su éxito en condiciones diferentes
- la inaplicación de las estrategias
- el desperdicio o la pérdida de recursos financieros, materiales y/o humanos
- la introducción de paliativos o de medidas emergentes para resolver problemas substanciales no contemplados por el modelo (en base al que se pretenden introducir los cambios)
- la perdida de beneficios potenciales (de los que se apropian las organizaciones que logran concretar sus procesos de cambio en los tiempos y en las circunstancias requeridos).
- el cuestionamiento a los liderazgos o a la capacidad de los directivos para promover los cambios
el desorden que suele acompañar a la improvisación de los procesos



de cambio o a su formulación "desde el escritorio".

- el desinterés o la desmotivación para participar en la medida en que se autoafirman los temores que originan la resistencia al cambio.

El actor desde la perspectiva de la organización máquina. Las concepciones basadas en el modelo de la organización máquina tienden a soslayar que la racionalidad en base a la que operan las organizaciones puede ser distinta a la de los actores que las conforman. Uno de los problemas organizacionales básicos consiste precisamente en integrar o conciliar estas racionalidades. Las posturas que conciben al individuo como un engrane más de la maquinaria organizacional buscan establecer mecanismos de control a partir de los que sea factible domar la informalidad o controlar la discrecionalidad en base a la que operan los agentes que la conforman¹⁷. Los controles estipulados para verificar el cumplimiento de las ordenes o reglamentos puede ser desarrollado por la propia organización en términos jerárquicos o bien por agencias especializadas. Desde esta perspectiva prácticamente todas las actividades que desarrolla el trabajador pueden ser sometidas rigurosos procesos de control y evaluación (habilidades, destrezas, operaciones, conocimientos etc.)

¹⁷ Desde la perspectiva de la organización máquina el conflicto es un factor que incide negativamente en el desarrollo de la organización. Por ello es necesario establecer mecanismos administrativos de control que reintroduzcan la racionalidad derivada del protocolo de la organización y que eviten el conflicto o que al menos disminuyan las probabilidades de su incidencia.

No obstante los límites de estas propuestas se encuentran precisamente en la aleatoriedad de las respuestas que los actores presentan. Ante la imposibilidad de predecir de manera absoluta la conducta de los seres humanos autores como Von Foerster los definen como máquinas no triviales que buscan ser trivializadas a partir de esquemas organizacionales. Estos esquemas se conforman como modelos a partir de los cuales es posible aproximarse a la trivialización. No obstante las fórmulas mágicas para reducir control o anular los niveles de incertidumbre, discrecionalidad y de subjetividad prevaletes dentro y fuera de las organizaciones no pasan de ser un mito. De ahí la necesidad de explicitar estas variables y reconocer la subjetividad con que se adoptan y adaptan en términos personales, subgrupales y grupales los procesos de cambio.

EL CAMBIO DESDE PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN MULTIDIMENSIONAL

La reconsideración de la pluralidad y heterogeneidad de las organizaciones si bien hace más difícil el análisis y el planteo fácil de soluciones permite abordar con mayor profundidad los objetos de estudio y por ende formular alternativas de cambio más viables y permanentes. Desde esta perspectiva es posible definir a las organizaciones como el producto de actores heterogéneos vinculados en forma flexible a partir de sus marcos de referencia. La búsqueda de reglas aplicables a cualquier organización al margen de consideraciones espaciales o temporales es sustituida



por el análisis y/o la comprensión del entorno, de los procesos y de los actores que intervienen en ellos.

"La perspectiva que incorpora la idea de la organización plural y heterogénea abre la caja de pandora y permite la incorporación de temas tales como discrecionalidad, cultura poder y conflicto, etcétera (Arellano y Coronilla: 1993, p. 4)

El cambio en la perspectiva multidimensional. La organización no es una ente cerrado sino un espacio abierto y multifacético cuyos procesos de cambio se ven afectados por eventos de carácter intra y extraorganizacional.

