

CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA EL ANÁLISIS

• GUILLERMO MURILLO VARGAS, CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO Y MÓNICA GARCÍA SOLARTE •



Programa  Editorial

Cambio institucional y organizacional

PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA EL ANÁLISIS



Colección Ciencias de la Administración

El presente libro condensa discusiones y análisis básicos que sobre el cambio institucional y organizacional han realizado diversos autores, donde en primera instancia se presenta la estructuración del concepto “institucionalismo”. Luego se muestran los tipos de institucionalismo, así como su desarrollo de la económica institucional, las relaciones convergentes y divergentes de las escuelas de institucionalismos, la escuela vieja y nueva. También se explica el institucionalismo histórico y se ofrece una visualización de los institucionalistas según la cual las instituciones no deben ser vistas solo como otra variables, sino que también son importantes desarrollando estrategias, estableciendo metas y mediando en relaciones de cooperación y conflicto. Se relata la discusión acerca de por qué y cómo cambian las instituciones, definiendo para ellos las teorías de cambio, como teorías relacionadas con la acción y como la difusión juega un papel fundamental en el entendimiento de esta problemática, también se hace referencia a los mecanismos que apoyan el cambio institucional y como estos son importantes en dar claridad a la razón por la cual los métodos de fuerza, coerción y restricción con los únicos factores mediante los cuáles las instituciones pueden afectar las organizaciones.

Posteriormente, nos adentramos en el reconocimiento de los elementos correspondientes al comportamiento que presenta el institucionalismo en su interacción con el medio ambiente. Las posiciones acerca de como debe ser abordado el tema y como los diferentes elementos que componen un sector, pueden afectar las decisiones estratégicas de una organización seguida se hace una análisis de la utilidad de la teoría neoinstitucional para predecir el comportamiento institucional en lo que tiene que ver con la inercia organizacional, la tendencia al isomorfismo, la legitimidad imperativa, la influencia relativa de las fuerzas medioambientales institucionales versus las técnicas y otras creencias del nuevo institucionalismo.



Cambio institucional y organizacional

PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA EL ANÁLISIS

Guillermo Murillo Vargas
Carlos Hernán González Campo
Mónica García Solarte



Colección Ciencias de la Administración

Murillo Vargas, Guillermo

Cambio institucional y organizacional, perspectivas teóricas

para el análisis / Guillermo Murillo Vargas, Mónica García Solarte,

Carlos Hernán González. -- Santiago de Cali : Programa Editorial

Universidad del Valle, 2010.

172 p. ; 24 cm. -- (Colección Ciencias Sociales)

1. Cambio organizacional 2. Diseño organizacional 3. Estructura organizacional

4. Administración de empresas I. García Solarte, Mónica.

II. Gonzalez, Carlos Hernán III. T't. IV. Serie.

658.406 cd 21 ed.

A1274612

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Universidad del Valle

Programa Editorial

Título: *Cambio institucional y organizacional, perspectivas teóricas para el análisis*

Autores: Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González Campo y Mónica García Solarte

ISBN: 978-958-670-948-4

ISBN PDF: 978-958-765-479-0

DOI: 10.25100/peu.39

Colección: Ciencias de la Administración

Primera Edición Impresa Diciembre 2011

Edición Digital Julio 2017

Rector de la Universidad del Valle: Édgar Varela Barrios

Vicerrector de Investigaciones: Javier Medina Vásquez

Director del Programa Editorial: Francisco Ramírez Potes

© Universidad del Valle

© Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González Campo y Mónica García Solarte

Diseño de carátula: Programa Editorial

Diagramación: Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores S.A.S

Este libro, o parte de él, no puede ser reproducido por ningún medio sin autorización escrita de la Universidad del Valle.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera responsabilidad frente a terceros. El autor es el responsable del respeto a los derechos de autor y del material contenido en la publicación (fotografías, ilustraciones, tablas, etc.), razón por la cual la Universidad no puede asumir ninguna responsabilidad en caso de omisiones o errores.

Cali, Colombia, julio de 2017

CONTENIDO

Introducción	9
Capítulo 1	
Institucionalismo	13
El concepto de institución	13
Argumentación de la teoría neoinstitucional	21
Tipos de institucionalismo	26
Ejes de discusión sobre la institucionalización	31
La institucionalización y la estabilidad institucional	32
Nuevas ideas y cambios de enfoque	33
Capítulo 2	
El cambio institucional	37
¿De qué forma y cuál es la razón por la cual cambian las instituciones?	37
Mecanismos de implementación del cambio, desde el punto de vista institucional	39
La lógica dominante	39
El papel de la cultura en el cambio institucional	40
Verificación de la realidad entre la racionalidad teórica y la práctica	40
Predicciones neoinstitucionales	42
Enfrentando el cambio institucional	46
Relación entre institucionalismo y medio ambiente	46
Implicaciones de la homogeneidad	48
El proceso de la innovación en las instituciones	49
Significado del campo organizacional	52

Importancia de los valores	
en el proceso de cambio organizacional.....	52
Profundizando mas en las fuentes, respuestas	
y procesos del cambio institucional	54
Instituciones situadas	65

Capítulo 3

Análisis de cambio.....	67
Enfoques del institucionalismo	67
El nuevo institucionalismo y el análisis organizacional	68
Dinámica organizacional.....	69
Preferencias de los actores institucionales.....	71
Protagonistas en el nuevo institucionalismo	74
Institucionalidad y racionalidad	77
Aplicaciones del neoinstitucionalismo al control social.....	82
Dimensiones que originan procesos de institucionalización.	84
Las virtudes del viejo institucionalismo	86
Rituales y valores institucionalizados	87
Presiones institucionales	88
El nuevo institucionalismo en la ciencia política y la sociología	89

Capítulo 4

Cambio organizacional.....	93
Introducción	93
Concepto de cambio organizacional	93
Importancia del cambio organizacional	96
Afectación en la escala de creencias.....	99
Engranaje entre cambio y desarrollo organizacional	102
Relación de temporalidad en el cambio	105
El cambio continuo.	108
Cambios radicales en las organizaciones	109
Los agentes de cambio y su papel.....	111
Análisis del cambio organizacional	115
Consideraciones en la implementación del cambio organizacional.....	116
Fuentes para el cambio.....	118
Elementos para el cambio	120
Tipos de cambio	121
Proceso de cambio organizacional.....	124
Técnicas para el cambio organizacional	125
Resistencia al cambio.....	127
La dirección gerencial frente al cambio organizacional	132

Capítulo 5

Caso de estudio: el cambio

en las relaciones laborales en Ecopetrol..... 135

Ecopetrol y sus relaciones laborales 1985-2003..... 136

Cambio en las relaciones laborales en Ecopetrol..... 138

Referencias bibliográficas..... 141

LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1. Tipos de cambio organizacional..... 122

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 4.1. Resistencia al cambio..... 128

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

INTRODUCCIÓN**

En el capítulo 1: El presente documento pretende condensar discusiones y análisis básicos que sobre el nuevo institucionalismo han realizado diversos autores, donde en primera instancia se presenta la estructuración del concepto “institucionalismo” reconociendo la existencia de dos grandes escuelas según March y Olsen (1985) las cuales presentan en primer lugar una tendencia objetivista y en segundo lugar una tendencia alternativa, que se centra en los análisis micro y en el individualismo metodológico, donde para ser más precisos, abordamos el significado genérico del concepto de institución, dado que éste ocupa una posición central en las ciencias sociales y en las perspectivas antropológicas. Posteriormente, se muestran los tipos de institucionalismo, así como su desarrollo en la economía institucional, las relaciones convergentes y divergentes de las escuelas de institucionalismo, la escuela vieja y nueva, también se explica el institucionalismo histórico y se ofrece una visualización de los institucionalistas según la cual las instituciones no deben ser vistas sólo como otra variable, sino que también son importantes desarrollando estrategias, estableciendo metas y mediando en relaciones de cooperación y conflicto, estructurando la situaciones políticas y dejando huella en los resultados políticos (Steinmo, Thelen, y Longstreth), también se presenta la discusión sobre la participación de la teoría neoinstitucionalista en la sociología y la ciencia política y finalmente se desarrolla el concepto de la organización como institución.

En el capítulo 2: el cambio institucional; se relata la discusión acerca de por qué y cómo cambian las instituciones, definiendo para ello las teorías de cambio, como teorías relacionadas con la acción y cómo la difusión juega un papel fundamental en el entendimiento de esta problemática. También se hace referencia a los mecanismos que apoyan el cambio institucional y cómo éstos son importantes en dar claridad a la razón por la

cual los métodos de fuerza, coerción y restricción son los únicos factores mediante los cuales las instituciones pueden afectar a las organizaciones.

Seguido a esto, nos adentramos en el reconocimiento de los elementos correspondientes al comportamiento que presenta el institucionalismo en su interacción con el medio ambiente, exhibiendo las posiciones que se presentan, acerca de cómo debe ser abordado el tema y cómo los diferentes elementos que componen un sector, pueden afectar las decisiones estratégicas de una organización.

En seguida se hace un análisis de la utilidad de la teoría neoinstitucional para predecir el comportamiento institucional en lo que tiene que ver con la inercia organizacional, la tendencia al isomorfismo, la legitimidad imperativa, la influencia relativa de las fuerzas medio ambientales institucionales versus las técnicas y otras creencias del nuevo institucionalismo, basándose para en el estudio de Kraatz y Zajac (1996) sobre colegios de arte y su respuesta a los diversos factores que activan el cambio y cómo los campos organizacionales altamente institucionalizados son condicionantes en el tipo de cambios resultantes.

Otro elemento importante tratado aquí es la discusión según la cual la teoría de la modernización sugiere que la difusión de innovaciones administrativas, podría ser direccionada por requisitos funcionales, las formas iniciales del nuevo institucionalismo y los desacuerdos entre los campos institucionales y las direcciones en las cuales se desarrollan las ideas; la primera, donde el orden institucional que aparentemente es estable, puede ser interrumpido y la segunda, la presencia de cambios institucionales como resultado de intervenciones externas.

Zucker (1987) nos muestra que los elementos institucionales provienen del exterior de la organización, produciendo cambios al interior de las organizaciones y argumentando que en general, las rutinas organizacionales incrementan la institucionalización.

Se describe allí también, cómo las presiones de tipo coercitivo en las organizaciones resultan en procesos de sometimiento y cómo los procesos mecánicos de implementación se enfocan principalmente en las necesidades externas que le permitan asegurar legitimación. También se observa la evidencia del constreñimiento de las fuerzas institucionales, cuando las fuerzas del medio ambiente técnico son pequeñas.

Koelble (1995) argumenta como para los institucionalistas históricos, las instituciones juegan un papel clave en la determinación de la forma de actuar de los individuos y a su vez como éstas (las instituciones) son en algunos casos afectadas por decisiones colectivas e individuales. Posteriormente, se presentan los conceptos de March y Olsen (1985,1989), en cuanto a las limitaciones de la racionalidad humana.

En el capítulo 3: análisis institucional. Se explica la importancia de la relación entre racionalidad y comportamiento institucional, las cuales según los autores fueron fuentes claves en el desarrollo de alternativas de estructura y comportamiento, posteriormente se describen los tipos de racionalidad y se analizan los puntos de vista de los diferentes autores que pretenden ubicar la perspectiva neoinstitucional. La cual según algunos, como es el caso de Kraatz y Zajac (1996) está orientada hacia la uniformidad, las estructuras institucionalizadas y las prácticas conformes a las exigencias del medio ambiente institucional y además a establecer proposiciones que aclaren la forma cómo cambian las instituciones.

En seguida se presenta la utilidad de la teoría institucional en el análisis de problemáticas particulares como la del control social, en el cual por ejemplo Sutton (1996) desarrolla una aplicación práctica al sistema de justicia norteamericano, expresando siempre la necesidad específica de reconocer en primer lugar, el significado del término institución.

A continuación se exhiben a partir del significado del término institucional y los elementos que de allí se desprenden, la llamada “regla común”, la impregnación en las estructuras y cómo se identifican desde allí procesos tales como el imitativo, la transmisión normativa y la coerción. Además se muestra la divergencia en los procesos básicos al considerar el medio ambiente y la organización como instituciones. Enseguida se presentan los principios en los cuales autores como Zucker (1987) identifican a la organización como institución y que la hacen determinante en el fenómeno conocido como estabilidad. Posteriormente se muestran tres dimensiones a las que este mismo autor identifica como fuentes de la institucionalización y se desarrolla el debate acerca del por qué no todas las organizaciones son permeadas por el medio ambiente institucional.

Posteriormente se hace un análisis sobre cuál es la dirección que deben tomar las organizaciones, cuando funcionan en ambientes institucionales, ejemplo de esas decisiones son la adquisición de personal especializado, desarrollo de estructuras adecuadas al sector o ambiente institucional y procesos de producción acordes también con el sector, a continuación se habla de la dependencia de recursos que es considerada por algunos como la medida del grado de institucionalización.

Un tema importante que se desprende del grado de institucionalización, es cómo las organizaciones (por ejemplo las cortes de justicia) pueden basar sus determinaciones en estándares institucionalizados, lo que en términos generales converge en que la institución los formaliza en un ritual, que le permita monitorear, imponer y promulgar el valor de esos estándares.

Finalmente, también allí se hace referencia al institucionalismo en sociología representado en el arraigo e isomorfismo institucional donde Koelble (1995) hace mención a las instituciones en tanto que no son me-

ramente reglas, procedimientos, estándares organizacionales y estructuras de gobierno, sino también acuerdos y tradiciones. También se hace mención al papel que juegan los actores institucionales en la ciencia política.

En el capítulo 4: se hace énfasis en el cambio, pero esta vez se habla del cambio organizacional, presentando la discusión sobre la aplicación de los mecanismos institucionales de cambio organizacional, basados en la actividad lógica consistente (establecimiento de normas), las características externas racionalizadas (promoción de elementos organizacionales) y la emulación con los pares (imitación basada en la proximidad espacial y social), también se relaciona la llamada lógica dominante que según Washington y Ventresca (2004) guía el direccionamiento de recursos que permite la promoción de la innovación, además se esquematizan ciertos elementos de la aplicación práctica del cambio organizacional.

****Con la colaboración de Antonio Mejía González y Diony Ico Brath**

INSTITUCIONALISMO

EL CONCEPTO DE INSTITUCIÓN

Autores como Simon, March y Olsen afirman que la racionalidad limitada de los actores y los flujos relacionales que se dan entre ellos, además del análisis institucional que, según Varela (2008), incursiona en las ciencias de la gestión al intervenir en los problemas que se puedan generar en los procesos de planeación, dirección y control de los recursos organizacionales, son una breve apertura al concepto de institución. Por otro lado, en el proceso de conceptualizar la institución, los académicos divergen en cuanto a las argumentaciones de la formación de la institución, lo que se manifiesta en la literatura contemporánea con innumerables definiciones. Empero, existe una pequeña concordancia en niveles meso y macro; es decir, en estructuras familiares, en la empresa y en las comunidades.

Según lo mencionado, antes de continuar es necesario poner en claro el concepto de institución más aceptado:

Todo lo que, en una sociedad dada, toma la forma de un dispositivo organizado, sobre el funcionamiento o la reproducción de esta sociedad, resultante de una voluntad original (acto de instituir) y de una adhesión, al menos tácita, a su legitimidad supuesta. La institución implica necesariamente valores y normas (que pueden ser usuales, reglamentarios o también enunciarse en forma de códigos), siempre explícitos, tendiendo a generar en los miembros de la sociedad en cuestiones de comportamientos estereotipados que pueden ser de simple manera de ser o, más a menudo, personificarse en papeles bien definidos. Malinowski dice a este respecto que cada uno debe poder evaluar precisamente la conformidad de los comportamientos a las normas de institución. Además es frecuente –pero no necesario– que una

institución implique agentes (o incluso toda una administración) regulados, aunque no exista una estructura de autoridad particular. No es raro tampoco que se posea un sistema de sanciones (positivas y negativas) y un conjunto de ritos de paso (laicos o religiosos) (Bonte e Izard, 1991).

Talcott Parsons en sus diferentes trabajos explica que se antepone un marco analítico más general y comprensivo. El resultado de los diferentes análisis de Parsons, incluidos en el análisis managerial, define las estructuras macro como sistemas sociales y las estructuras meso como sistemas organizacionales; consecuentemente el papel de los actores de las diferentes estructuras es reconocido dentro de un marco positivo y negativo; los conflictos sociales u organizacionales se perciben en el marco negativo como disfuncionalidades, mientras que el marco positivo los asume de manera funcional, al considerar que normaliza dichos conflictos.

En la construcción y diseño institucional se presentan dos tendencias: la primera es la objetivista, que ha sido influenciada por Durkheim. Su análisis se desprende de las interpretaciones de los comportamientos repetitivos en la sociedad, que a su vez persisten en el tiempo antes de que las estructuras sociales y organizacionales interactúen; la segunda es la tendencia alternativa, que se enfoca en el análisis micro y la explicación de fenómenos sociales en términos de individuos (Hogdson, 1988). Esta tendencia es el resultado de la insatisfacción de los teóricos del management, que califican a la tendencia objetivista –dominante en la sociología– como precaria para la construcción y diseño institucional. La gran influencia de la tendencia alternativa genera un suceso notable para las ciencias manageriales: la separación de las tendencias sociológicas tanto fundamental como metodológicamente.

Siguiendo la contribución de Peters (1999) al concepto de institución, éste ha clasificado las escuelas contemporáneas sobre instituciones en seis tipos: 1) la escuela normativa; 2) la corriente ortodoxa del individualismo metodológico; 3) el historicismo; 4) el empirismo; 5) la perspectiva del análisis político internacional; y 6) el institucionalismo social. Cabe señalar que en tal clasificación se aprecia la ausencia de notables escuelas como el marxismo, lo que pudo ser el resultado de su entorno, ya sea por la influencia de su cultura nacional o por el ambiente académico científico en que se desenvolvió.