A nivel interno la organización no puede verse como un bloque monolítico. Esta configurada por un conjunto de suborganizaciones y subculturas que interactúan y establecen redes tácitas de poder. Por las razones señaladas el cambio organizacional ,desde la perspectiva multidimensional se percibe como un proceso complejo que requiere, para su diseño e implementación, de enfoques teóricos, metodológicos y disciplinarios diversos y heterogéneos.

La racionalidad y la irracionalidad en los procesos de cambio organizacional. En las organizaciones reales coexiste la formalidad y la discrecionalidad, la racionalidad y la irracionalidad. No es posible concebir a un actor racionalmente controlado ni irracionalmente libre. Al igual que entre individuo y estructura en lo formal y lo no formal lo racional y lo irracional existe un nexo a partir del cual se establece un cotinuum.

Al respecto Ballinas (1997) señala que las teorías convencionales plantean la relación entre racionalidad irracionalidad de la siguiente forma: "...en este caso la `racionalidad´ es puramente instrumental porque se plantea en el plano de la adecuación de los medios a los fines. Por consiguiente los directivos y administradores se ven orillados a la acción `racionalizadora´ y, en consecuencia , a marginar las tendencias `irracionales´ , desatendiendo ..tras haber promovido artificialmente la búsqueda de sus objetivos y metas correspondientes...Desde esta perspectiva, estas teorías buscan perpetuar el orden burocrático y meritocrático existente, lo cual presupone además un empobrecimiento de la personalidad individual, que cualquier actividad que postule cambios en las estructuras o prácticas existentes, se constituye en una practica `irracional´ , que debe ser reducida o suprimida" (p.16).

La interacción entre organización e individuo desde la perspectiva multidimensional.

Incertidumbre y subjetividad en los procesos de cambio Tanto la organización como el cambio que se puede generar en y a partir de ella son resultado de la acción de actores concretos que se lleva acabo en espacios de conflicto e incertidumbre. La organización es un constructo en el que los actores se transforman en la medida en que intervienen en los procesos de cambio de la organización a la que pertenecen. Si los procesos de cambio no logran afectar comportamientos y estructuras difícilmente se puede



llegar a plantear una verdadera adecuación (o una adecuación efectiva) de las organizaciones a las demandas del entorno.

Ciertamente el mundo y la sociedad actuales se construyen y/o se reconstruyen a partir de organizaciones cuyo desempeño para resolver los problemas que enfrentan puede ser en mayor o menor medida eficaz. Sin embargo en ocasiones se olvida que las organizaciones están conformadas por individuos.

Las organizaciones se inventan o se construyen cotidianamente a partir de un proceso continuo de decodificación de discursos acciones e interacciones que realizan los actores que participan en ellas. Una gran parte de los procesos a partir de los cuales se configura el horizonte de lo organizacional se ubican en el nivel de lo tácito e implícito. Las normas, y reglas de carácter formal se forman y reforman a partir de la acción de los participantes.

La homogeneidad dentro de las organizaciones y las posibilidades de instrumentar acciones de dirección y control se presentan a partir de reconocer la heterogeneidad de los actores, así como el papel que desempeñan los constructos simbólicos, las creencias y los valores en la funcionalidad de los acuerdos en que se sustentan los cambios.

La organización - señala Rodríguez (1996) entrena, adoctrina, convence y castiga o premia a sus miembros para que respondan y actúen de acuerdo a lo esperado. Los individuos, por su parte, tratan de acomodar las reglas y condiciones

organizacionales a sus propios intereses y necesidades... (sin embargo) ni las reglas se cumplen a cabalidad ni los individuos actúan como mejor les plazca. Unos y otros tienen que considerar las alternativas de la otra parte y flexibilizar sus propias exigencias" (pp.31, 32 y 106).

Existe una interacción entre los cambios en las organizaciones y los cambios en las personas. De tal forma las organizaciones cambian si cambian las personas y viceversa. El rol como agentes del cambio y la actitud que tienen frente a él de los individuos como agentes activos del cambio es fundamental en el desarrollo de las organizaciones.

Los ambientes estables e inestables en los procesos de cambio. La organización adquiere su carácter multidimensional a partir de la relación de intercambio que establece con su entorno. La organización a partir de este referente se convierte en un sistema complejo que se autorrenova de manera permanente. En el mundo de las estructuras autorrenovadas señalan Velázquez y Naranjo (1995) todo está abierto y es susceptible de cambiar lo estático, el balance y el equilibrio son solo estados temporales, lo que permanece es el proceso: lo dinámico, lo adaptativo y lo creativo. (p.27)

Los factores contextuales o medioambientales juegan un papel relevante en el diseño de las organizaciones y en la formulación de propuestas de cambio. En términos generales es necesario considerar las diversas variantes que se pueden presentar entre dos ambientes



extremos: los estables (que cuentan con mayores posibilidades de predicción) y los inestables (en los que prevalecen condiciones de incertidumbre). En estos últimos caracterizados por una dinámica de cambio continuo (de normas, tecnologías, procesos, productos etc.) el nivel requerido de flexibilidad y de adaptación es mayor que en los primeros.

LIDERAZGO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Liderazgo rutinario y liderazgo simbólico. La búsqueda de la eficiencia a partir de alternativas limitadas y autorrestringidas se basa en rutinas en las que cuentan más los fines que los medios. El liderazgo de carácter rutinario se basa en supuestos tales como la obediencia a partir de factores tradicionales, normativos y/o técnicos (basados en los conocimientos o las habilidades de expertos). Desde esta perspectiva basta introducir cambios o reformas a partir de los factores señalados y de los recursos disponibles para generar dinámicas de cambio organizacional. En este enfoque el consenso, el ajuste mutuo y la negociación se da básicamente entre los expertos y los proveedores de recursos. La participación de los "subordinados" es restringida o nula.

El reglamentarismo como un elemento básico del cambio forma parte del repertorio de estrategias del liderazgo rutinario. Esta forma de orientar el cambio, que constituye una vía simple de abordar problemas complejos, puede suprimir el contacto y la retroalimentación con y a partir de la organización. Asimismo hace innecesaria la negociación o el

establecimiento de contratos o convenios en los que la otra parte expresa puntos de vista que ponen en tela de juicio los intereses que subyacen dentro del modelo organizativo. El liderazgo de escritorio oculta los conflictos reales. Aún en los casos en los que los controles basados en las normas parecen surtir efecto el conflicto permanece latente a través de las estructuras informales. El extremo opuesto del estilo de liderazgo rutinario es el que se basa en una excesiva descentralización o inactividad a partir de las que resulta imposible establecer controles de carácter administrativo o introducir cambios organizativos de carácter general. Las áreas o departamentos concentran la información y las decisiones clave por lo que el líder formalmente reconocido desempeña un papel simbólico. Un estilo de liderazgo basado en una orientación que deja hacer puede ser pasivo, inactivo o activo solo en circunstancias que considera claves para su supervivencia.

Tanto el estilo de liderazgo rutinario como el simbólico pueden dar lugar a la simulación. El líder finge cumplir con las políticas administrativas de cuya observancia y aplicación "estrictas" depende su posición. Los subordinados a su vez pueden adoptar actitudes idénticas y actuar en consecuencia. O bien se puede llegar a acuerdos en los que tanto el líder como los subordinados salen beneficiados al margen a costa de la organización.

Hacia un nuevo modelo de liderazgo. El cambio organizacional real, efectivo y permanente requiere



de un profundo esfuerzo por considerar los factores arriba señalados en un análisis en el que se reelaboren los modelos teóricos, metodológicos y técnicos a partir de orientaciones epistemológicas sólidamente fundadas.