Obviando esta desventaja en la taxonomía, Peters genera, a partir de ella, un modelo que permite comparar y analizar; son ocho preguntas que se estructuran en cuestiones ontológicas y epistemológicas y finalizan con una cuestión central: ¿Cuáles serían las buenas instituciones? Cuestión de carácter ontológico.

Según March y Olsen (1989) las instituciones deben ser comprendidas como un conjunto de reglas, normas; además, como un conjunto complejo que adopta y establece rutinas. Por otra parte, March y Cyert (1963) expresan que la racionalidad limitada es un complemento necesario para el análisis profundo de la institución, teniendo cuenta lo que March y Olsen plantean. La tradición procedente de la economía ha sido muy criticada por March y Cyert, ya que esta exageró los papeles externos a la organización económica; además, en el modelo de competencia perfecta no tiene en cuenta variables de las empresas tan importantes como la complejidad, las dimensiones estructurales, la lógica de poder, entre otras. La razón por la cual estos autores critican fuertemente la herencia económica es que la condición dominante de las situaciones internas de la empresa es, para ellos, una cuestión crucial. En consecuencia, su postulado afirma que las empresas tienen una capacidad relativamente fuerte de intervención e interferencia en los mercados y que, incluso, pueden controlarlos (March y Cyert, 1963).

La diferencia entre las instituciones y las organizaciones es el punto central en la construcción del concepto institucional de Selznick (1957), ya que las organizaciones gestionan los recursos disponibles para el logro de metas u objetivos, y éstas, a su vez, se configuran dentro de la institución. Adicionalmente, Selznick asevera que la vinculación de las instituciones a nivel ontológico es un punto clave, pues en una sociedad particular, las maneras de acción responden a la satisfacción de necesidades y son un conjunto de intercambios que fabrica normas, organizaciones y tradiciones; lo que ajusta a los individuos que están a merced de las condiciones sociales, como lo afirma Peters (1999).

Por otro lado, Fauconnet y Mauss (1971) argumentan que los cambios sociales se imponen a las organizaciones; es decir, son actos o ideas muy instituidas que a través de la imposición permean a la organización, dándole un carácter dinámico a la institución. La cultura, que hace parte del dinámico proceso social de construcción de valores es, en sí, la forma de estructurar el funcionamiento institucional y según la escuela historicista, ciertos acontecimientos sociales inscriben los problemas que proporcionan el marco institucional de su accionar, aunque su marco no esté bien estructurado. En este punto es donde Peters (1999) argumenta la gran limitación del institucionalismo para explicar las instituciones en sí mismas. El institucionalismo es explicado a través de la corriente sociológica; en otras palabras, a través del carácter medio, macro. Según el institucionalismo, las instituciones son el resultado de las acciones humanas; tal percepción concluye que el poder, fenómeno de la sociedad que está presente en las relaciones interhumanas, es la ocupación de las Ciencias Políticas, por otra

parte, el poder considerado por los teóricos más radicales como el eje que predomina al crear las instituciones.

Según las evidencias sociológicas, las instituciones se relacionan con otras instituciones de manera sistémica, tornando más complejo el concepto de institución, ya que las interacciones entre ellas configuran las reglas institucionales. Sin embargo, estas configuraciones también se ven influenciadas por la evolución exponencial de las innovaciones tecnológicas; por ejemplo, las reglas de supervisión han cambiado con las implementaciones tecnológicas que se dan tanto en una institución como en todas las instituciones de un determinado sistema. La situación normativa relacionada con grandes empresas (Chandler, 1962; Drucker, 1954) y el aparato burocrático público (Crozier, 1963; Lindblom, 1999; Allisson y Zalikov, 1999) han sido materia de diversos estudios del management y son el resultado de los estudios sobre institución en el ámbito de la sociología, la ciencia política, la economía y las ciencias administrativas.

Las diferentes contribuciones sociológicas manifiestan que los individuos sólo pueden adaptar las normas según el contexto y la manera de actuar. Por otro lado, en la tendencia normativa, la lógica de apropiación es lo más importante para las instituciones, pues, esta establece las conductas tanto adecuadas como inadecuadas a niveles micro. En las organizaciones la apropiación de reglas y normas es el resultado de procesos de socialización y es el mecanismo de introducción de los individuos a la misma.

En los diversos estudios de política internacional, especialmente el de Allison y Zalikov (1999), identifica a los Estados como macroindividuos que se caracterizan por ser individuos calculadores, egoístas, que buscan la supervivencia y la dominación política y económica de otros Estados. Existe una concordancia entre los estudios de política internacional y la llamada escuela de la *Racional Choice*, ya que el egoísmo juega un papel realmente notable; para la *Racional Choice* el conjunto de organizaciones sociales se construye a partir del egoísmo. De nuevo las teorías institucionales afirman que el individuo queda supeditado, en este caso, a las intenciones y objetivos de sus dirigentes dominados principalmente por el egoísmo.

Por otra parte, la política de negocios para la corriente del management se manifiesta a través de los líderes organizacionales, quienes hacen uso de los medios necesarios para la movilización de los individuos o actores organizacionales en torno a los objetivos que le dan sentido a esta. En otras palabras, es la movilización de recursos tecnológicos, humanos, de diseños organizacionales, por medio de mecanismos de adaptación y ajuste, que separan de forma estricta a la organización de su entorno; y que es, como manifiesta Mintzberg (1990), la configuración de la política de negocios principalmente en términos de construcción social. Sería, entonces,

el cuello de botella de los procesos de planificación, ya que restringe la conceptualización de lo político a la idea instrumental de procesos de acción que parte de la racionalidad limitada de los actores organizacionales, además, el autor manifiesta que los líderes organizacionales separan sus intenciones de aspectos morales y subjetivos mediante recursos de racionalización como la tecnología.

Herbert Simon (1997) ha sido gran influyente en dos escuelas que han sido persistentes en las reflexiones políticas; y la de *Pubelle*, o *Garbage Cage*. Según Simon, la política es vista por el management a través de una acción organizacional específica: La toma de decisiones, la que se dota de carácter complejo y que además es el resultado del azar, la improvisación, de la no planeación, o sea: la completa ausencia del racionalismo clásico. La reflexión sobre la toma de decisiones ha sido dominada por tres grandes tendencias, las cuales establecen diferencia entre cuestiones ontológicas y epistemológicas de la capacidad racional de prever y anticipar. La incapacidad natural de los actores organizacionales, la racionalidad limitada, el poco conocimiento de las acciones de los demás actores organizacionales que están dentro del juego decisional y de las variables, como también el juego de intereses políticos son, en resumidas cuentas, lo que abarca la toma de decisiones.

Simon (1949) argumenta que los individuos aislados no toman decisiones racionales y no anticipan acontecimientos y consecuencias; en otras palabras, “*los individuos aislados no tienen la capacidad de tomar decisiones con una racionalidad absoluta*” (Simon, 1997), por lo que carecen casi de forma natural de esa capacidad. Simon plantea que el medio más adecuado para dotar a los individuos de esas capacidades son las organizaciones. Es necesario resaltar que Simon, a pesar de sus diversos análisis entorno a la racionalidad, criticó la simplificación y el deductivismo de las teorías manageriales, defendiendo su visión objetivista de la racionalidad. Tal hecho lo llevó a categorizar los tipos de racionalidad en: situación objetiva, subjetiva, consciente, deliberativa y racionalidad organizativa (Simon, 1997).

La coordinación y adaptación de la organización hacia el medio ambiente natural y social, se da a través de la autoridad, eje del proceso de centralización. En las organizaciones, subordinar a través de los procesos comunicacionales hace apreciar el poder organizativo; esta relación, entre el poder autoritario y la comunicación, fue manifestada por autores como Simon (1997) y Barnard (1938). Por otra parte, conceptos como subordinación, equilibrio, sistema social, control social, adaptación e innovación, son el resultante de diferentes construcciones analíticas de distintos autores, entre ellos Homans (1950), Barnard (1938), Drucker (1954) y Simon (1997), que se dan a partir de la separación metodológica y ontológica de

los sistemas externos e internos. Tal separación es considerada como una de las claves centrales de la gestión estratégica.

Retomando la contribución de las teorías sociológicas contemporáneas, Luhmann(1995; 1998) escribe que las organizaciones son en las sociedades una clase de sistema autocentrado; así, pues, lejos de ser arbitrarias, siempre se estructuran sobre procedimientos de toma de decisiones, con normas de inclusión y exclusión fijas, que existen antes de la puesta en escena de los flujos informacionales. Entorno a las consideraciones de las teorías mencionadas, ya que estas manifiestan que los productos del sistema interno son el resultado de las interacciones centradas en el papel de la pertinencia, mientras que los factores externos son definidos por los hábitos e influencias sociales. Aspectos estos que el autor relaciona con el actuar de los individuos en la organización; está en ellos decir o establecer su conducta a partir de lógicas previas de inclusión; en otras palabras, las normas de inclusión y exclusión se relacionan con la contingencia organizacional, que a su vez dependerá de los niveles de institucionalización presentes en cada organización.

Por otra parte, es necesario resaltar que Thompson (1967), cuyo aporte es considerado el más completo sobre la contingencia organizacional, rechaza el concepto de sistemas cerrados del modelo clásico que algunos autores como Taylor y Weber (1984) plantearon, debido a que Thompson observa a las organizaciones como sistemas naturales; es decir, es la fuerte relación que una organización determinada tiene con otras organizaciones que actúan como competencia o, en el caso más crítico, con organizaciones que limitan su papel. Adicionalmente, Thompson presenta una taxonomía que él mismo denomina “Estrategias de cooperación”, taxonomía que se relaciona estrechamente con la capacidad de las instituciones de dar respuestas sociales, crear normas de juego, establecer rutinas y redes comunicacionales entorno a un plan de adaptación. El autor enfatiza mayormente en las ciencias políticas; y con referencia a las “Estrategias de cooperación” argumenta que el control de la incertidumbre exterior de una determinada sociedad es el objetivo central de la acción política; a su vez, el poder, con el cual cuenta la acción política ejerce presión en el ámbito de las negociaciones y al final la independencia y la autonomía organizacional serán su sentido esencial; además, postula los procedimientos para la defensa de los dominios, el rol del prestigio, la relación que existe entre dependencia e independencia y la competencia.

Aunado a la contribución hecha por Thompson, es necesario adicionar el concepto de “dominio” o “campo de acción” de una organización, concepto clave para la instrumentalización de los mecanismos de adaptación cuando se dan los procesos de evaluación. Dimensión que está jerarquizada y que le ha permitido al autor proponer tres niveles de complejidad: 1) Las

pruebas de eficacia, modelo interno y técnico; 2) Las pruebas instrumentales, modelo que se basa en las herramientas y tecnologías; sus rasgos son ambiguos; y 3) Las pruebas sociales, modelo que se basa en la percepción pública, social, de cada organización. Mientras, la función administrativa será el camino de adaptación donde los guías serán tanto los directivos como los líderes y lo harán de manera más activa con el uso de tecnologías y estrategias innovadoras. Ya en el plan funcional de la “acción estratégica” ésta se despliega a través de la relación que tenga la organización con su entorno, o, de manera más literal, su adaptación con el entorno, ya que este factor es un prerequisite para la supervivencia organizacional y la homeóstasis. Estas serán las vías que presiden el cumplimiento de tal tarea.

Los cambios institucionales han sido explicados de manera precisa por la corriente normativa. Cabe resaltar que es la corriente que mejor lo hace, ya que estos cambios se dan por la implementación, eliminación y apropiación de normas y reglas tanto culturales como sociales y que se producirán en función de la modernización sociocultural. Además, la corriente normativa profundiza en el resultado como proceso de evaluación interna que se expresa en la dinámica organizacional en la que se comparten valores colectivos. Sin embargo, la deontología destacada es la percepción racionalista; para la corriente historicista la capacidad institucional de supervivencia denota el accionar de la ontología, es decir, la estrecha relación que existe entre la teoría y la práctica¹.

Un aspecto relevante, que se da dentro de la teoría de la racionalidad limitada, ha sido el reconocimiento de la organización como plaza para la confrontación de conflictos políticos en lo que a la conceptualización de institución envuelve; empero, esto es el resultado de una compleja instrumentalización del discurso managerial, la cual comprende la solución de manera positiva de los conflictos de poder organizado, que normalmente se evidencia en las grandes empresas capitalistas, con el objetivo de dar cumplimiento al plan estratégico, en procura de cumplir sus metas. Por tal razón, el management estratégico, insiste notablemente en la búsqueda de claves del poder organizado y de mecanismos que permitan a los líderes organizacionales resolver cualquier irregularidad o conflicto de poder interno, a través de los resultados de la investigación experimental y aplicada.

Por otro lado, Thompson (1967), en *Rationality in Organization*, argumenta que el criterio económico y el instrumental son necesarios para evaluar la racionalidad técnica. El criterio económico depende del conocimiento humano para el alcance de resultados con menores recursos;

¹ Véase: WEBER, M. (1984). *Economías y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México (edición original alemana: 1922).

mientras que el instrumental depende de la dotación tecnológica, que para el autor constituye el corazón del negocio organizacional, variable muy importante para situaciones complejas en las organizaciones, y que normalmente logra obtener resultados, sin embargo, el autor también arguye que es una representación incompleta de lo que la organización puede y debe hacer para alcanzar los resultados.

Con respecto a la racionalidad técnica, se subraya que la racionalidad técnica se encuentra dentro de la racionalidad organizacional, Thompson (1967) argumenta que funciona como un sistema de causas y efectos en los cuales se pretende alcanzar los resultados. Es decir, en el proceso de implementación tecnológica, la naturaleza de los problemas cambia y se puede evidenciar cuando las tecnologías son adecuadas a los intereses organizacionales. Adicionalmente, el autor sugiere que tres tipos de actividades pueden ser encontradas dentro de la racionalidad organizacional: 1) Actividades de entrada; 2) Actividades tecnológicas; y 3) Actividades de salida, las que se relacionan entre sí, pero son interdependientes al entorno.

Finalizando, según la literatura contemporánea acerca del concepto sobre lo institucional, las diferentes contribuciones presentan diversas dificultades y limitantes. Por ejemplo, en la definición operativa hay distintas interpretaciones sobre la naturaleza de las instituciones; una de ellas es: las instituciones están definidas por la existencia de normas impersonales, además, son el punto de partida del objetivismo. La contribución de Peters al concepto institucional presenta otro gran vacío, pues concibe la institucionalidad como dato ya dado, a pesar de que la taxonomía de Peters incluya el historicismo. Entonces, en el proceso de la contextualización de institución, se determinan sólo las reglas de constitución y no sus procesos de constitución, transformación y adaptación. El no reconocimiento de instancias históricas, hace al concepto institucional insuficiente para asumir los grandes cambios que se dieron en la sociedad postindustrial en términos de la desterritorialización y de la transtemporalización. Por otro lado, la teoría institucional, en sí, muestra limitaciones; entre ellas, el parámetro de tipo ideal de conformación de reglas institucionales de naturaleza simple que se anteponen al análisis.

En otro texto denominado *Estrategia y medio ambiente: una integración conceptual*, Bourgeois (1980), señala la relación existente entre el concepto y la aplicación de la estrategia y la relación con el medio ambiente. Inicia su planteamiento con la conceptualización de la estrategia y señala los principales autores que hasta ese momento han aportado a este desarrollo teórico. Los trabajos se pueden clasificar en dos tipos, los normativos y los descriptivos, aunque advierte que en los últimos años se han evidenciado múltiples trabajos de corte investigativo que en su mayoría se centran en el contenido de la estrategia. En este sentido el autor enfatiza

en los contenidos de la estrategia, la estrategia y los procesos de toma de decisiones, la investigación sobre la formulación de la estrategia, las implicaciones teóricas sobre el medio ambiente y las teorías organizacionales. Identifica adicionalmente tres perspectivas en investigación sobre el medio ambiente organizacional, la primera concerniente al objeto, la segunda sobre los atributos y la tercera entorno a las percepciones.

En el texto de DiMaggio y Powell (1983), denominado *Isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en el campo organizacional*. Los autores señalan que las causas de la burocracia y la nacionalización en las organizaciones han cambiado desde los planteamientos de Weber sobre la vida ascética y el logro. Las organizaciones son cada vez más homogéneas y su burocratización se está volviendo una forma común. Según los autores, el cambio organizacional es menos orientado por la competencia y la necesidad de eficiencia. Las organizaciones están cambiando por las regulaciones del Estado y por las profesiones, las cuales están haciendo a las organizaciones más parecidas entre ellas. En este sentido identifican tres tipos de isomorfismo institucional: el coercitivo, que se da por la influencia de la política y los problemas de legitimidad. El isomorfismo mimético, que está asociado con las respuestas estándar a las incertidumbres y el isomorfismo normativo, el cual está asociado con la profesionalización.

Siguiendo en el mismo camino de la conceptualización del institucionalismo donde se mencionó la racionalidad, ahora es importante determinar su relación con la institucionalidad.

Hasta el momento se ha podido observar que el proceso de interrelación entre el institucionalismo y el medio ambiente, da como resultado cambios mutuos, es decir que cada uno se ve afectado por esa interrelación, sin embargo es importante lograr predecir cuál es la dirección de esos cambios, para ello debemos conocer la utilidad del nuevo institucionalismo en lograr esa determinación, esto seguramente será posible una vez se conozcan cuáles son las perspectivas neoinstitucionales.

ARGUMENTACIÓN DE LA TEORÍA NEOINSTITUCIONAL

Kraatz y Zajac (1996) plantean la escasez de investigaciones que hayan examinado en forma directa las predicciones relacionadas con temas como la inercia organizacional, la tendencia que presentan las organizaciones al isomorfismo, la llamada legitimidad imperativa, además de la influencia que tienen las confrontaciones de las diversas fuerzas medio ambientales institucionales y las fuerzas medio ambientales, técnicas al interior de las organizaciones, incluyendo las creencias que existen acerca del nuevo institucionalismo.