La posibilidad de establecer procesos reales esta a vinculada directamente a la posibilidad de construir un liderazgo que tome en consideración los factores y circunstancias de la organización multidimensional. De esta forma el sentido de la intervención de los órganos directivos (concebidos como actores estratégicos) y la capacidad de concertación adquieren relevancia.

El nuevo liderazgo que se define por su capacidad para introducir este tipo de cambio y por su habilidad para contribuir a la creación de organizaciones exitosas debe reconsiderar sus estrategias a partir del reconocimiento de las organizaciones como un todo complejo que es creado por los actores que intervienen en ella (y que a su vez son producto de la organización de la que forman parte).

El ejercicio del poder al interior de una organización también se encuentra vinculado a factores del entorno. El grado de flexibilidad en este ejercicio se encuentra asociado entre otros factores al medio en el que se ubica la organización. De tal forma a medida que el medio se torna más complejo y cambiante se requiere de un mayor nivel de flexibilidad.

Al interior de la organización la habilidad también se torna relevante. El liderazgo eficaz debe tener en cuenta para dirigir y

organizar el trabajo el nivel de complejidad de las tareas a realizar. La coordinación central de esfuerzos individuales que puede resultar efectiva en el desarrollo de tareas simples llega a ser contraproducente en el desarrollo de tareas complejas. En este caso el diseño organizacional basado en la interacción a partir de tareas comunes puede resultar mas eficaz.

La comunicación como parte del estilo de liderazgo tiende a ser en estas circunstancias más horizontal que vertical. Los quiebres en las redes conversacionales son considerados más como una oportunidad para encontrar nuevas perspectivas que como una limitante al ejercicio del poder y el liderazgo.

La información que debe ser celosamente guardada en virtud del poder que confiere a quien la posee, en un proceso de comunicación horizontal se convierte en un bien al que tienen acceso todos los miembros de la organización. De esta forma la información deja de ser un factor de poder y se convierte en un elemento que facilita el cambio y/o el desarrollo organizacional.

Los flujos de información al interior y al exterior de la organización, que se facilitan con el empleo de las nuevas tecnologías, permiten la introducción de aportes o soluciones a problemas derivados de la gestión organizacional.

Los liderazgos se fortalecen a medida en que se hace uso de estas tecnologías de información para constituir redes conversacionales a partir de las que sea posible establecer sistemas permanentes de innovación.



LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

La inteligencia organizacional (Cf. Coleman: 1995) es un factor que se debe aprovechar para introducir proceso de cambio. Este factor permite explicar los niveles de desempeño que la organización alcanza.

La organización vista como una red puede verse afectada por la eficacia con la que opera cada uno de sus miembros. El desempeño individual puede verse estimulado o desestimulado por las redes formales e informales en las que el actor participa al interior de la organización. La capacidad de establecer vínculos con todas las redes a partir de la comunicación, la pericia o la confianza y la iniciativa permiten definir a un liderazgo basado en el consenso capaz de ver las cosas desde la perspectiva de los demás y de promover la cooperación.

La inteligencia organizacional implica entre otros aspectos el desarrollo del aprendizaje del trabajo grupal eficaz, y la capacidad de aprovechar los talentos que la organización posee. Coleman (1997) señala al respecto que "mientras los servicios basados en el conocimiento y el capital intelectual se vuelven más importantes para las corporaciones, mejorar la forma en que la gente trabaja será una manera fundamental de influir en el capital intelectual marcando una diferencia competitiva esencial. Para mejorar, si no para sobrevivir, las corporaciones harían bien en elevar su inteligencia emocional colectiva." (p.196)

El aprendizaje en las organizaciones se basa tanto en proceso formales

como informales. En el primer caso puede resultar sumamente útil el empleo de los adelantos en tecnologías de información. En el segundo se deben aprovechar las ventajas que reporta la difusión y sistematización (cuando esto es posible) de un conocimiento de carácter idiosincrático. Los proceso de cambio deben apoyarse en los niveles de "aprendizaje" e "inteligencia" que la organización posee.