Analizando los escritos nos encontramos con la existencia de múltiples revisiones sobre el nuevo institucionalismo, sin embargo todos se caracterizan por una constante, en la cual se resalta la no existencia real de algo que pueda llamarse “teoría institucional” esto es posible observarlo si se analizan las diferencias entre los puntos de vista de los neoinstitucionalistas y de aquellos que defienden teorías como las de adaptación (Pfeffer y Salancik, 1978; Thompson, 1967; DiMaggio y Powell 1991).

Toda esa discusión contiene elementos centrales que se relacionan con la racionalidad colectiva, dentro de los cuales podemos identificar la forma en que las organizaciones buscan legitimidad mediante métodos como, la lucha colectiva, así también el desarrollo de fines sociales, la utilización para su adaptación de elementos como uniformidad y estructuras institucionalizadas, así mismo implementado experiencias acordes a las exigencias del medio ambiente institucional. Debemos en este caso aclarar que estos elementos contrastan con la perspectiva de adaptación, en la que persiste un fundamento en la forma en que las organizaciones inciden en sus estructuras y sus prácticas en la búsqueda de armonizar con los cambios que se dan al exterior, ya sean estos del orden general y regional. De manera que basándose en dicha búsqueda, es posible aclarar el señalamiento que el nuevo institucionalismo hace frente a los cambios organizacionales, según el cual estos son fuertemente confinados, cuando se encuentran ante un campo organizacional que ha logrado su madurez. Como ya se mencionó esta búsqueda de armonización conduce irremediablemente a entender o reconocer que cualquier cambio que se presente pretende llevar de manera definitiva a las instituciones hacia un estado final de mayor conformidad. Por último, el medio ambiente institucional presenta una serie de limitaciones que conllevan la imposición de una legitimidad imperativa que promueve elementos de persistencia, estabilidad e inercia, lo que apoya y permite a Kraatz y Zajac (1996) hacer la siguiente afirmación “en un campo organizacional altamente institucionalizado, no es probable que las organizaciones cambien en formas o direcciones contrarias a las demandas del medio ambiente institucional.”

A su vez puede darse la existencia de un proceso llamado *mimesis* el cual es subyacente y se da con mayor probabilidad, cuando existen campos organizacionales cuyos criterios de rendimiento y técnicas empleadas para lograr dichos rendimientos no son claros. Basándose en esto, Kraatz y Zajac (1996) hacen referencia a DiMaggio y Powell, (1983) quienes argumentan que los campos organizacionales en estado de madurez, los cuales poseen centros de conocimiento, periferia y estatus que son “estables” y que en términos generales son reconocidos, podrían llegar a una mayor homogeneidad, lo que en otras palabras quiere decir que pueden presentar tendencia al isomorfismo, teniendo en consideración que esto

es resultado de imitar los altos estándares organizacionales, justamente de aquellas organizaciones de mayor prestigio en el campo o sector en el cual se desenvuelven.

Existe otro fenómeno importante que se debe tener en cuenta y tiene que ver con las implicaciones del desempeño o rendimiento organizacional, las cuales son explícitas en la escuela neoinstitucional y precisamente en este sentido los ecologistas asumieron una posición, según la cual la “legitimidad” obtenida desde la “conformidad” es fundamental, justamente porque de ella se presumen efectos sobre el rendimiento organizacional. En concordancia en este mismo orden Meyer y Rowan (1977) establecieron que “las organizaciones fracasan cuando presentan desviaciones con respecto a las prescripciones de la institucionalización, relacionados con los llamados mitos institucionales, los cuales son en una definición más estricta ilegítimos” y que “aquellas organizaciones en la cuales se presenta el fenómeno de innovación como parte del proceso de búsqueda de vías estructurales que sean relevantes, tiene un alto precio en términos de conseguir legitimidad.” Este hecho conduce a afirmar según Meyer y Rowan (1997) que:

En un campo organizacional que presente un alto grado de institucionalización, las organizaciones que en su proceso de cambio, lo hacen en formas o caminos que son institucionalmente ilegítimos, sufrirán como consecuencia de ello, detrimentos en su rendimiento.

Kraatz y Zajac (1996) le dan una gran importancia al conocimiento que se debe tener del proceso de adopción de innovaciones organizacionales, las cuales son fundamentalmente dependientes de factores pertenecientes al medio ambiente técnico, la importancia de estos factores radica en la capacidad que tienen de predecir quienes serán los adoptantes tempranos de dichas innovaciones, aunque no presenta la misma capacidad o utilidad frente a aquellos que adoptan las innovaciones en forma tardía Tolber y Zucker (1983: 26).

También Kraatz y Zajac (1996) presentan una discusión frente a los procesos posteriores a la innovación, en ella argumentan que más allá de aceptar que la innovación organizacional es seguida en forma consecuente por la convergencia, es posible que exista otra opción, donde podemos determinar, pensando en que la innovación organizacional se dé exitosamente, la necesidad de implementar un proceso de difusión que en primera instancia, pase por una serie de fases o períodos y en el cual se debe considerar, en primer lugar, una etapa de surgimiento donde la innovación emerge o se presenta y donde posteriormente se deviene una fase de oposición o divergencia. Este fenómeno de emergencia-divergencia tiene su explica-

ción en el nivel de popularidad que pueden en algún momento alcanzar las innovaciones, debido a alcanzar un número considerable de simpatizantes, pero a pesar de ello, no será posible que alcancen una verdadera legitimidad institucional.

Otro elemento importante de la discusión, es que el surgimiento de la innovación organizacional puede ser influenciado por cambios del orden global en el medio ambiente técnico, mientras que la divergencia puede derivarse de variables técnicas del tipo local. Frente a esto último, es importante que los investigadores neoinstitucionales según los autores consideren en forma más concreta de que manera los factores medio ambientales técnicos globales y locales afectan las asunciones y la composición de los modelos de difusión institucional.

Kraatz y Zajac (1996) realizan una plausible introducción desde la perspectiva del institucionalismo, ésta permite abordar entonces un tema clave, en lo que tiene que ver con las diversas formas del institucionalismo.

La teoría institucional frente a la diversidad organizacional

Según Kondra y Hinings (1998) con un rendimiento organizacional constreñido por normas institucionales, las organizaciones que se desvían de esas normas pueden tener resultados divergentes a los proyectados inicialmente. Por su puesto que las organizaciones pueden y de hecho se desvían de las normas institucionales (Oliver, 1991). Aunque la fuerza de la presión institucional con frecuencia disminuya, es posible observar las desviaciones, si se da el caso en el cual, la desviación no puede ser observada (o no persiste) el cambio podría no ocurrir nunca, en consecuencia la organización se estancaría en el tiempo. La presencia de diversidad es señal clara del cambio. En otras palabras, incluso en el campo más institucionalizado, existe alguna variación y diversidad en las formas organizacionales que facilitan la ocurrencia del cambio. Según los autores algo que la teoría institucional a pretendido ignorar, es que existe allí quizás una concepción “sobre-institucionalizada” del isomorfismo del campo organizacional. Los autores hacen referencia al término institucional como el grado de conformidad para una organización con la forma organizacional desde las estructuras, rutinas y sistemas prescritos por las normas institucionales.

Indudablemente según los autores, la variación puede y de hecho ocurre, cuando el grado de institucionalidad es bajo, de tal forma que surgen posibilidades en las cuales el rendimiento puede variar, entonces existe la opción de que las organizaciones con un acople débil, en el sentido de que ellas no conforman el medio ambiente institucional, pero su rendimiento sí contempla normas institucionales, que dan las condiciones que facilitan la existencia de múltiples trayectorias que permitan obtener resultados

similares; este tipo de organizaciones son las que los autores denominan equifinalistas. Adicionalmente manifiestan la posibilidad que exista otro tipo de organizaciones que no se conforman institucionalmente y cuyo rendimiento está fuera del rango institucional, estas son las denominadas Dogs y renegadas.

La raíz del cuestionamiento acerca de cómo el campo institucional responde a esas organizaciones que no se conforman en términos ni organizacionales ni de rendimiento, se debe a la dependencia del rendimiento organizacional, el poder coercitivo, y las oportunidades y amenazas percibidas para la organización.

Las organizaciones Dogs, según Kondra y Hinings (1998) son organizaciones que tienen un débil acople con las normas institucionales, están en alto riesgo de ser discriminadas, ya que su rendimiento es inadecuado y carecen de legitimidad. Como resultado de ello, las organizaciones Dogs son proclives a tener una alta mortalidad en comparación con las equifinalistas y los operadores institucionales.

Las organizaciones Dogs, pueden surgir desde varios frentes. 1) las organizaciones que han tomado previo conocimiento de una forma de organización alterna, 2) las organizaciones que conocen la desviación con respecto a las normas institucionales y 3) las organizaciones que presentan dificultades para cambiar, conforme al cambio de las normas institucionales.

Las Dogs, pueden también tratar nuevas rutinas o formas organizacionales, si tienen el conocimiento y recursos suficientes. De tal forma que puedan incrementar sus posibilidades de supervivencia por el aumento del rendimiento, si son incapaces de lograr cada una de estas cosas, corren el riesgo de ser excluidas.

En cuanto a las organizaciones equifinalistas, Kondra y Hinings (1998) argumentan que es posible que una organización pueda tener rendimientos similares a otras organizaciones que se encuentran dentro del mismo campo, inclusive aunque ellas operen de diferentes maneras. A esto Katz y Kahn (1996) lo definen como equifinalidad y ubican a las organizaciones que presentan este comportamiento como equifinalistas: que son aquellas que se ajustan a las reglas del operador institucional, pero usan rutinas o formas organizacionales alternativas. Si esta situación persiste en el medio ambiente, podría no tener ningún impacto sobre las normas institucionales. En caso de que no exista una diferencia sustantiva en cuanto al rendimiento entre el equifinalista y los operadores institucionales, entonces no habría un incentivo para la existencia de los operadores institucionales que comprometan un cambio traumático, con sus riesgos inherentes, para imitar a un equifinalista.

Las empresas renegadas son empresas que operan fuera de las normas institucionales ya sea por opción o por oportunidad, y presentan un rendimiento por encima del rango de rendimiento institucional, dentro de los renegados podemos encontrar 1) organizaciones totalmente nuevas dentro del campo; 2) los primeros operadores institucionales quienes cumplieron con las normas institucionales no por razones de hábito o estasis de paradigma (procesos normativos) pero sí por razones pragmáticas (agencia activa), 3) los primeros operadores institucionales que aún sabiendo el camino se han desviado de las normas institucionales.

Frente al paradigma del estasis, se argumenta que los constreñimientos institucionales frecuentemente son válidos para las organizaciones desde una forma eficiente (los autores mencionan también que tal comportamiento es óptimo o eficiente), las oportunidades son desarrollables para organizaciones que no están limitadas por procesos normativos institucionales. Tales organizaciones pueden; 1) intentar transformar la naturaleza del campo organizacional, 2) estar dispuestos a transgredir las normas institucionales de forma que permita mejorar el rendimiento, o 3) responder únicamente y de manera exitosa a un choque exógeno “cambio”, que puede ser considerado en términos de 1) diversificación desde fuera del núcleo o comenzando una clase de productos dominantes y 2) realizar una reorientación fundamental en las trayectorias de esa actividad, procurando explotar los recursos en el mismo dominio.

TIPOS DE INSTITUCIONALISMO

Economía institucional

Según Harris (1932) es complejo determinar qué se entiende por “economía institucional” para poder hacerlo debió lograr definir en primera instancia lo que se conoce como entidad económica, para conseguir posteriormente el significado de institucionalismo, dentro de este análisis debemos distinguir entre lo que finalmente se denominó como economía institucional y otros tipos de economía, aunque vale la pena aclarar que las diferencias se presentan básicamente desde el punto de vista metodológico, a pesar de ello es posible según Harris (1932) reconocer ciertas clases o tipos de institucionalismo: (1) el cualitativo-estadístico, del cual el profesor Wesley C. Mitchell es el principal representante, (2) la crítica genética, con Thorstein Veblen y XWerner Sombart en Alemania y (3) los teóricos de la lucha de clases, de los que Karl Marx es el más representativo. Estos tres tipos de institucionalistas poseen como rasgo común, el rechazo a la teoría económica tradicional.

Si profundizamos en Marx tenemos que su interés central fue la construcción de un sistema de oferta y demanda en el que las ecuaciones de

valor y las cuotas de distribución entre los factores productivos determinaran por medio de la lógica deductiva abstracta. A la par de esto, fue desarrollado el concepto de equilibrio normal por la escuela clásica. Al generar su propio punto de vista del equilibrio la teoría del valor y la distribución cada tipo de institucionalismo ha ampliado el papel de las fluctuaciones de la industria en el análisis del comportamiento económico organizacional.

Según Harris (1932) aunque no pretende definir la “economía institucional” de forma general, o las “instituciones”, de la manera en que frecuentemente se ha hecho, lo que busca realmente es determinar de forma directa, cuál es el alcance y el contenido del término economía institucional, tal como se puede encontrar en la obra de Veblen (1920), si consideramos este último como un elemento básico para lograr realizar una comparación entre los tres tipos de institucionalismo, según la clasificación que ya ha sido abordada. Esa concepción de Veblen (1920), sobre el alcance y el contenido de la economía institucional se muestra en la siguiente afirmación: “La historia de la vida económica de cualquier comunidad es su historia de vida en la medida en que se forma por el interés de los hombres en los medios materiales de la vida”. Este interés económico ha sido de gran importancia en la configuración del desarrollo cultural de todas las comunidades. Por tanto es de entender que ha servido como guía para la formación y el desarrollo creciente de una gran cantidad de métodos convencionalistas, que se reconocen en la actualidad como instituciones económicas, no obstante ese mismo interés se ha arraigado en la vida y evolución cultural de la comunidad, particularmente afectando elementos donde las características estructurales que resultan de todo el proceso, no tienen gran importancia económica. Harris (1932) aclara que el interés económico es parte fundamental en la vida del ser humano, e incluso en todo su desarrollo cultural.

Para Harris (1932) la economía institucional no presenta en cuanto a su alcance y contenido la posibilidad de desarrollar sus propios criterios y normas. Sin embargo, dando un vistazo a la opinión de Veblen (1920), encontramos concordancia en su discurso al reconocer que “no existen unos fenómenos culturales claros que pudiesen ser aislados y ubicados delante de las instituciones económicas”, en este caso Veblen limita su definición o concepto sobre el alcance de la economía, al estudio de aquellas instituciones en las que el interés económico está visiblemente definido y se manifiesta de una manera más clara y firme.

Harris (1932) también manifiesta en qué se debe ser cauteloso en la forma como se aborde el comportamiento económico, pues se puede cometer el error de hacerlo desde un punto de vista estático, el cual se olvida del proceso de valoración o del equilibrio estático y dinámico de sus desviaciones. De tal manera que el estudio del comportamiento económico tie-

ne su principal preocupación en determinar cómo se suceden los cambios económicos y cuáles son las causas que los provocan. Con estas manifestaciones de tipo crítico contra el equilibrio económico como abre bocas, surgen preguntas como ¿qué conclusiones pueden extraerse acerca de las normas y los criterios de la institucionalidad de Veblen?

Dentro de toda esta argumentación es oportuno recordar que Veblen nunca usó la frase “economía institucional”. Y fue llamado “institucionalista” básicamente por su noción de la función de la economía. Ya anteriormente se mencionó que para Veblen, la economía debería ser una ciencia evolutiva. Ésta la define como una investigación genética en el proceso de desarrollo de las instituciones. Esta definición sin embargo provee las características esenciales de un institucionalismo indefinido e incierto según afirma el autor. Básicamente porque al fin de cuentas según Veblen ¿las instituciones son económicas? y ¿cómo se pueden tratar en términos genéticos? Frente a esto Veblen establece que:

Cualquier comunidad puede ser vista como un mecanismo industrial o económico, cuya estructura se compone de lo que se llama sus instituciones económicas. Estas instituciones son métodos habituales del ejercicio de la vida de la comunidad, en contacto con el entorno material en el que vive. Cuando se generan métodos para desplegar la actividad humana en este entorno determinado en el cual han sido elaborados, la vida de la comunidad se expresa así misma y con cierta facilidad en ciertas direcciones ya conocidas. Es decir que la comunidad hará uso de las fuerzas del medio ambiente con el fin de que su vida esté acorde con los métodos aprendidos en el pasado y los cuales han sido plasmados en las instituciones, si se considera qué la vida del hombre en la sociedad es una lucha por la existencia, y por lo tanto es un proceso de adaptación selectiva. La evolución de la estructura social ha sido un proceso de selección natural de instituciones..... Las instituciones deben cambiar con las circunstancias cambiantes, ya que su naturaleza es la de responder mediante un método habitual a los estímulos que estas circunstancias cambiantes le permiten. “Las instituciones son, en sustancia, los hábitos predominantes de pensamiento con respecto a las relaciones particulares y las funciones particulares del individuo y la comunidad”.

Harris (1932) manifiesta que como una teoría del cambio económico, Veblen diseña su institucionalismo con base en el hábito instintivo de la psicología de James y McDougall, el mutacionismo aplicado por De Vries a la evolución biológica y la teoría de la selección natural de Darwin. Mientras reitera que las fuerzas que provocan los análisis económicos, el cambio económico es con frecuencia una cuestión de innovación, afecta la cultura, cambiando de forma definitiva los hábitos de los diversos gru-

pos, dichos cambios que se manifiestan en la estructura social, la cual se adapta a situaciones alteradas, sólo a través de un cambio en los hábitos de pensamiento de las diversas clases de comunidad o en última instancia, a través de un cambio en los hábitos de pensamiento de los individuos que componen la comunidad. La evolución de la sociedad es básicamente un proceso de adaptación mental por parte de dichos individuos, bajo la presión de circunstancias que ya no son tolerables en virtud del pensamiento que ha sido formado, conforme a unas circunstancias distintas a las experimentadas en el pasado.

Para Harris (1932) la razón por la cual el análisis de Veblen del capitalismo no se preocupa respecto de su institucionalidad, es porque va más allá de una delimitación real de la estructura económica. La tarea realmente substancial de la institucionalidad, es la de ocuparse de la mecánica de los cambios económicos que operan en el capitalismo, tal como sucede en diferentes sectores y sociedades económicas. Profundizando en la discusión respecto al punto de vista de Veblen, una teoría científica del cambio económico debe trascender un simple credo de objetivos, en realidad debería ser una combinación del análisis de los fenómenos con la generalización de los hechos y experiencias alcanzados en las propuestas teóricas. Teniendo como fundamento dichas propuestas, el curso de la historia se puede predecir y así mismo juzgar los modelos de los regímenes sociales actuales.

¿Cómo entonces son vistos los cambios desde la óptica tanto del viejo, como del nuevo institucionalismo?, ¿en qué forma han interactuado estas escuelas?

Interacción del viejo y el nuevo institucionalismo

Para Selznick (1996), respecto a estas dos escuelas es necesario en primer lugar realizar una distinción entre “organización” e “institución”. Una organización que es “institucionalizada” tiende a tener un carácter especial y para lograr tener una competencia distintiva, el seguimiento de los costos y beneficios del proceso de institucionalización es una responsabilidad fundamental del liderazgo. Así, la teoría institucional traza el surgimiento de formas distintivas de procesos, estrategias, perspectivas y competencias que se desprenden de los patrones de interacción y adaptación organizacional. Estos patrones deben entenderse como respuestas a los ambientes internos y externos. Como ya se ha señalado el “carácter distintivo” no debe tomarse literalmente, si no que debe describirse la formación de cierta clase de institución.

Para el liderazgo en la administración quizá el más importante aspecto de la institucionalización, es la infusión con un valor más allá de los requisitos técnicos de la tarea propiamente dicha. La prueba de prescindibilidad,

es decir, la facilidad con que la organización en la práctica cambia, como respuesta a nuevas demandas o circunstancias, no quiere decir que se niegue la prevalencia o importancia de otros procesos de institucionalización, como es el caso de la creación de una estructura formal, la aparición de normas informales, la contratación selectiva, los rituales administrativos y las ideologías. Frente a esto Selznick (1996) manifiesta lo siguiente:

La realidad subyacente (la fuente básica de la estabilidad y la integración) es la creación de entramados o compromisos sociales. La mayor parte de lo que hacemos en la vida cotidiana es afortunadamente libre y reversible. Pero cuando las acciones involucran temas y valores más importantes, o cuando están inmersos en redes de interdependencia, las opciones son más limitadas. De tal manera que la institucionalización logra limitar la conducta de dos formas diferentes al ponerla dentro de un orden normativo, y por estar de alguna manera presa de su propia historia. (Selznick, 1992: 232).

Para Selznick (1996) la tensión entre la ley y la realidad de la organización se evidencia claramente en aquellas cuestiones no resueltas relacionadas con la sociedad moderna para poder, según él, visualizar la corporación “como institución” es necesario ver la empresa como un negocio en marcha, tomando en consideración las partes interesadas relevantes, atendiendo intereses a largo plazo y siendo sensibles a la estructura operativa de la autoridad. Todos estos en conflicto con el punto de vista dominante, frente al cual, la corporación representa una asociación voluntaria de los accionistas, quienes finalmente son dueños de la empresa y por tanto los únicos que realmente cuentan. Esta doctrina oculta la realidad del poder, la subordinación y la responsabilidad. Dentro de todo esto quizás lo más importante es que la primacía del accionista ha tenido un efecto pernicioso en lo que el autor denomina la racionalidad empresarial; si para las empresas “el punto fundamental”, es el retorno para el inversionista en dividendos o en aumento de valor de las acciones, es fácil suponer que la racionalidad consiste en maximizar la rentabilidad para esos accionistas. Es de suponer entonces que eso es lo que los inversores individuales desean. Si continuamos el análisis nos damos cuenta que sus intereses van más allá. Un buen ejemplo de ello puede ser que cuando se hace una oferta de adquisición, la preocupación principal de los accionistas es su propio beneficio y lo hacen sin problemas de conciencia. A pesar de ello, lo que es racional para los inversionistas no necesariamente los es para la empresa (Selznick, 1992: 347).

Consideraciones sobre el institucionalismo, acuerdos y desacuerdos

Koelble (1995) a través de Thelen y Steinmo afirman que “las instituciones no son sólo otra variable más, para los institucionalistas es más

que eso 'las instituciones son importantes', formando no sólo actores o estrategias (como una opción racional), sino también metas y mediación en relaciones de cooperación y confrontación. De tal manera que las instituciones estructuran la situaciones políticas, dejando su propia huella en los resultados políticos" (Koelbe, 1995:9).

Los neoinstitucionalistas en sociología y ciencia política rechazan a la asunción de la elección racional, el origen de este rechazo radica en la discusión sobre la intencionalidad y propósito de la acción. Uno de los criterios de Powell y DiMaggio (1983), para distinguir entre el nuevo y el viejo institucionalismo, lo desarrollan tomando el punto de vista de los viejos institucionalistas, según el cual la acción a pesar de ser limitada, es racional, sin embargo los nuevos institucionalistas rechazan el concepto de racionalidad absolutamente.

Según Koelble (1995), George Tsebelis, argumenta que las opciones institucionales son una vía sofisticada para tomar decisiones políticas, considerando que los esfuerzos institucionalistas de esas instituciones, generan intereses, ideas e intentos hacia las metas de la acción política. Koelble (1995) menciona además la existencia de dos caminos relacionados entre las acciones u opciones individuales, donde la restricción institucional enturbia la conceptualización de la relación. Los individuos no son actores pasivos o indefensos al momento de la elección institucional, pero los neoinstitucionalistas históricos insisten en que las instituciones guían las opciones de los individuos. Finalmente no es claro, cuál es la intención de los individuos o las restricciones impuestas por las instituciones en cuanto a la forma de los resultados.

Tal vez sea posible tener una mayor comprensión sobre dichas intenciones o restricciones, si visualizamos ciertos elementos centrales al rededor de los cuales se construya o entienda la teoría.

EJES DE DISCUSIÓN SOBRE LA INSTITUCIONALIZACIÓN

Al ingresar en este tema encontramos que Zucker (1987) plantea una primera pregunta fundamental para ayudar en su comprensión ¿cuál es el significado del término institucional? de la respuesta a esta pregunta se derivan dos elementos que se dan como resultado de tener una aproximación teórica al proceso de institucionalización en las organizaciones. es lo que se conoce como regla común, es decir la cualidad que presenta un hecho social derivado de una acción (exterior), como un modelo organizado y en segundo lugar, se habla de una impregnación que se da en las estructuras formales, semejantes a ciertos aspectos formalizados de las organizaciones, y que no están sujetas a situaciones o actores particulares (no personales u objetivos), frente a esto DiMaggio y Powell (1983) ofrecen

una explicación en la cual, según ellos las aproximaciones identifican tres procesos definidos:

El primero es el imitativo o mimético, donde lo que tenemos son organizaciones que toman ciertos elementos que han logrado un éxito comprobado, pero teniendo como punto de partida la incertidumbre sobre las posibles alternativas. Otro proceso tiene que ver con la transmisión normativa de hechos sociales que tiene origen externo, dentro de éstas por ejemplo están las profesiones. Por último existe un fenómeno coercitivo, que según DiMaggio y Powell (1983) es un aspecto fundamental en la legitimación del estado en el medio ambiente como aproximación a la institución. Sin embargo Zucker (1987) por ejemplo acuña a este fenómeno como des-institucionalizante, en el cual las sanciones legales juegan un papel fundamental que obliga a las organizaciones a buscar otras alternativas.

Otros principios definidos por Zucker (1987) se alejan de forma significativa en cuanto a cuáles son los motivos, fuente y resultados de la institucionalización, allí es posible distinguir una discusión esencial, la cual se representa en dos aproximaciones teóricas diferentes; tenemos en primer lugar, que al considerar el medio ambiente como institución, debemos asumir que el proceso primordial es la reproducción de unos hechos sociales en el nivel organizacional, los cuales provienen de un extenso sistema o sector, y en segundo lugar tenemos que la organización como institución asume que el proceso central es la generación (creación de nuevos elementos culturales) también en el nivel de la organización. Es importante tener en cuenta entonces que, según el autor, en esta última aproximación el proceso de generación de dichos elementos culturales, es una consecuencia y no una causa de la institucionalización.

Si la organización presenta como foco central la creación de nuevos elementos culturales como derivación de la institucionalización, se hace necesario que logremos definir en qué consiste y cómo se plantea a la organización como institución, sobre todo si pretendemos bajar el modelo institucional a elementos que podamos maniobrar en el análisis organizacional.

LA INSTITUCIONALIZACIÓN Y LA ESTABILIDAD INSTITUCIONAL

Para Sutton (1996) cuando hablamos de elementos institucionalizados debemos también mencionar de un fenómeno que es justamente producto de ellos, como lo es la estabilidad, este fenómeno combinado con las metas de la organización, al menos en teoría, incrementa su efectividad, ya que se crean “rutinas” que disminuyen los costos de investigación y evaluación. Pero también se puede presentar un decrecimiento en esa efectividad, si no se toman en consideración otras formas de organización que pueden llegar a representar una mayor eficiencia. El reconocimiento de estas formas al-

ternativas es regularmente desestimado en razón a que no se perciben en forma literal. A continuación como parte de la discusión, se establecen tres principios referidos a la organización como institución:

1. Los elementos institucionales surgen primeramente desde grupos pequeños o niveles de procesos de la organización.
2. Una estructura organizacional formalizada y unos procesos con una alta tendencia a ser institucionalizados, son una nueva fuente de institucionalización.
3. La institucionalización incrementa la estabilidad, creando rutinas que incrementan el rendimiento organizacional, excepto cuando se ignoran alternativas más eficientes. (Zucker, 1987:446).

Con respecto a la estabilidad, Sutton (1996) argumenta que es un estado frágil, ya que muestra una alta dependencia del grado de isomorfismo presente en la cultura, el régimen institucional, la estructura organizacional y la acción práctica, todo esto viene seguido de la orientación hacia la acción individual, que permite darle un significado completo a las categorías simbólicas.

NUEVAS IDEAS Y CAMBIOS DE ENFOQUE

Según Selznick (1996) la aplicación del nuevo institucionalismo en el estudio de las organizaciones ha propiciado el surgimiento de nuevas ideas, así como cambios de enfoque, donde las continuidades subyacentes son muy fuertes, sin embargo, tanto el viejo como el nuevo institucionalismo reflejan una sensibilidad sociológica profundamente internalizada. Así, entonces se puede evidenciar que el nuevo institucionalismo en relación con la teoría organizacional y la sociología rechaza los modelos del actor racional, el interés en las instituciones como variables independientes, las explicaciones cognitivas y culturales y el interés en las propiedades de las unidades de análisis supraindividuales, que no pueden ser reducidas a agrupaciones o consecuencias directas de los atributos o motivos individuales (DiMaggio y Powell, 1991: 8).

La empresa debe familiarizarse con la experiencia organizativa, ya que puede ayudar a superar el conflicto que en apariencia se presenta entre la elección racional y los modelos institucionales. En el liderazgo de la administración, los procesos sociales pueden ser entendidos sin perjuicio de los que se encuentran en el comportamiento de los individuos y especialmente en su percepción de sí mismos y entre unos y otros. El problema es pasar de una visión más amplia a una más detallada, para poder concebir de qué forma se produce el cambio institucional y cómo interactúan los individuos en su trasegar diario (Selznick, 1957: 4).

Para Selznick (1996) un tema especialmente interesante y generalizado en el nuevo institucionalismo, es la prevalencia de una cierta incoherencia en las organizaciones complejas. Ha sido una preocupación principal para los nuevos institucionalistas en el objeto de transformar las exigencias de la racionalidad, el sistema, y la disciplina, así que en vez de un cuidadoso diseño y una organización estrictamente controlada, nos invita a ver la pérdida de articulación y la anarquía, incluso organizada de aquellas organizaciones complejas. Este énfasis en la apertura de los sistemas socava la idea de que las organizaciones son fundamentalmente instrumentos para el logro de unos objetivos específicos. Debido a que muchos de esos objetivos son demasiado vagos y abstractos para ser eficaces en la determinación de las opciones políticas, se deben inferir aquellas metas operativas de la práctica real. Por lo tanto, la gran organización típica se entiende mejor como una coalición, que se rige por múltiples racionalidades y la autoridad de negociación, más que como un sistema de coordinación unificado. Sin embargo estas coaliciones tienen fronteras muy permeables, lo que las hace vulnerables, por tanto si desean sobrevivir y prosperar, deben participar en operaciones complejas con los entornos de los que dependen y que además pueden controlar.

Los argumentos anteriores son convincentes en la medida que ofrecen la posibilidad de detectar maneras de enfocar la atención en el trabajo, que debe llevarse a cabo para crear organizaciones viables, mantenerlas en un estado de equilibrio y prepararlas para el cambio; también podemos aprender mucho sobre las virtudes de la disociación, especialmente donde la diversidad, la flexibilidad y la autonomía son requisitos esenciales. Entre tanto, la idea de las organizaciones posburocráticas, según el autor, con su modelo de organizaciones altamente sensibles y estrictamente controladas parece tener sentido a todos los niveles. A pesar de lo anterior existen algunos de los nuevos institucionalistas que tienen poca simpatía con la expectativa optimista, generada por los teóricos de la posburocracia. Según el autor se percibe un cambio, un impulso construccionista. Parece razonable decir que: el nuevo telón institucionalista, no satisface la sensibilidad postmoderna, la conexión no está lejos de buscar, en su significado contemporáneo dominante posmoderno, un desafío a la coherencia.

Existe la presunción de que las unidades en sí mismas, es decir, comunidad, cultura, arte, ciencia, y organización son expuestas como necesariamente plurales, llenas de conflictos y disociadas. Los autores postmodernos adecuadamente llaman la atención hacia muchos aspectos ocultos de la vida moderna, incluyendo las formas de poder y manipulación. Sin embargo, estas percepciones a menudo dan lugar a reclamaciones muy exageradas, que invisibilizan la variabilidad o el contexto. (Selznick, 1992:13).

El desarrollo de la discusión acerca del cambio tiene implicaciones que deben necesariamente ser abordadas desde diferentes escenarios de análisis, los cuales deben explicar cómo es o cómo se da el cambio institucional en las organizaciones.

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

EL CAMBIO INSTITUCIONAL

¿DE QUÉ FORMA Y CUÁL ES LA RAZÓN POR LA CUAL CAMBIAN LAS INSTITUCIONES?

March (1981) argumenta que las teorías de cambio son teorías de acción y debido a la complejidad del cambio institucional considera necesario definir una estrategia que facilite, de alguna manera, traducir todas sus implicaciones en términos de la observación; la manera de dar respuesta a dicha inquietudes puede darse si se toman en consideración las investigaciones que se han desarrollado sobre el cambio institucional. Estas investigaciones se han sustentado en conceptos y herramientas que se podrían sintetizar según los autores en tres preguntas fundamentales:

1. ¿Cuáles alternativas facilitan la **adopción** de estrategias y estructuras organizacionales originadas en diversos lenguajes y procesos de legitimación?(Oakes *et al.*, 1998; Scott 1991).
2. ¿Cómo las estructuras idiosincráticas o estrategias locales, ganan adeptos permaneciendo y difundiéndose de manera amplia o rápida? (Davis y Greeve, 1997; Soule, 1997, Strang y Meyer 1993).
3. ¿Cómo las luchas y conflictos impactan sobre las estrategias de innovación disponibles para su incorporación en las organizaciones existentes? (Ventresca y Washington, 2004)

Según Washington y Ventresca (2004: 83) En el marco de respuesta a estos tres cuestionamientos, es necesario antes que nada definir de forma clara en qué consisten los términos institución y mecanismo. **Las Instituciones** son, según los autores: modelos de reglas y tipificaciones que identifican las categorías de los actores sociales y sus actividades adquiridas o

relacionadas, y **los mecanismos** tienen que ver entonces con las categorías de los procesos, por medio de los cuales las instituciones apuntalan el cambio y el nivel de su impacto organizacional. En el proceso de entendimiento del cambio institucional, es pertinente entender por qué las instituciones sólo basan su control o manera de afectar a las organizaciones utilizando mecanismos de fuerza, coerción y restricción. Adicionalmente se debe establecer, de qué forma la institución confina el sentido del apoyo institucional en torno a los efectos positivos y por ende de las instituciones.

La forma en que se da todo el asunto de cambio se encuentra necesariamente relacionado con los procesos de difusión, es decir, la manera en que el cambio permea la organización. Precisamente (Strang y Meyer, 1993, Strange y Soule, 1998) argumentan que las investigaciones sobre los procesos de difusión deberían tener en cuenta lo siguiente:

Determinar:

- ¿Cómo los elementos difusos son teorizados y cómo cambian en el tiempo?
- ¿Cómo la estructura social modela la forma y ritmo de difusión?
- ¿Cómo ampliar más los grupos o paquetes de elementos ensamblados?

El planteamiento de DiMaggio y Powell (1983) se basa en lograr un conocimiento sobre la forma en que la llamada racionalidad colectiva, en lo que tiene que ver con los campos organizacionales se da con base en tres mecanismos de cambio, los cuales son contrarios a las conclusiones de los estudios desarrollados por Mizruchi y Fein (1999) y en los que lograron operacionalizar los mecanismos como variables discretas, lo que al parecer no se ajusta de forma adecuada a los fundamentos sobre los mecanismos. En consecuencia con los planteamientos de DiMaggio y Powell (1983) y Washington y Ventresca (2004: 83), los autores plantean el análisis de la racionalidad colectiva justamente en términos de mecanismos y no en la medición de variables, particularmente tres de ellos; la coerción, la normatividad y la mimesis. Hay un elemento fundamental en el cambio institucional y tiene que ver con las estrategias, por tanto se requiere estudiar cómo se logran incorporar las **estrategias**, en todo el proceso de cambio, para ello se debe ampliar la relación entre las teorías institucionales de las organizaciones y lo que tiene que ver con los cambios en las estrategias institucionales y organizacionales (Baum y Oliver, 1992; Greve, 1995; Kraatz, 1998; Oliver, 1991).

MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO, DESDE EL PUNTO DE VISTA INSTITUCIONAL

Profundizando en el análisis institucional, encontramos un nuevo protagonista, los acuerdos de gobernanza. Son importantes porque consiguen simbolizar, y más que eso, servir como elementos de despliegue de los efectos del cambio organizacional; estos efectos son por supuesto diferentes de los mecanismos institucionales del nivel de la organización.

Frente a lo anterior Washington y Ventresca (2004) plantean que son los marcos de trabajo de significado y reglas culturales, los que al fin y al cabo logran definir las características organizacionales (Douglas, 1986).

Los cambios coercitivos y restrictivos planteados arriba, como único mecanismo de cambio organizacional tienen, según parece, un origen común en la metáfora de la caja de acero, la cual se fundamenta en el punto de vista cultural de las instituciones y que además, crece precisamente por ello. Sin embargo, no es ni más ni menos algo definitivo y de hecho es posible que en razón a lograr una ubicación o reconocimiento como institución, se permitan llegar a ser generativas y facilitadoras, además, existen otras circunstancias o decantaciones de los mecanismos que consiguen estructurar de una manera más concreta el cambio organizacional: la actividad lógica consistente, las características externas racionalizadas y la emulación con los pares. El primer mecanismo institucional de incorporación de la organización identifica una lógica dominante, cuya virtud está dada en términos de focalizar y resolver las ambigüedades del tipo local y permite, además, la posibilidad de definir normas locales, que a su vez facilitan la adopción de estrategias emergentes. Lo anterior solo es una parte de los aspectos positivos de los mecanismos, por decirlo así, ya que si consideramos los elementos institucionales externos, estos son grandes promotores de la aparición de elementos organizacionales, que se basan en los efectos de la gobernanza de la organización y la autoridad al generar componentes organizacionales, que superan la coerción directa. La emulación con los pares se plantea en términos de la interrelación entre categorías organizacionales, que comparten un espacio particular y como resultado de esa interacción, surge la posibilidad de incorporar estrategias ya probadas. Vale la pena realizar una profundización de la lógica dominante, dada su importancia.

LA LÓGICA DOMINANTE

Tal parece que es la ambigüedad una característica del cambio en las organizaciones. Respecto a esto Washington y Ventresca (2004: 84, 85) manifiestan que solo es posible resolverla en tanto se de una acumulación

de experiencias y así mismo un significado local, pero eso no es todo, además las mismas instituciones conforman unas lógicas institucionales de apropiación, que permiten la aplicación de nuevas estrategias con los consecuentes beneficios. Lo anterior confirma la existencia de una lógica dominante, que guía el direccionamiento de recursos y establece los términos de las políticas organizacionales, las rutinas y las capacidades que considere necesarias para promover la aparición de la innovación. A partir de esto, los autores proponen que “la incorporación previa de una estrategia ya establecida, moldea la lógica dominante local e incrementa la probabilidad de que la organización incorpore de manera definitiva la estrategia relacionada” Washington y Ventresca, (2004: 84, 85).

Tal como la lógica dominante presentada anteriormente, la cultura es un factor clave y por supuesto tiene un papel importante en el proceso del cambio institucional, pero ¿cuál es su nivel de importancia en todo el proceso de cambio?, respondemos a este interrogante presentando el estudio realizado por Townley (2002), donde busca fundamentalmente conocer cómo se ha dado el cambio en cierto tipo de instituciones, como es el caso del CFHR (Cultural Facilities and Historical Resources) de Alberta, Canadá.

EL PAPEL DE LA CULTURA EN EL CAMBIO INSTITUCIONAL

Townley (2002: 167) plantea como el cuerpo del conocimiento de la acción en el CFHR se estructuró de tal forma que sin haber sido especificada en los museos, lugares históricos y por demás, se encuentre sustentada en una estructura tecnológica ambigua difícil de adecuarse a una valoración simple (Oakes *et al.*, 1988). Las actividades desarrolladas por los equipos profesionales y no profesionales, se pueden enmarcar en “una representación completa y coherente de la cooperación humana a través de la cual se realizan” (MacIntire, 1984:187).

El proceso de cambio involucra la racionalidad como un elemento importante, esta racionalidad presenta dos puntos de vista en su aplicación: primero, en cuanto a su soporte teórico; y en segundo lugar, en cuanto a su aplicación práctica.

VERIFICACIÓN DE LA REALIDAD ENTRE LA RACIONALIDAD TEÓRICA Y LA PRÁCTICA

Townley (2002: 171) se cuestiona acerca de por qué el personal del CFHR, a pesar del reconocimiento de la necesidad de aplicar cambios dentro de la organización, una vez dichos e implementados no se aceptó en primera medida. Esto en particular con los planes de negocios y de la medición del desempeño. Por tanto, Townley (2002) establece la necesidad

de responder a la pregunta sobre ¿por qué surge entonces ese doble comportamiento entre la aceptación y la resistencia?. Una primera respuesta a la pregunta tiene su origen en el suceso de los comportamientos reales en contradicción con los comportamientos teóricos, es decir, entre las racionalidades teóricas y prácticas, las cuales están presentes en las disposiciones culturales de la gestión del sistema relacionado con el rendimiento estratégico. Según parece, existen ciertos condicionamientos que deben ser considerados como explicación de la oposición a la implementación de los cambios previstos: el primero plantea que las unidades involucradas son discretas y controlables; el segundo, que las unidades discretas presentan salidas identificables; y tercero, las mediciones que son significativas logran reflejar de forma clara y transparente los aspectos organizacionales clave.

Un aspecto especial de la racionalidad según Townley (2002: 176), es que no está conformada de manera unidimensional, sino que por el contrario, presenta varias dimensiones. Cuando se identifican, es posible dilucidarla discrepancia que se presenta entre los actores institucionales –dentro de los cuales se cuentan las causas, el control y el contexto–. Además, tiene el plus de abrir camino en el descubrimiento de elementos que no son tan superficiales y poder identificarlos; dentro de estos elementos se encuentran los mitos racionalizados, que como ya se ha mencionado, no son de ninguna manera unidimensionales sino que operan en diversos niveles o dimensiones, adicionalmente de tener como uno de sus objetivos fundamentales el obtener respuestas en los niveles de los actores organizacionales ya mencionados. Si quisiéramos saber cómo operan las dimensiones de la racionalidad en la teoría como en la práctica, tendríamos que comprender que cada una tiene un peso y significado diferente, diferencia que se da en términos de la misma dinámica del campo institucional, dinámica clave en el conocimiento acerca de cuál es el significado del término institucionalizado en términos de la homogenización organizacional y el papel de los mitos racionalizados y su efecto en el desarrollo de la resistencia al cambio.

En este caso y como sucede en las ciencias exactas, la aplicación de una teoría implica también tener la posibilidad de usar el conocimiento adquirido, para lograr pronosticar o predecir el comportamiento de un cierto fenómeno o situación, un ejemplo de ello lo tenemos con Kraatz y Zajac, (1996) quienes presentan los resultados de las investigaciones que fueron realizadas en varias instituciones de educación, donde el ejercicio fundamental consiste en intentar predecir el cambio, mediante el uso de la teoría institucional.

PREDICCIONES NEOINSTITUCIONALES

El estudio de Kraatz y Zajac (1996: 812) se basa en el análisis realizado a una serie de datos, tomados desde 1971 hasta 1986 para 631 colegios de arte liberal, todas instituciones de tipo privado. Dichos estudios buscaban fundamentalmente establecer el tipo de reacción de dichas instituciones a las fuerzas institucionales y a la presión creciente del medio ambiente técnico. Los resultados obtenidos fueron sorprendentes para los autores, toda vez que:

1. “Muchos de los colegios analizados tomaron la dirección contraria a las presiones institucionales, profesionalizando sus currículos”.
2. “Las condiciones del medio ambiente técnico global y local, entre los cuales se cuentan cambios en las preferencias de los consumidores, la economía local y factores demográficos, fueron claves en las predicciones de los cambios observados”.
3. “Con el tiempo las escuelas terminaron siendo menos homogéneas”.
4. “Las escuelas generalmente no imitan a sus competidores más prestigiosos”.
5. “Los cambios ilegítimos no presentan como consecuencia un resultado negativo en el objetivo de ser reconocidos y sobrevivir. Los resultados obtenidos indican que las investigaciones actuales sobre el medio ambiente de la organización, pueden llegar a no tener en cuenta el poder de la adaptación tradicional, la cual se fundamenta en la explicación que nos provee la sociología organizacional”.

Las predicciones sobre aspectos específicos de la llamada inercia organizacional, la tendencia de las organizaciones hacia el isomorfismo, la legitimidad y cómo influyen al menos de forma relativa las fuerzas medio ambientales institucionales al ser confrontadas con las técnicas y creencias del nuevo institucionalismo, obedecen a investigaciones de tipo longitudinal que han logrado examinar dichas predicciones de forma exitosa. Esto nos aprueba establecerla importancia del debate en términos de identificar aquellos elementos que permitan predecir de una manera más acertada ocurrencia, orientación del cambio organizacional y en ese mismo poder establecer sus antecedentes y consecuencias. (Kraatz y Zajac, 1996: 813-814)

Por otra parte, debemos tener en cuenta que el cambio organizacional es un proceso y como tal, presenta un desarrollo temporal, lo que genera la necesidad de realizar un análisis profundo a aquellos factores que son fundamentales en la definición del cambio, dentro de los cuales podemos

contar con: estándares, predictores y por supuesto consecuencias, estos factores tienen sentido y consistencia con el nuevo institucionalismo.

Las formas en que las organizaciones logran adaptarse al cambio pueden ser diversas, esa diversidad se puede ver en aspectos como la perspectiva de adaptación que se presenta como un mecanismo por medio del cual las organizaciones alteran sus estructuras y prácticas de tal forma que permanezcan alineadas con los cambios del medio ambiente general y local, al menos desde el punto de vista de los cambios técnicos, por tanto lo que se plantea muestra un comportamiento reactivo frente a las enormes presiones que se originan a partir de un campo organizacional consolidado. Una conclusión más aproximada a la realidad describiría el concepto de conformidad o de presentar una menor resistencia a las presiones externas (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987). Este último planteamiento refleja la conformidad como un elemento fundamental del neoinstitucionalismo y por ende, como una situación predecible.

Un caso diferente presentan las organizaciones maduras o ya establecidas que se encuentran en campos o sectores institucionales bien determinados. Éstas tienen menos susceptibilidad al cambio, respondiendo de una manera más contundente a las condiciones del medio ambiente técnico. Las diferencias que presentan este tipo de instituciones en contraste con perspectivas como la de adaptación, se pueden visualizar en su comportamiento frente al medio ambiente respecto a las organizaciones que sí se circunscriben a esta perspectiva y que presentan un comportamiento de ajuste frente a las demandas del medio ambiente técnico y entre las cuales podemos identificar; los cambios en las preferencias de los consumidores y las condiciones competitivas (Pfeffer y Salancik, 1978; Thompson 1967). Si consideramos que el neoinstitucionalismo toma los factores técnicos medio ambientales y los replantea como una fuente de los cambios organizacionales, y que éste replanteamiento es importante cuando no se está ante un campo o sector organizacional consolidado, en cuyo caso pierde importancia probar, que el punto de vista neoinstitucional influencia al menos, de forma limitada los cambios organizacionales; sin embargo, si es posible afirmar que en un campo organizacional altamente institucionalizado, las condiciones técnicas medio ambientales cambiantes ejercen una, así sea pequeña influencia sobre los cambios organizacionales” (Scott, 1991).

Como resultado de la consideración de la perspectiva neoinstitucional, es posible definir dentro del proceso de homogenización cualquier cambio organizacional, que encuentra la base de su impulso en las fuerzas institucionales, mucho más que en las fuerzas técnicas DiMaggio y Powell, (1983) por ejemplo, sostienen que la continuidad de ese proceso de homogeneización, del que se habla, conduce hacia el isomorfismo, esto puede tener su origen muy posiblemente en el número de procesos institucio-

nales. Frente a esto, es posible afirmar que “en un campo organizacional altamente institucionalizado, los cambios organizacionales ocurren como resultado del incremento de la homogeneidad de la organización” (Kraatz y Zajac 1996: 815).

Pareciera que el isomorfismo surge con ciertos condicionamientos que están relacionados con la imitación que unas organizaciones (imitadoras) realizan a otras, que podrían definirse como de mayor estatus (condicionantes); determinando que “en un campo organizacional altamente institucionalizado, los cambios organizacionales son explicados por el interés de lograr una mayor semejanza a las organizaciones más prestigiosas en su campo o sector” (Kraatz y Zajac, 1996: 815). Esto como ya vimos en las instituciones educativas del estudio relacionado no se dio de la manera esperada.

Dentro de las observaciones realizadas por Kraatz y Zajac (1996: 815) argumentan que “la institucionalización presenta cierta tendencia a reducir la variedad en los tipos de organización y a operar a través de cierto tipo, para eliminar la diversidad en el medio ambiente local”. Valga aclarar que la perspectiva neoinstitucional presenta diferencias frente a las contingencias medio ambientales locales, lo que la hace limitada en su alcance como predictor del cambio organizacional. Así es posible afirmar que “en un campo organizacional altamente institucionalizado, los cambios no pueden ser predichos, a causa de la diversidad en las condiciones medio ambientales locales” Kraatz y Zajac, (1996: 815)

Los medios ambientes técnicos tiene la utilidad de ser excelentes impulsores de las organizaciones, toda vez que buscan darles significancia, como es el caso de una gran mayoría de organizaciones educativas, por tanto, los procesos de legitimación afectan los cambios estructurales y los políticos en las organizaciones. Existe, sin embargo, una incapacidad de explicar los cambios en organizaciones educativas (escuelas de arte liberal) como resultado específico del fenómeno de isomorfismo institucional; donde el fenómeno principal observado es el de una tendencia generalizada a la homogeneidad, que se da con el transcurrir del tiempo y a la vez que se pudo evidenciar un aumento muy definido en la heterogeneidad. Según Kraatz y Zajac (1996: 831) la mayoría de las instituciones educativas no tomaron el camino predicho, es decir, no imitaron a las instituciones de mayor estatus de su sector, sino que ahondaron sus diferencias. Este suceso contribuyó sustancialmente en la disminución del crecimiento de la homogeneidad del sector. Lo anterior, demuestra que los preceptos neoinstitucionales no son precisamente la mejor herramienta para predecir los posibles cambios organizacionales, pero además y contrario al punto de vista neoinstitucional, se dio también una tendencia a permanecer en la perspectiva de adaptación tradicional, en la cual puede revelarse cómo

los factores medio ambientales técnicos fueron exitosos, ya que lograron predecir, de manera significativa, la mayoría de los cambios en las instituciones educativas.

Otro punto que podría definirse como significativo, es que frente a las predicciones institucionales que habían sido planteadas con respecto a los cambios ilegítimos (adaptativos), éstas estaban equivocadas, ya que predecían afectaciones negativas, lo que al final no fue cierto, por lo menos para la supervivencia y la salud organizacional.

Los cambios ilegítimos generan nuevas inquietudes con respecto a las consecuencias que tienen que enfrentar las organizaciones, cuando el medio ambiente las obliga a responder a cambios sustanciales e ilegítimos institucionalmente en el medio ambiente técnico y adicionalmente en direcciones fácilmente pronosticables. Si solo nos basamos en el estudio de las escuelas de arte, podríamos establecer, de alguna manera que la viabilidad organizacional depende exclusivamente de mantener o establecer legitimidad; así mismo la alineación con el medio ambiente técnico local y global, incluso con el riesgo de ilegitimidad institucional, es una buena alternativa en el objetivo de proveer una salida de la llamada **caja de acero** de las fuerzas del medio ambiente institucional.

La legitimidad institucional que se ha discutido arriba, tiene un gran protagonismo en la implantación de la innovación. Esto requiere un proceso, que por lo regular y de forma lógica, es el paso siguiente a la convergencia; sin embargo, no siempre es así y la difusión de la innovación organizacional puede darse en periodos que van desde el surgimiento o emergencia hasta un periodo de divergencia. Esto se puede explicar en razón al número de simpatizantes que presente dicha innovación, sin embargo, no logran legitimidad institucional; la otra posibilidad es que la innovación pase por procesos de surgimientos y divergencia consecutivamente, que son impulsados por cambios en el medio ambiente técnico global. Por tanto “mientras las presiones institucionales que gobiernan un sector permanecen fuertes, muchas organizaciones simplemente las desatienden y prefieren entonces enfocarse en responder a las presiones técnicas”.Kraatz y Zajac, (1996: 833).

Siguiendo en el mismo análisis del proceso de cambio institucional, se presentan elementos adicionales que suman en el camino de entender cómo se enfrenta el cambio y cómo de éste conocimiento se pueden desprender aplicaciones en los campos organizacionales, analicemos pues el problema del cambio.

ENFRENTANDO EL CAMBIO INSTITUCIONAL

La difusión de innovaciones administrativas puede corresponder a exigencias funcionales, las cuales son en últimas generadoras de nuevas estructuras y además influyen en el desarrollo de nuevas formas alternativas de organización. (Stinchcombe, 1965).

DiMaggio y Powell (1991) buscan explicar de alguna forma el origen del nuevo institucionalismo y como existen ciertas diferencias entre los diversos campos institucionales, esto puede verse reflejado en que la estabilidad del orden institucional es frágil, por otro lado, se pueden dar cambios institucionales como resultado de intervenciones externas. Según Friedland y Alford (1991), las múltiples lógicas institucionales presentan cierto nivel de coexistencia, entre elementos conflictivos y pacíficos; esta coexistencia implica la necesidad de tener una teoría capaz de explicarlas, la llamada teoría social y que según los autores opera en tres niveles de análisis: la competencia individual, la negociación en las organizaciones en conflicto y la coordinación e instituciones en contradicción e interdependencia.