En síntesis el aprendizaje y el intercambio permanente de información y la creatividad se vuelven fundamentales para el desarrollo y para la sobrevivencia de la organización.

LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las estrategias de cambio organizacional deben considerar tanto las fuerzas como las resistencias (u obstáculos) al cambio. Las medidas que se tomen desde la perspectiva multidimensional deben fundamentarse en una visión clara (y significativa para los demás) de lo que se pretende lograr ya que de este hecho depende en gran medida el nivel de concreción que alcancen los procesos de cambio.

Los estímulos de carácter material y moral y la dotación oportuna y suficiente de recursos son factores que con un manejo adecuado pueden hacer posible el apoyo de los actores que confluyen en la organización. De tal forma los incentivos basados en la asignación selectiva de estímulos económicos y de posiciones de poder, pueden revertir las tendencias



de un cambio que se plantea como integral y permanente.

La inducción de procesos de cambio basados exclusivamente en la competencia, el individualismo, la intolerancia, el autoritarismo, y la concentración excesiva de poder generan mayores problemas de los que pueden resolver.

Por otra parte una labor adecuada de supervisión facilita el cumplimiento oportuno de los procesos de cambio y en su caso los ajustes pertinentes al mismo.

Algunos de los problemas que se pueden presentar en la administración del cambio organizacional son: la ejecución de los procesos en tiempos mayores a los previstos; las implicaciones y consecuencias no previstas del cambio; las fallas en el proceso de coordinación; las decisiones para corregir las desviaciones no se toman a tiempo; los actores carecen de la capacidad para implementar los cambios; la definición de las tareas no resulta clara; los sistemas de información son inadecuados para llevar a cabo el seguimiento y la valoración de la activación de los procesos de cambio.

La administración inadecuada de los procesos de cambio puede generar resultados potencialmente constructivos o destructivos. En el primer caso tenemos la mejoría en el interés, la cohesión grupal, la motivación y la reducción de las diferencias de poder. En el segundo caso encontramos problemas tales como el incremento de la frustración, la hostilidad, la ansiedad, la dispersión de energías, y las

distorsiones perceptivas. (Cf. Chiavenato 1994).

EL PROBLEMA DE LA ESPECIFICIDAD REGIONAL.

Los modelos de cambio trans espaciales, intemporales o transculturales dejan fuera los aspectos particulares que caracterizan el funcionamiento de organizaciones e individuos en espacios y en tiempos concretos. La aplicación de este tipo de modelos sin una labor previa de adecuación (a situaciones particulares) suelen ser poco eficaces para generar procesos permanentes de innovación. Para las tendencias homogeneizadoras parece no existir diferencia entre los contextos latinoamericano, norteamericano europeo y asiático. Ante esta situación es necesario reflexionar, de manera previa a la aplicación de los modelos, sobre los procesos de adopción, adaptación y creación de modelos relativos los procesos de cambio a nivel regional. Esta perspectiva pone en tela de juicio al cazador de recetas (que nada en busca de lo último que se ha generado en otros lares) quién de manera irreflexiva se aboca formular aplicaciones mecánicas a problemas organizacionales concretos.

La alternativa en consecuencia consiste en adaptar o desarrollar los modelos de organización de manera acorde a la región o a la cultura específica y no al revés. La imitación mecánica, al margen de consideraciones contextuales o culturales, tiene muy pocas posibilidades de prosperar. El modelo japonés, uno de los que más se ha pretendido copiar, constituye una muestra fehaciente de la necesidad



de considerar los factores culturales al respecto Rodríguez (idem) señala que "lo más importante que había demostrado el modelo japonés era que había que llegar a niveles de eficiencia sin dejar de lado la propia cultura. El modelo japonés era un modelo que se adaptaba a la cultura japonesa y que era ahí donde hacía el máximo de sentido.." (p. 203).