Lo anterior demuestra que las organizaciones reaccionan permanentemente a las presiones del medio ambiente que las rodean, aunque exista la posibilidad de que algunas organizaciones no sean permeadas por el medio ambiente, lo cual es fundamental en el proceso de cambio. Persiste el interés en analizarlo y considerarlo, es claro que la participación del medio ambiente en la transformación y cambio de las organizaciones es innegable, por tanto es importante explicar y entender cómo se relacionan el institucionalismo con el medio ambiente y cómo se afectan entre sí.

RELACIÓN ENTRE INSTITUCIONALISMO Y MEDIO AMBIENTE

Se debe partir de observar e identificar de qué manera interactúan el institucionalismo y el medio ambiente institucional. Aunque esto es algo que ya había sido tratado de manera breve en la conceptualización, se hará de manera más profunda en este apartado, enfocando la discusión en torno al siguiente cuestionamiento: ¿cómo participan los diferentes actores en ese medio ambiente y de qué manera responden las organizaciones a esa interacción?

El institucionalismo, el medio ambiente y su relación

El desarrollo de la competencia se da en un ambiente específico, de hecho las estrategias institucionales centran todos sus esfuerzos en determinar cómo en ese ambiente de competencia los diversos actores se confrontan y como de forma paralela. Por decirlo así, se desarrollan reglas de

juego en las cuales para sobrevivir, las organizaciones se obligan a cumplir (Washington y Ventresca, 2004: 83-85; Lawrence, 1999; Washington *et al.*, 2004). Lo anterior hace que las estructuras y el medio ambiente interactúen, permitiendo que surjan estrategias específicas que facilitan en gran medida el surgimiento sociológico de la estrategia (Uzzi, 1996).

En el proceso de interacción con el medio ambiente, es decir, frente a las características externas racionalizadas, es en el cual el nivel de las estructuras de autoridad tales como; las agencias de regulación y las asociaciones de gobernanza presentan una actuación que busca de manera primordial estandarizar las estrategias, dicha estandarización permite que a partir de ellas se puedan establecer o generar nuevas políticas o metas (Edelman *et al.*, 1999). Lo anterior no sólo corresponde a los niveles externos, sino también a que las estrategias traen consigo los preceptos y mitos racionales que permiten demostrar de alguna manera la existencia de una acción apropiada sobre el colectivo, en cuanto a las múltiples políticas o metas que deben ser evaluadas (Meyer y Rowan 1977).

En relación a factores como la gobernanza y las estructuras de autoridad, a las cuales ya se ha hecho referencia, estas caracterizan las estrategias emergentes; también es posible afirmar que validan la siguiente proposición, según la cual “las organizaciones ligadas directamente al campo de las estructuras de gobernanza están más abiertas a incorporar estrategias caracterizadas por la autoridad que al fin y al cabo son otras organizaciones” (Washington y Ventresca, 2004: 85).

¿Qué sucede al considerar el medio ambiente como institución?

Zucker (1987: 445-446) explica que los elementos institucionales provienen, sin lugar a dudas, desde el exterior de la organización, generando cambios al interior. Sin embargo, no se tiene claridad sobre ese primer impulso que genera la acción, es decir, el momento inicial, esto se debe a que la organización se encuentra en algo que los institucionalistas llaman una “Jaula de acero” (DiMaggio y Powell 1987).

Meyer y Rowan, (1977:357), Weick, (1976), Selznick, (1949) argumentan que cuando las organizaciones responden a presiones institucionales externas, las cuales pueden ser presiones coercitivas (DiMaggio y Powell 1983) protegen sus actividades técnicas desacoplando elementos de la estructura y reduciendo su eficiencia. En contraste, según (Scott y Meyer 1983) y de acuerdo con las predicciones de la teoría económica, las empresas que operan en el sector técnico “tienen éxito desarrollando actividades de producción eficientes y estructuras de coordinación efectivas” (Scott y Meyer 1983:141) estos elementos hacen que por lo tanto, en la determinación del medio ambiente como institución, debamos tener en cuenta tres principios básicos:

1. El proceso institucional, más allá de la racionalización, produjo un gran fenómeno en el mundo que activo el crecimiento del Estado.
2. Las instituciones son comúnmente etiquetadas como **Estado** e invariablemente externas a las organizaciones.
3. La institucionalización produce tareas ineficientes, una vez se desacopla la estructura interna. Zucker, (1987: 446)

En otro punto Zucker (1987: 456) menciona “como las rutinas organizacionales incrementan la institucionalización en una organización dada, como función de: 1) el grado de codificación explícita en forma de reglas de trabajo, promoción y otros tipos de formalización de rutinas específicas; 2) la prolongación de la estructura o la tarea; y 3) el grado en que es contenida la estructura o tarea en una red de trabajo”². Los cambios que se presentan en un sector, tienen la capacidad de afectar otros sectores, los cuales no tendrán otra opción que cambiar. Dichos cambios los podemos ver reflejados en nuevas estructuras o simplemente en elementos de interdependencia.

Dentro de la discusión del nuevo institucionalismo y alrededor del cambio institucional, en forma permanente encontramos términos como homogeneidad o presiones institucionales, pero se debe ir más allá del concepto general de estos temas, claro está, aplicado el institucionalismo y al cambio institucional de tal manera que se tenga una mayor comprensión de ello.

IMPLICACIONES DE LA HOMOGENEIDAD

La razón principal para que sucedan ciertos cambios, en este caso organizacionales, tiene que ver con el desarrollo de la homogeneidad. Este fenómeno requiere que el campo organizacional tenga un gran nivel de institucionalidad. (Kraatz y Zajac, 1996: 815).

El fenómeno de la homogeneidad, puede ser observado en los trabajos de Meyer y Rowan (1977), DiMaggio y Powell (1983), en los cuales se prevé la existencia de organizaciones que presentan ciertos comportamientos particulares, sobre todo si existen en campos dominados por otras organizaciones. Este hecho es muy importante, si consideramos que el ingreso a estos campos ajenos hace que la organización enfrente o asuman comportamientos definidos por las organizaciones locales. Esto suele suceder con más énfasis en situaciones donde los campos organizacionales tienen estructuras muy fuertes y un alto grado de desarrollo, la condición anterior los convierte en determinantes del comportamiento de aquellas organizaciones recién llegadas o que no presentan estructuras fuertes; por lo

² Véase: Nadel, S.F. (1953). Social control and sdf regulation social fora 31:265-273.

tanto, estas últimas, se encuentran en alguna medida subyugadas al campo organizacional y por ende comienza un proceso progresivo hacia la homogenización.

Es precisamente la homogeneidad un factor facilitador de afectación del medio ambiente organizacional, esto también genera el desarrollo de los llamados roles organizacionales con significado y contenido cognitivo. Es necesario aclarar que el nuevo institucionalismo se enfoca en el análisis de mecanismos, que producen homogeneidad o diversidad a través de poblaciones organizacionales y adicionalmente, pueden presentar fenómenos como isomorfismo con el medio ambiente (Kamens, 1993).

EL PROCESO DE LA INNOVACIÓN EN LAS INSTITUCIONES

El estudio de los procesos de innovación institucional, se ha desarrollado por medio de las teorías institucionales. Dichas teorías se alimentan de diversas perspectivas, entre ellas tenemos las ciencias sociales, políticas, económicas y la sociología. Esta última, que en particular ha profundizado mucho más en el análisis del impacto al cual están sometidas las organizaciones en cuanto a sus valores, creencias y sistemas que tiene gran significancia en términos simbólicos en las actividades de las organizaciones (Cohen, 1997: 4). Éste impacto es más atractivo si consideramos las diversas implicaciones que se dan en términos del comportamiento de la empresa privada (Scott y Meyer, 1994).

Análisis del proceso de innovación

¿Cómo manejar el cambio? Noel Tichy's (1983) nos sugiere la necesidad de comprender cuál es el desarrollo que se debe dar en un proceso de implantación del cambio y lo define como un manejo estratégico. Planteando en ese sentido, como objetivo primordial, entender que el cambio se da en el sistema social y siendo así requiere elementos de manejo en cuanto a una política equilibrada, un manejo particular de la técnica y el cuidado cultural. Siendo más específicos, el autor argumenta que las preocupaciones políticas pertenecen a la formulación de metas y a la ubicación de elementos relacionados con el poder y los recursos; la técnica se refiere a algún factor logístico, estructural o mecánico que afecte el proceso que está siendo estudiado; en cuanto al aspecto cultural, este se preocupa por el impacto de los valores y las creencias. Estos elementos pueden ser examinados para cada fase de la innovación, evaluando si ellos contribuyen a crear puentes o barreras para completar exitosamente cada fase. Las fases de la innovación, introducción, difusión, evaluación y adopción se relacionan con la capacidad que puede tener una organización para lograr procesos innovadores, como un esquema de su desarrollo. Los estudiosos del tema

han identificado dichas fases y plantean en términos de la primera de ellas, la introducción, la necesidad de los líderes de un campo organizacional en particular, busquen estructurar arreglos institucionales que les garanticen tener el control del campo organizacional que lideran, sin embargo esto no es algo fortuito, se da como resultado de una respuesta al entorno (DiMaggio, 1988; Fligstein, 1990). Una vez definidas las nuevas estructuras, se da un proceso de difusión, esta tiene que ver con la propagación de las nuevas configuraciones, que permitan tener una mayor aceptación por parte de las organizaciones en la práctica (Strang y Meyer, 1994). La evaluación, tiene que ver con la verificación conjunta de los líderes que imponen el cambio y los que lo adoptan con el fin de determinar qué tan exitosos han sido los cambios en el fin de agrupar las demandas medio ambientales con respecto a arreglos institucionales anteriores (Kotter y Heskett, 1992; Schlesinger, *et al*, 1992). Una vez se han establecido los cambios de forma exitosa, está el terreno abonado para su adopción como normas aceptadas para el campo o sector (DiMaggio, 1988; North, 1990; Gioia, 1992; Jepperson, 1991; Scott, 1994^a)

La innovación es fundamentalmente en un proceso de cambio, en ese sentido podríamos afirmar que es a su vez un proceso evolutivo, sin embargo, frente a la explicación de cómo se da este fenómeno, la teoría neoinstitucional presenta ciertas limitaciones.

Limitaciones para explicar el cambio institucional

La teoría neoinstitucional ha sido incapaz de explicar en forma adecuada el concepto de cambio (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1988; Hirsch, 1997; Hirsch y Lounsbury, 1997). La adecuación al entornosocial por parte de las organizaciones, se desarrolla mediante la búsqueda de legitimidad, como resultado de las grandes presiones institucionales (Oru, Biggart, y Hamilton, 1991). Esta situación es representativa de un comportamiento institucional ya conocido y que evidencia el desarrollo de procesos de homogeneidad en las organizaciones (Kraatz y Zajac, 1996). Por otra parte, el **isomorfismo** (DiMaggio y Powell, 1983) genera interferencias (ruido) en el objetivo de configurar una teoría institucional que refleje de manera completa y ajustada el concepto de cambio, como resultado de esta incapacidad se han tomado como características principales los fenómenos de estabilidad e inercia institucional (DiMaggio, 1995; Hinings y Greenwood, 1996). De tal manera que se deben establecer mecanismos o propuestas que nos permitan explicar de una mejor manera el cambio, para ello se retoma el concepto de cambio considerado en el viejo institucionalismo y anexarlo a la literatura neoinstitucional (Greenwood y Hinings, 1996; Hirsch y Lounsbury, 1997; Holm, 1995; Kraatz y Zajac, 1996). Es necesario entonces tener un marco de referencia que facilite el

comprender de qué manera los campos organizacionales y las instituciones coevolucionan. Hoffman (1999) por ejemplo, muestra a través de un análisis longitudinal y empírico, la medición de los cambios en la composición de un campo organizacional, el cual se dio alrededor del tema del ambiente corporativo cubriendo un periodo que va desde 1960 hasta 1993. Estos cambios han sido correlacionados con la evolución de las instituciones de la industria química de los EE.UU.

Las instituciones que compiten tienden a pertenecer o establecerse dentro de grupos de organizaciones, que se estructuran como campos o sectores, este fenómeno en particular las convierte en instituciones ubicadas. La formación del campo o sector no es un proceso estático, manifiesta cambios permanentes en su forma, esto en razón a todos los elementos que intervienen y que de alguna manera afectan la configuración de los patrones de interacción o de los miembros pertenecientes al campo o sector. Entre esos elementos que afectan la configuración ya constituida del campo, los acontecimientos sociales son señalados como grandes protagonistas, dicho señalamiento se apoya en diversos estudios del cambio organizacional (Meyer, 1982; Meyer, Brooks, y Goes, 1990). El análisis también se basa en la idea de que la evolución institucional implica la transición entre los tres aspectos principales de las instituciones, los cuales Scott (1995) ha denominado como los pilares: la regulación, la normatividad y lo cognitivo.

Según Hoffman (1999: 352) Los pilares de las instituciones pueden llegar a tener diversos niveles de dominio en un determinado momento, pero no se eliminan entre ellos, por el contrario coexisten y se interconectan de alguna manera (Hirsch, 1997). Los cambios sociales permanentes, es el ambiente en el cual se desarrolla la discusión con respecto a la definición del medio ambiente corporativo y cómo ha evolucionado con el tiempo. Lo anterior facilita el reconocimiento de aquellos aspectos que permiten visualizar en qué forma se da la reconfiguración de los sectores y cómo en esa medida se da una transformación en los significados y la interpretaciones (Jennings y Zandbergen, 1995).

El significado de campo o sector organizacional representa un tema fundamental, pues es alrededor de este que se contemplan todas las interacciones que surgen entre la organización y el medio ambiente, de hecho, esas condiciones básicas concebidas desde el campo institucional condicionan de alguna manera el comportamiento de las instituciones u organizaciones. Por tanto, es clave entender en el proceso de toda la discusión, cuál es realmente el significado de lo que llamamos campo o sector, que son elementos alrededor de los cuales se construye la teoría institucional.

SIGNIFICADO DEL CAMPO ORGANIZACIONAL

Un campo organizacional es “una comunidad de organizaciones que forma parte de un sistema cuyos participantes interactúan con mayor frecuencia entre ellos, que con otros actores fuera del campo” (Scott, 1995: 56). Dentro del grupo de actores externos al campo encontramos al Gobierno, colectivos (asociaciones profesionales entre otros) y cualquier otro actor que sea capaz de ejercer algún tipo de influencia coercitiva, normativa o cognitiva en una organización en particular o a un grupo de estas y que pertenecen a un mismo campo o sector (Scott, 1991).

De tal manera que es importante distinguir entre un campo organizacional y una población individual dentro de las “clases de organizaciones que son relativamente homogéneas en términos de vulnerabilidad medioambiental” (Hannan y Freeman, 1977: 166). Los campos tienen una conformación que se da en términos de ciertos objetivos o intereses comunes a un cierto número de organizaciones, que sirven con amalgama entre los componentes (organizaciones) del colectivo. Otro elemento importante a considerar es conocer cuál es el papel que juegan los valores en todo el proceso de cambio organizacional, si tenemos en cuenta que su importancia puede radicar en considerarlos como decisorios en la implementación exitosa del cambio.

IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Supervivencia de las organizaciones

Amis *et al.*, (2002: 436-437) señala como los teóricos institucionales sostienen que las posibilidades de supervivencia de las organizaciones, se relacionan con su forma de adherirse a los valores definidos desde el medio ambiente institucional (Meyer y Rowan, 1977). Las organizaciones están sometidas permanentemente a procesos de evaluación por parte de protagonistas institucionales como las sociedades y el público en general, dicha evaluación se sustenta en las características procedimentales y estructurales de las organizaciones y en como estén alineadas con los valores institucionales que definen el campo o sector (Baum y Oliver 1971). En el proceso de ingreso de valores externos a la organización, también ocurre el fenómeno de legitimidad creciente y la asimilación de un estatus que crea una barrera frente a la posibilidad de algún tipo de intervención del exterior (Meyer y Scott, 1983). Por otro lado, podemos encontrar cierta facilidad para el desarrollo de predicciones más acertadas y mayores niveles de estabilidad (Meyer y Rowan, 1977) además de ayudar en el objetivo de lograr acceder a recursos que pueden ser escasos (Pfeffer y Salancik, 1978).

La teoría institucional según Amis *et al.*, (2002: 436-437) ha logrado demostrar su gran valor para explicar de una manera, digamos, coherente la forma en que las organizaciones son estructuradas, además de su forma de operación o funcionamiento. Sin embargo, este mismo hecho ha sido utilizado como un condicionante que ha sido esgrimido de forma sesgada por parte de los investigadores, en general para no enfocarse, ni enfocar sus investigaciones en conocer las diversas direcciones o formas en que las organizaciones pueden transformarse. Esta afirmación ha generado diversas opiniones dentro de las cuales se puede mencionar la de DiMaggio y Powell (1991) que argumentan que la orientación de los desarrollos más recientes en la teoría institucional se han enfocado de manera decidida en la persistencia de las estructuras y los sistemas, más que en la transformación de las organizaciones. Otros autores que manifiestan algo similar son Brint y Karabel (1991) derivado de sus investigaciones en la comunidad de colegios americanos, donde explican que el neoinstitucionalismo se aplica más a la estructuración y al funcionamiento de las formas institucionales que a su alteración o cambio. A pesar de todo esto algunos investigadores han buscado cuál es la relación existente entre la teoría institucional y los cambios organizacionales.

Amis *et al.*, (2002: 438) menciona que los autores en general, antes de entrar a explicar el significado del cambio organizacional, empiezan por definir la noción de arquetipo presentada en primera instancia por Hinings y Greenwood por tanto debemos resolver inicialmente ¿Qué es un arquetipo? Un arquetipo se define como:

Un conjunto de creencias y valores que forman concepciones prevalentes de lo que una organización debería estar haciendo, como lo debería estar haciendo y como debería ser juzgada, combinado con procesos y estructuras que sirven para implementar y reforzar esas ideas” Amis *et al.*, (2002: 437).

Una forma en la que pueden ser entendidos los cambios que se dan en las organizaciones, es mediante la definición o aplicación de los arquetipos. Su importancia radica en las grandes posibilidades de uso para los análisis de los cambios organizacionales y adicionalmente al observarlos podemos manipularlos realizando pequeños ajustes o alteraciones, es posible lograr o mejorar la congruencia o coherencia entre los múltiples elementos que determinan la organización particularmente en la estrategia o el personal para mejorar la funcionalidad de la organización. Cada arquetipo tiene una utilidad diferente dependiendo de la intensidad requerida, es decir, cambios radicales, por ejemplo, requieren arquetipos distintos a aquellos cambios que son de tipo incremental; en el caso de los cambios radicales lo que puede suceder, es que se presente la necesidad de imple-

mentar nuevos valores, o en la producción de productos y servicios totalmente nuevos o mediante el desarrollo de nuevas estructuras y sistemas dentro de la organización.

A nivel externo, debemos considerar también cuál es el papel de las presiones externas, como se ha mencionado en otros apartes del presente apartado puede ser decisivo en el caso de presiones lo suficientemente grandes en la dirección o sentido del cambio organizacional. Esta característica puede ser aprovechada para lograr dicha dirección, aun si, esas presiones son contrarias, si las presiones son débiles, se da la posibilidad de que desde el interior de la organización y específicamente desde sus miembros se generen dinámicas de resistencia al cambio al cual están siendo presionados a implementar (Oliver, 1991).

Ya se ha mencionado, por ejemplo, que los cambios de corte radical implican el cambio de elementos fundamentales como los valores, pero ¿cuál es el efecto de estos valores sobre los procesos? podría llegar a ser muy grande, si tenemos en cuenta que para que esto se dé, es necesario el impulso externo como iniciador del cambio, de tal manera que la forma en que el medio ambiente logre afectar a la organización va a depender de los esquemas interpretativos de la organización (Bartunek, 1984). Esto es importante si consideramos que las decisiones no solamente toman en cuenta elementos relacionados con el rendimiento, sino que también hay inmersos en esos procesos elementos de índole personal y político para decidir la realización o no del cambio organizacional. Lo que debemos a estas alturas es tener claridad sobre la existencia de un proceso de transición que se requiere para su realización ante situaciones que se presentan al exterior de la organización. Existen a su vez, resultados generados de procesos internos, es decir, se presentan a la vez estos dos fenómenos, por tanto se deduce de este hecho, que si las presiones dadas frente al cambio son resistidas, los efectos sufridos dependerán en gran medida de que la estructura de valores dentro de la organización sea ampliamente favorable, opuesta, o indiferente a los cambios que se están prescribiendo.

PROFUNDIZANDO MÁS EN LAS FUENTES, RESPUESTAS Y PROCESOS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL

Dacin *et al.*, (2002: 45-47) hace referencia a la importancia o relevancia que debe ser reconocida a la investigación sobre teoría institucional y el cambio institucional, en el cual se busca hacer una contribución importante al llamar la atención sobre las fuentes de cambio institucional, particularmente en lo que tiene que ver con la desinstitucionalización de las normas y las prácticas existentes. Oliver (1992) y Scott (2001) observaron como la literatura de la teoría institucional se ha concentrado mayormente

en la construcción institucional y en los procesos de cambio convergente. Sin embargo, es importante resaltar que aunque el fenómeno de la desinstitucionalización ha sido menos explorado, “los procesos por los que las instituciones se debilitan y desaparecen”. Scott, 82001) argumenta que: la importancia de la desinstitucionalización, al notar que “es útil para ubicar los estudios en un contexto más amplio del cambio institucional, ya que el debilitamiento y la desaparición de un conjunto de creencias y prácticas muy probablemente este asociado la llegada de nuevas creencias y prácticas” (Scott, 2001: 184).

Oliver (1992) identificó tres fuentes principales de presión sobre las normas o prácticas institucionalizadas: las fuentes funcionales, las políticas y las sociales. Un primer conjunto, son las presiones funcionales para la desinstitucionalización, que surgen de los problemas percibidos en los niveles de rendimiento o la percepción de la utilidad en relación con las prácticas institucionalizadas. También pueden estar vinculadas a los grandes cambios ambientales, como por ejemplo la intensificación de la competencia por la obtención de recursos.

Lee y Pennings (2002), proporcionaron una perspectiva adicional para la comprensión de cómo las presiones funcionales pueden influir en la desinstitucionalización y el cambio institucional. En su estudio sobre el sector de la contabilidad irlandés, demuestra cómo la competencia entre las diferentes fuentes de rendimiento y las formas de organización a nivel de la población, se transformó en una importante fuente de retroalimentación del mercado, que logro finalmente consolidar la desinstitucionalización de las formas de organización.

Para el segundo conjunto de presiones, Oliver (1992) señaló en primer lugar a las presiones políticas, las cuales son resultado principalmente de los cambios en los intereses y las distribuciones de poder subyacentes que han respaldado y legitimado arreglos institucionales existentes. Estos cambios pueden ocurrir en respuesta a las crisis de resultados, los cambios ambientales, y otros factores que obligan a las organizaciones a cuestionar la legitimidad de una determinada práctica.

Las presiones sociales que se relacionan de forma directa con elementos de diferenciación de grupos (aumento en la diversidad de mano de obra), las múltiples creencias que representan elementos heterogéneos que son de alguna manera divergentes o contrarios y la presencia de nuevos tipos de prácticas, que se dan como resultado de fusiones o adquisiciones, la dinámica constante de cambio en las regulaciones, o las demandas sociales que no necesariamente se encuentran alineadas con las practicas desarrolladas, pueden influir de manera significativa en los procesos de cambio institucional y desinstitucionalización, por ejemplo, la aplicación de medidas de acción afirmativa (Oliver, 1992; Scott, 2001). La observación de los

diferentes fenómenos relacionados con los procesos de cambio, muestra su utilidad en el análisis de situaciones reales, es así que Zilber (2002), como parte de su contribución al Foro de Introducción a la Investigación Especial, analiza los cambios ideológicos que se pueden presentar dada alguna situación particular y que sucede como resultado de la intervención colectiva. Zilber plantea el caso específico del cambio en la ideología feminista que prevalece en un centro de crisis por violación en Israel, que se da en términos del número de participantes en el programa y funciona como un enfoque o estilo terapéutico. El estudio de Zilber, demuestra de alguna forma que: “los nuevos miembros con antecedentes y experiencias que difieren de los actuales miembros traen diferentes marcos de interpretación, además de definiciones sociales de comportamiento que actúan disminuyendo el consenso y la adhesión incondicional a las prácticas que se dan por sentadas” (Oliver 1992: 575). Como en el caso de Townley (2002) en su estudio, Zilber (2002) llama la atención sobre la interacción entre actores, acciones y significados en la comprensión de la micro-política de cambio institucional.

La aceptación de las diversas prácticas como ya se ha mencionado, son dependientes de múltiples factores relacionados como por ejemplo, el contexto de aplicación, el cual genera variaciones en el nivel de aceptación de las practicas. Como un ejemplo de este fenómeno Kostova y Roth (2002) menciona como la posición asumida frente a dichas prácticas, específicamente en el caso de la implementación de prácticas de calidad total en filiales de una multinacional no se dio de forma equilibrada, sino que tuvo niveles bien diferenciados en cuanto a su institucionalización en razón no solo al contexto, sino también a través de las unidades organizacionales. Su estudio tiene implicaciones importantes para la función de la alineación de las prácticas, los intereses, la agencia y los contextos relacionales en la producción de una difusión exitosa y las prácticas de institucionalización.

Existen muchos estudios que buscan básicamente determinar la participación de funciones como el poder, los intereses y los problemas de agencia en la manera que las organizaciones acogen y analizan los elementos del entorno, para generar respuestas ajustadas a la situación planteada por las instituciones Kostova y Roth (2002: 47) . Otro ejemplo que se puede citar son las relaciones de colaboración de una organización y como el sentido colaborativo tiene grandes implicaciones en el desarrollo de las iniciativas empresariales de tipo institucional. Lawrence, Hardy y Phillips (2002) sugieren además que el sentido colectivo de organizaciones que pertenecen a un mismo campo o sector, facilita el proceso de cambio generado por las prácticas institucionales. En ese sentido DiMaggio (1988) puntualizo como el espíritu de empresa institucional, fue un fundamental en el objetivo de generar los recursos necesarios para lograr crear y poten-

ciar las instituciones. Estos empresarios son legitimadores del desarrollo institucional al prodigar la creación de instituciones que respondan de forma adecuada a sus necesidades e intereses; la razón principal es que dichos empresarios tiene la capacidad de hacerlo ya que cuentan con los recursos y el poder para estructurar las instituciones y por su puesto el cambio institucional. Los agentes de cambio en todos los sectores, son grandes protagonistas, mencionados como **portadores** su importancia radica en la enorme influencia que ejercen, al imponer sus interpretaciones en cuanto a la implementación de nuevos sistemas en el sector publico Townley (2002). En ese mismo sentido Zilber (2002) plantea algo parecido al definir a ciertos miembros de la organización como portadores activos de las instituciones. Sesgan con su interpretación el significado del cambio para la organización, generando las estrategias organizacionales con base en las percepciones del sentido de las instituciones.

La legitimidad se puede garantizar si consideramos los cambios de identidad. Según Dacin *et al.*, (2002: 48-52) el estudio de Glynn y Abzug (2002) “identifica y analiza la dinámica de la conformidad en la práctica simbólica de nombrar y que está impregnado de agencia y significado. Su estudio sugiere que los cambios de identidad son fundamentales para garantizar la legitimidad”. El papel de la legitimidad se observa en su desarrollo causal, como en ese sentido el aseguramiento de la identidad y las dinámicas institucionales son motivadas por todos el esfuerzos por lograr una legitimidad.

Existen diversas posibilidades para que el cambio se produzca exitosamente, como hasta ahora hemos podido analizar, pero ¿qué es o cómo podemos visualizar el cambio? Existen consideraciones que debemos tener en cuenta, ya que los cambios pueden generarse a diferentes velocidades.

El cambio como proceso

Un tema importante que relaciona cada uno de estos estudios es lo que Zilber identifica como una “interacción dialéctica entre las acciones (prácticas y estructuras), los significados y los actores” (Zilber, 2002: 235)

El proceso de desinstitucionalización, no resulta necesariamente en un desconocimiento de las normas institucionales que han sido establecidas, así sea que dicho desconocimiento sea planteado por fuerzas o presiones funcionales, políticas o sociales.

Frente a situaciones como la mencionada anteriormente se deben buscar nuevos caminos que permitan abordar precisamente, nuevos niveles y mecanismos de cambio institucional.

El cambio institucional puede proceder desde los niveles más micro-interpersonales y sub-organizacionales hasta los niveles más macro sociales y globales. El tiempo de desarrollo del cambio organizacional no tie-

ne una definición concreta, ya que puede darse en periodos relativamente cortos o dependiendo de las circunstancias definidas en el entorno, puede requerir tiempos extremadamente largos o ser procesos progresivos, en este último caso el proceso de cambio permite a los observadores una mejor adaptación ya que los participantes apenas se dan cuenta de cualquier cambio suscitado, o existe la posibilidad de que se presenten episodios repentinos en los cuales se generan grandes diferencias, frente a los antiguos patrones de comportamiento. El interés principal en este caso es el enfocarse en los niveles más micro, los períodos de tiempo más cortos, y los procesos de cambio incremental.

El objetivo primordial de las consideraciones de tiempo es por su puesto, analizar tendencias que permitan realizar prescripciones de cambio.

Tendencias de los cambios corporativos

Existen ciertas organizaciones que por su concepción presentan ciertos comportamientos especiales, dentro de estas encontramos por ejemplo; las organizaciones profesionales (Asociaciones) donde su estructura organizacional tiene claramente diferenciadas las funciones administrativas de aquellas profesionales, esto evidencia una diferencia sustancial con respecto a las empresas tradicionales, donde dicha distinción no es tan clara o simplemente no está definida. Lo anterior genera nuevos cuestionamientos sobre la forma en la cuál es posible generar procesos de cambio de gran envergadura, particularmente por múltiples y muy complejas razones entre ellas la necesidad absoluta de cambios en las políticas gubernamentales de los países occidentales.(Robinson, 1999).

Los procesos novedosos de gobernanza, no son el resultado de irrupciones en los modelos de gobierno, sino que tienen todo un trabajo de investigación que los sustenta y que se basan precisamente en las limitaciones presentadas por los viejos modelos regulatorios, por la maduración de nuevas teorías sobre todo en el campo de la economía y los cambios políticos (Hall, 1989; Scott *et al.*, 2000: 217-220).

Como resultado del análisis de la afirmación anterior, podríamos decir en resumen, que los cambios políticos son aceleradores y generadores de mecanismos, deslegitimando las estructuras establecidas y sentando las bases en términos culturales para el desarrollo de nuevos procesos políticos, jurídicos y para el desarrollo de la normatividad que se requiere para institucionalizar el cambio, un análisis más profundo requerirá la consideración de elementos más específicos y que reflejen de mejor manera los resultados de dicha institucionalización.

Las formas institucionales novedosas, en razón a su participación en un campo o sector específico, no pueden ser ajenas a la interacción con las estructuras o formas que ya habitan ese campo sector. Por tanto, son

influenciadas por estas y como resultado de ello se engendran nuevas y diversas estructuras y procesos, pero, a pesar de que cualquier nueva idea o modelo tienen una difusión muy amplia, el isomorfismo no se ha considerado como un fenómeno determinante o principal a ser analizado, por tanto los conceptos desarrollados no siguen un camino de adaptación o ajuste, ya que no existe un paso intermedio de traducción de los conceptos, esto por su puesto genera resultados disimiles. (Czarniawska&Sevon, 1996).

Lo anterior genera grandes dinámicas al interior de las empresas. Estas empiezan a desplegar estrategias que consideran el desarrollo de elementos como: los símbolos, las relaciones, los artefactos, y las rutinas (Scott, 2001). Volviendo sobre las asociaciones profesionales y organizaciones internacionales no gubernamentales, incluidos el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio, promulgan nuevas concepciones, normas y prácticas (Boli y Thomas, 1999; Brunsson, Jacobsson, & Associates, 2000). En estos casos nos encontramos con la carga de ajuste de los diferentes modelos que recae en los consultores que toman el modelo, lo traducen y aplican de acuerdo a las condiciones específicas del entorno. La empresas multinacionales buscan mecanismos que faciliten el ingreso a esos nuevos entornos mediante la aplicación de mecanismos particulares como son; el establecimiento de oficinas de las empresas en los países de llegada, la generación de asociaciones o adquisiciones de empresas locales que hagan que el proceso de ajuste sea más expedito.

Las organizaciones como parte de un campo o sector, deben ser analizadas en contexto y no perder de vista que engrana en un sistema muy mayor que las limita o restringe como pueden ser las corporaciones, las relaciones contractuales y los análisis estructurales. Lo anterior incluye fenómenos relacionados con la población: los cuales incluyen además “la densidad organizacional, la densidad relacional y la legitimación normativa y regulatoria” (Baum, 1996; Scott, 2001). Aunque dichos estudios son de gran valor, presentan un riesgo como por ejemplo, ignorar otros tipos de cambios que se pueden suceder en los actores y que darán como resultado transformaciones mucho más grandes y profundas en los campos o sectores.

Estos procesos incluyen:

1. Cambios en las relaciones entre las organizaciones existentes
2. Cambios en las fronteras de las organizaciones existentes
3. El surgimiento de nuevas poblaciones
4. Cambios en las fronteras de campo
5. Cambios en las estructuras de gobierno (Scott *et al.*, 2000: 24-25).

1) Cambios en la forma de relacionarse entre las organizaciones existentes

El contexto es de suma importancia para las organizaciones, ya que es ese contexto el que crea o presenta el ambiente necesario para que se den las conexiones de las organizaciones con otros actores de ese contexto y por supuesto no debe olvidarse que existen diferentes niveles de cambio y así mismo existirán diversidad de tipos de conexiones en el campo o sector, que en últimas es quien genera el contexto, la cantidad y calidad de esas conexiones entre las diferentes organizaciones. Son tal vez la característica más importante a la hora de hablar de los procesos de “estructuración” (Baum y Oliver, 1992; DiMaggio, 1986) adicionalmente se debe considerar que las conexiones no son estáticas sino que se reconstruyen de forma permanente, incluso pueden darse en muchos campos o sectores, casos tan radicales como por ejemplo, los vínculos contractuales son eliminados y en su lugar se generan relaciones de equidad (horizontal o vertical de integración). Esto es un cambio drástico, si se tiene en cuenta que las organizaciones prefieren vínculos más específicos y flexibles (Harrison, 1994), que tanto influyen las conexiones entre las organizaciones, es algo que puede ser visualizado en el sector de la salud o de los servicios públicos específicamente de los Estados Unidos de Norte América. (Lauermann y Knoke, 1987)

2) Cambios en las fronteras de las organizaciones existentes

Otro elemento importante son los cambios que con el tiempo sufren las formas asociadas a las poblaciones, algo que las investigaciones realizadas por Greenwood, Lee y Pennings, Sherer y Lee, Casile y Davis-Blake demostraron. Lo que no se reconoce frecuentemente es que los límites de dichas formas igualmente cambian y por tanto también pueden llegar a contener más o menos funciones o algunas totalmente nuevas o diferentes.

3) El surgimiento de nuevas poblaciones

Los ecologistas han ilustrado que uno de los motores más importantes del cambio organizacional es la desaparición de las formas existentes, junto con el desarrollo de nuevos tipos de organizaciones (Hannan y Freeman, 1989).