La integración de las exigencias de la globalización con las circunstancias culturales de la región es un reto que requiere de esfuerzo talento y creatividad. Algunos de los elementos de orden cultural que deben considerarse en la introducción de procesos de cambio en el ámbito latinoamericano son: el reclutamiento basado en el favoritismo; el reconocimiento y la remuneración a partir de factores ajenos a los méritos o los aportes que se hacen en beneficio de la organización; la obstrucción del ascenso o de proyectos de desarrollo por una competencia exacerbada e irracional; la prevalencia de sistemas de comunicación vertical que dan pie a ruidos o rumores; la existencia de sistemas difusos de responsabilidad; la participación restringida o nula y la informalidad.

Conclusiones: LAS PERSPECTIVAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El objeto de estudio de la teoría de las organizaciones resulta desde la perspectiva teórica sumamente diverso y complejo (trasciende el ámbito del análisis del trabajo y de las empresas industriales para incorporar a las organizaciones religiosas, educativas o políticas). La

complejidad se incrementa en la medida en que se introducen factores derivados del medio para explicar la problemática organizacional o los procesos de cambio que la afectan. Los enfoques que conciben a las organizaciones como estructuras estables o en equilibrio¹⁸ tienden a ser sustituidas por otras perspectivas en las que la organización deja de ser una denominación para convertirse en un ente en proceso permanente de cambio en el que tanto las relaciones como los procesos de organización resultan fundamentales. Frente a posturas que sustentan un modelo único de organización se plantea la pluralidad de las organizaciones. Esto conlleva a considerar en el análisis organizacional tanto los aspectos comunes relativos al medio en el que se insertan (local, regional, mundial) como las especificidades del espacio en el que se ubica la organización; los aspectos de carácter general que permiten la integración interorganizacional y las particularidades que caracterizan el funcionamiento intraorganizacional. Algunos de los factores o temas que son considerados por diversas escuelas disciplinas y enfoques como parte de los estudios organizacionales son: las mejoras técnicas u organizativas tendientes a eficientar los procesos de trabajo; las formas de organización técnica o humana; la coexistencia de la organización formal y la organización

¹⁸ Una gran parte de las escuelas del pensamiento administrativo consideran al conflicto como un factor irracional, que perjudica al desarrollo de la organización y que es producto de la violación de reglas o de la incapacidad del administrador para controlarlo y/o erradicarlo. Para una revisión de este tipo de escuelas se pueden consultar los textos de Mancebu (1992) y George (1985)



informal; la organización como resultado de la cooperación y el control del conflicto; el papel del contexto en el desarrollo organizacional; los estudios comparados entre organizaciones; el estudio de la conducta o del comportamiento humano dentro de las organizaciones el vinculo entre las necesidades individuales y las de la organización; la rigidez y la flexibilidad de las organizaciones; los procesos de concentración y desconcentración (o de verticalidad u horizontalidad) en la toma de decisiones; la comunicación, la motivación; el poder y los estilos de liderazgo organizacional. La temática señalada difícilmente puede ser abordada a partir de una disciplina o de un enfoque unidimensional.

Las propuestas recientes de análisis se configuran a partir de modelos cada vez más complejos en los que el desarrollo, el cambio, las decisiones, y/o el comportamiento al interior de las organizaciones no se contemplan en términos mecánicos o lineales. El reconocimiento de la complejidad del medio interno y externo en el que se insertan las organizaciones (ecología organizacional); de la ambigüedad o incertidumbre que acompaña a la formulación de soluciones y/o a la toma de decisiones (modelo del bote de basura); de la existencia de espacios informales o de aparente desorden (anarquía organizada); de la subjetividad, de los factores culturales y del orden simbólico nos remiten a una campo del conocimiento en construcción y reconstrucción continua que se configura a partir de las aportaciones multidisciplinarias y que permite concretar un objeto de estudio de

carácter transdisciplinario¹⁹. En este campo del conocimiento, que se identifica precisamente su pluralidad de enfoques o disciplinas, es difícil plantear soluciones de carácter universal aplicables a organizaciones indistintas definidas a partir de la aplicación mecánica de modelos teóricos.

¹⁹ Al respecto se pueden consultar, entre otros, los artículos de Hannan y Freeman (1977), Cohen, March y Olsen (1972) y de Weick (1976). Las sistematizaciones de estos enfoques se pueden encontrar en Coronilla (1993), Ibarra y Montaña (1991) Pfeffer (1992) y Rodríguez (1996).



BIBLIOGRAFÍA

Arellano G. (1993) Cambio y organizaciones públicas: fuentes y perspectivas analíticas desde la teoría de la organización. México, CIDE.

Ballinas (1997) Marco teórico para el estudio del conflicto en las organizaciones en Contaduría y administración No. 187 Octubre - Diciembre de 1997.

Chiavenato I (1994) Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill

George Historia del Pensamiento Administrativo. México: Prentice Hall, 1985.

Coleman D. (1995) La inteligencia emocional. México: Vergara.

Coronilla R (1993) Diversos enfoques del cambio organizacional. México: CIDE.

Clegg S. (1990) Modern Organizations. Organizations studies in the posmodern World, Londres, Sage.

Cohen, March y Olsen (1992) "A garbage can model of organization choice" en Administrative Science Quaterly No 17 V. 1.

Crozier y Friedberg (1989) El actor y el sistema. México: Alianza Editorial.

Gallardo (coord: 1995). El proceso de cambio en las organizaciones: México: UAM - A.

Guns B. (1996) Aprendizaje organizacional. México: Prentice Hall

Hannan y Freeman "The population ecology of organizations" en American Journal of Sociology, No. 82.

Hussey D. (1997) Como administrar el cambio en la organización. México: Panorama.

Ibarra y Montaña (coords.) Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México: UAM/Porra, 1991.

Pfeffer, J. (1992) Organización y teoría de las organizaciones. México, FCE.

Mancebo (1992) El administrador y su entorno dentro de la Administración. México: Limusa.

Reed y Hugues (1992) Rethinking Organization. Londres: Sage.



Rodríguez (1996) Gestión organizacional. México: UIA/ Plaza y Valdes.

Tsang E. (1997) "Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive Research" en Human Relations, vol. 50, No. 1.

Uriz J (1994) La subjetividad de la organización. España: Siglo XXI

Weick "Educational organizations as loosely coupled systems" en Administrative Science Quaterly 21 (1), 1976.



ANEXO

Los límites al cambio organizacional

En términos culturales el cambio puede ser etiquetado como innecesario e incluso como negativo

La necesidad de incrementar los procesos basados en la participación y la autosugestión, de considerar la heterogeneidad de los actores, de incorporar las interpretaciones individuales y grupales

El cambio a partir de organizaciones que piensan requiere de ubicar en su justa dimensión aspectos tales como la conducta organizacional.

La urgencia del cambio en un mundo en transición reclama nuevas formas de concebir y abordar las transformaciones que en términos organizacionales se realicen.

Las acciones "libres" que llevan a cabo estos agentes están orientadas hacia otros actores. Las relaciones a partir de las acciones que emprenden

La actuación se define a partir de factores vinculados al macro y al microcontexto

La selección de alternativas no constituye un acto totalmente racional. Existen factores de carácter no racional que afectan la toma de decisiones.

**Algunos de los factores que pueden contribuir a reducir la resistencia son los siguientes:
la participación que dependiendo del nivel de resistencia, de la urgencia o las circunstancias del cambio puede ser amplia o restringida.**

la comunicación que puede darse en términos horizontales o verticales

La capacitación que permite no solo el desarrollo de habilidades y conocimientos acordes a las nuevas necesidades de sino también el conocimiento y/o el reconocimiento de las propuestas y los procesos de cambio.

Un entorno conflictivo. A nivel interno es importante considerar el papel del diseño organizacional, los actores; el ambiente, y la cultura que inciden en los procesos y productos que la organización está generando.