4) Cambios en las fronteras del campo

Los investigadores al examinar las estructuras y los procesos a nivel de campo, deben estar atentos a los cambios en las fronteras que delimitan. Dichas fronteras se muestran conformadas por mezclas regulatorias y arreglos gubernamentales, concepciones culturales cognitivas de la identidad, los marcos normativos y éticos que proporcionan reglas y normas comunes, e interdependencia de conexiones técnicas o dependencia sobre recursos materiales similares.

5) Cambios en las estructuras de gobierno

Los campos tienen la función fundamental de mantener en equilibrio el sistema sin embargo esto presenta una característica importante, el campo debe estar asociado con una estructura de gobierno. En ese mismo orden si consideramos el nivel global de las relaciones y se representa como una sociedad de un nivel superior, incluso trans-societal, nos encontramos con sistemas capaces de permear los niveles de campo, presentando diversa forma y utilizando caminos que no son los más simples; además, en ese proceso de irrupción interfieren el campo y lo transforma, estableciendo nuevas reglas de juego, influenciando y controlando el comportamiento de organizaciones específicas. (Scott *et al.*, 2000: 24-25).

Por otro lado, la gobernanza tiene un gran poder para crear y legitimar formas de organización. Esta característica la ubica en una posición de importancia en el desarrollo, por ejemplo, mecanismos de determinación de derechos de propiedad, reglamentaciones relacionadas con dichos derechos y el control de los bienes de producción (Campbell y Lindberg, 1990). Un ejemplo claro de este protagonismo de los sistemas de gobernanza es como se aprobó una legislación electoral dentro de 29 Estados en la década de 1980 y principios de 1990 que le dio a las firmas incorporadas en estos Estados, el derecho legal de tener en cuenta los intereses de las partes interesadas o stakeholders, además de considerar los intereses particulares de los accionistas y permitirles evaluar las decisiones importantes de las empresas, como las iniciativas de reducción de personal o evaluaciones de una propuesta de fusión. Estas normas no son simplemente sistemas reguladores, sino también marcos culturales cognitivos que definen la naturaleza de los actores, sus intereses y sus derechos.

Las organizaciones afectan su medio y lo hacen mediante procesos específicos, en ese orden también determinan los medios para cumplir con las normas legales (Dobbin y Sutton, 1998). Una forma de alcanzar estos beneficios, es plantear estrategias que busquen la interdependencia entre las instituciones, la identidad individual y las funciones, especialmente para quienes trabajan en diferentes contextos organizacionales. Existe un buen número de escritores que han sido fundamentales para el desarrollo temprano de la teoría institucional, poniendo de relieve esta interacción vital entre las instituciones y la autodeterminación individual y de caracteres (Cooley, 1956/1902; Gerth y Mills, 1953; Hughes, 1958; Scott, 2001).

Las instituciones son patrones de actividad social que dan forma a la experiencia individual y colectiva. Una institución es un todo complejo que guía y sostiene la identidad individual. Los individuos forman las instituciones, haciendo de cierta manera posible o imposible la relación con otros. Estos forman caracteres mediante la asignación de responsabilidades, exigiendo

rendición de cuentas y proveyendo los estándares en términos en los cuales cada persona pueda reconocer sus logros. (Bellah *et al.*, 1991: 40)

Un punto importante dentro de todo este análisis es considerar que el cambio institucional puede llegar a generar cuestionamientos en cuanto al carácter y la integridad de las organizaciones, es decir podemos ver la institucionalización como un proceso inmerso en las organizaciones que establecen un tipo de carácter definido mediante los compromisos de la organización frente a sus valores y principios (Selznick, 1957, 1992). De tal manera que en la medida dichos compromisos normativos profundizan en la organización y en aquellas partes interesadas podemos encontrar la existencia de una migración de la organización hacia la institución (Selznick, 1992, 1996).

Según Dacin *et al.*, (2002: 53), Oliver (1997) sostuvo que la racionalidad normativa puede limitar la adaptación organizativa y la adquisición de recursos. Los grandes cambios ambientales, incluido el cambio institucional, crean desafíos únicos para el mantenimiento de la integridad de la organización. Selznick, (1957) ha hecho de esta tensión entre la integridad y la capacidad de respuesta, un tema central, argumentando lo siguiente: “El reto es mantener la integridad institucional, teniendo en cuenta los nuevos problemas, nuevas fuerzas en el medio ambiente, las nuevas demandas y expectativas. Donde una institución evita responder con insularidad, sin abrazar el oportunismo” Selznick, (1992: 326). Para Hoffman (1997), el mantenimiento rígido de la integridad institucional puede ir demasiado lejos, sobre todo cuando las organizaciones no responden a los cambios del entorno institucional. Un caso particular analizado por Hoffman es la evolución del cambio de la lógica institucional que rige la industria petroquímica y las empresas de petróleo en USA, haciendo énfasis en la resistencia inicial de estas empresas al modificar su misión y los valores que directamente tienen en cuenta las preocupaciones medio ambientales. Fue sólo bajo una creciente presión del entorno institucional más amplio que estas organizaciones han ido refinando su misión y valores para hacer frente al impacto ambiental de sus acciones. Esta tensión dinámica entre las instituciones, la integridad institucional y la capacidad de respuesta, y el papel de liderazgo en este proceso de adaptación, no ha sido explorada por los estudiosos organizacionales, aunque la capacidad para manejar dicha tensión es reconocida como un determinante fundamental del crecimiento organizacional a largo plazo (Collins y Porras, 1994).

En todo el proceso de cambio nos encontramos con una serie de condiciones que siempre han estado presentes y adicionalmente surgen nuevas condiciones que son protagonistas en la dirección del comportamiento de las instituciones, estas condiciones las ubican y las sitúan de alguna manera.

El impacto del contexto institucional

Según Greenwood y Hinings (1996: 1022-1024) los teóricos declaran que los comportamientos organizacionales regularizados son específicamente producto de ideas, valores y creencias que se originan en el contexto institucional (Meyer y Rowan, 1977; Meyer, Scott, y Deal, 1983; Zucker, 1983). Un punto clave aquí es entender el principio básico de supervivencia, donde en razón a este, las organizaciones se deben ajustar a las expectativas institucionales e incluso a las expectativas técnicas de rendimiento (D'Aunno, Sutton, y Price, 1991; DiMaggio y Powell, 1991; Scott, 1987). Un ejemplo de ello es el caso de las empresas contables que se organizaron como asociación profesional, no porque esa forma de gobernanza haya sido analizada como una forma de facilitar procesos eficientes y efectivos de rendimiento, sino más bien porque ese tipo de gobierno direcciona de alguna manera el camino más apropiado en el objeto de organizar el trabajo contable. Por tanto, en conclusión, la teoría institucional lo que hace es mostrar como los llamados comportamientos organizacionales no solo responden a presiones del mercado, sino que existen, además unas presiones a las que llamamos institucionales, dentro de las cuales podemos identificar algunas con relativa facilidad como es el caso de las presiones de las agencias de regulación del estado y agremiaciones entre otras.

Ejemplos de organización, isomorfismo y convergencia

Teniendo claridad de los conceptos vistos hasta ahora podemos abordar algunos elementos que permiten reconocer esos conceptos, hablamos aquí de cómo las presiones institucionales guían a las organizaciones en la adopción de formas organizacionales similares. Por tanto se dice entonces que el contexto institucional suministra “plantillas para la organización” (DiMaggio y Powell, 1991: 27), esta idea según los autores sirve de conexión con el creciente interés en un elemento o propiedad llamada configuracional los investigadores de este tema conceptualizan a la organización holísticamente, buscando reconocer patrones arquetípicos en el despliegue de las estructuras y los sistemas (Drazin y Van de Ven, 1985; Mintzberg, 1983; Miller y Friesen, 1984).

Para Greenwood y Hinings (1996: 1025) podemos encontrar que la ocurrencia de cambios convergentes se relaciona con parámetros de una plantilla arquetípica existente. Sin embargo no es el caso para aquellos cambios de tipo radical, donde dichos cambios tienen ocurrencia cuando existe un proceso de migración desde una plataforma que está siendo utilizada a otra.

Por otra parte, en el intento por identificar plataformas de estructuras y sistemas nos encontramos con diversas pruebas, provenientes de otras teorías y así mismo entre los institucionalistas. Aquí entramos en el terreno

de la discusión acerca del porqué dentro de la misma teoría se presentan diferencias, se podría decir que la razón fundamental es el hecho de que los teóricos se concentran en plataformas ideales, como si estas tuvieran su origen fuera de la organización y su importancia o relevancia fuera para poblaciones de organizaciones dentro de un cierto campo organizacional. En consecuencia, nos encontramos con una teoría que atrae plataformas creadas y derivadas institucionalmente de la organización, frente a las cuales las organizaciones presentan un sentido convergente. Más para una única cultura organizacional individual, la convergencia organizacional esta de alguna manera implícita.

Frente a este tema de la convergencia, DiMaggio y Powell (1983, 1991: 63) afirman que en la convergencia de las organizaciones, el cuestionamiento tiene que ver básicamente con el “¿porque se presenta la homogeneidad y no la variación?”. La discusión en este caso se centra en los procesos primarios identificados; coercitivo, mimético, y normativo, por medio de los cuales la convergencia puede tener ocurrencia y como las organizaciones buscan una conversión de tipo isomorfo con su contexto.

En el fondo el análisis planteado por DiMaggio y Powell (1991a) tiene que ver con la conformación de las organizaciones en busca de lograr ajustarse a las expectativas contextuales apropiadas para obtener legitimidad y lograr incrementar sus probabilidades de supervivencia. Por tanto, la teoría neoinstitucional se basa no tanto en lo que tiene que ver con la organización individual, sino más bien con organizaciones que trabajan en red. A pesar de ello, los primeros trabajos empíricos (Meyer y Rowan, 1977) se basaron en organizaciones individuales, de tal manera que los teóricos institucionales siempre tomaron a las organizaciones como una población que forma parte de un campo o sector. Los teóricos señalan además que el contexto institucional de las organizaciones está compuesto por enclavamientos verticales y horizontales y que las presiones y prescripciones dentro de ese contexto aplican a todas las clases relevantes de organización.

Resistencia al cambio

Según Greenwood y Hinings (1996: 1026) Los procesos miméticos, normativos y coercitivos son parte del contexto institucional, pero estos contextos difieren en la magnitud de las clases de presiones que se presentan grados de arraigo y la extensión para la cual el cambio puede ocurrir en razón a la desinstitucionalización. (Oliver, (1992). El cambio radical tiene un comportamiento problemático, no solamente porque tiene un proceso de aprendizaje débil o un constreñimiento de las estrategias compromisos o la dificultad para obtener apoyo interno aunque estas fuerzas pueden sucederse y de hecho ocurren frecuentemente, pero por qué se presenta el arraigo normativo de la organización dentro de su contexto institucional,

el cual en tanto el arraigo sea mayor, tendrá mayor dificultad para lograr la implementación de un cambio radical. La más grande extensión, en la cual las organizaciones tienen un correcto acoplamiento para el mantenimiento de una plataforma arquetípica dentro de un campo o sector muy estructurado, presenta un mayor grado de inestabilidad, por tanto choca con la parte externa, la cual es rígida y presenta una estructura muy fuerte, produciendo como resultado una considerable resistencia al cambio. A pesar de esto, las prescripciones institucionales deberían cambiar dramáticamente, dando como resultado respuestas que podrían considerarse revolucionarias.

Existen entonces elementos que de alguna manera contienen o ubican a las instituciones en un campo o sector. Analizaremos cuáles son esos elementos o factores de forma tal que se entienda las circunstancias a las cuales están sometidas.

INSTITUCIONES SITUADAS

Hoffman (1999: 353) explica el argumento de Scott (1995) según el cual las instituciones tienen tres aspectos, que él llamó pilares: el regulativo, el normativo, y el cognitivo.

Con respecto al aspecto regulativo o jurídico, explica que este tiene que ver con que las instituciones con frecuencia asumen estatutos o reglamentos, que orientan el accionar de la organización, mediante la coacción o la amenaza de sanciones legales. Las organizaciones se adhieren a ellos por razones de conveniencia, ya que prefieren no sufrir la sanción en caso de incumplimiento.

En cuanto al aspecto normativo o social, las instituciones en general, adoptan la forma de procedimientos normalizados de trabajo, normas laborales y educativas. Su capacidad para guiar las acciones y creencia de la organización se debe en gran medida a la obligación social de la profesionalización.

Aspecto cognitivo o cultural, las instituciones encarnan símbolos, palabras, signos y gestos, así como las normas culturales y los marcos de referencia que ayudan en la comprensión de la naturaleza de la realidad y a través de los cuales se desarrolla el significado. Las organizaciones a menudo se aferran a ellas de manera inconsciente (Zucker, 1983). Los aspectos institucionales cognitivos constituyen una base cultural apoyada y conceptualmente correcta, basada en la legitimidad que termina convirtiéndose en algo incuestionable.

Fuerzas conductoras del cambio

En la mayoría de las representaciones de los procesos institucionales, una vez que los campos organizacionales y de las instituciones rectoras

están definidos, se presentan las fuerzas que conducen a las organizaciones hacia la inercia y el isomorfismo. A pesar de que la estabilidad es un aspecto del medio ambiente institucional, el foco de la presente discusión, es la identificación de la manera cómo cambian estas fuerzas ya mencionadas.

En primer lugar, el campo organizacional no debe ser visto como algo estático, sino como algo que evoluciona a través de la entrada y la salida de organizaciones o poblaciones particulares (Barnett y Carroll, 1993) y/o a través de la alteración de los patrones de interacción de poder entre ellos (Brint y Karabel, 1991; Hinings y Greenwood, 1996).

En segundo lugar, como resultado de una alteración en la configuración del campo, se presenta una alteración de las instituciones correspondientes, que se redefinen en el campo y los niveles de población a través de la negociación política para reflejar los intereses del campo creado recientemente (Oliver, 1991).

Por último, es necesario considerar en el proceso de cambio institucional el evento iniciador o disparador, es decir, que existe la posibilidad de que se presenten acontecimientos turbulentos que finalmente pueden terminar lo que la inercia institucional no ha permitido (White, 1992). Estos acontecimiento reciben muchos nombres como; crisis (Fligstein, 1991), sacudidas (Meyer, 1982), o discontinuidades (Lorange, Scott Morton, y Ghoshal, 1986). También pueden adoptar múltiples formas, Hannigan logro identificar tres tipos: “hitos (por ejemplo, día de la tierra, la Cumbre de Río), las catástrofes (por ejemplo, los derrames de petróleo, accidentes nucleares, los incendios tóxicos), y jurídicos administrativos (por ejemplo, las audiencias parlamentarias, los ensayos, la protección del medio ambiente)” (Hannigan, 1995: 64). Cualquiera que sea la forma que adopten, los acontecimientos llamados perturbadores, ha sido centrales en las explicaciones de los procesos de cambio en diferentes niveles organizacionales.

ANÁLISIS DEL CAMBIO

ENFOQUES DEL INSTITUCIONALISMO

Clark (1998: 245 - 246) argumenta que es posible distinguir dos tipos de análisis institucional basados en la unidad de análisis, uno de ellos es el “ontológicamente primitivo” (Wendt, 1987:337; Dessler, 1989). Tenemos entonces una versión del nuevo institucionalismo donde las estructuras institucionales son vistas como limitadas o productos de opción individual, mientras que otra forma sería una donde los actores son vistos como constituidos por las “estructuras sociales” las cuales a su vez “giran en torno a las acciones que son constituidas por esos actores” (Krasner, 1988:73).

Siguiendo con el análisis, encontramos que la diferencia más preponderante entre los diferentes enfoques es metodológica, por un lado, encontramos un enfoque centrado en la agencia y otro centrado en la estructura. Los institucionalistas centrados en la agencia aplican el método deductivo, frecuentemente formal, modelando técnicas asociadas con economía para instituciones políticas, por el contrario los institucionalistas basados en la estructura, aplican herramientas de sociología histórica y/o ciencia política tradicional para el estudio del estado de las estructuras y sus efectos sobre los resultados políticos.

El abismo existente entre el institucionalismo basado en la estructura y el centrado en la agencia, ha sido exacerbado de una manera poco entendible, lo cual ha permitido una exageración de las diferencias conceptuales que separan los caminos de estas aproximaciones. Los institucionalistas basados en la estructura, han enfatizado que ese es el camino mediante el cual las instituciones han ayudado a definir los intereses que los actores mantienen; mientras que los centrados en la agencia, se han focalizado en los caminos en los cuales los actores se comportan, generando exógenamente un grupo de metas u objetivos.

El institucionalismo centrado en la agencia aproxima a las instituciones, particularmente cuando se hace uso de la dinámica, la información limitada (teoría de juegos) y es capaz de lograr una gran percepción sobre la relación recursiva entre el agente y la estructura, además de direccionar lo que concierne al institucionalismo basado en la estructura y los teóricos estructuralistas.

EL NUEVO INSTITUCIONALISMO Y EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Según Kamens (1993: 1493) los documentos sobre el institucionalismo en el análisis organizacional, se centran tanto en las poblaciones organizacionales como en su ecología. La diferencia es que la atención analítica en los vínculos verticales entre estas poblaciones y los principales organismos de autoridad son a menudo, aunque no de manera exclusiva los estados-nación. Singh *et al.*, (1986), hace mención a las asociaciones de voluntarios de Canadá, las cuales lograron obtener autoridad sobre la juventud como resultado de un cambio en las prioridades gubernamentales. Ellos muestran que esta relación vertical altera la dinámica de la población en cuanto al surgimiento y caída de organizaciones, adicionalmente, los nuevos analistas institucionales ven a las organizaciones como agentes a los cuales han sido delegadas funciones públicas. Aunque los recursos y la autoridad se delegan en las organizaciones, la soberanía sobre asuntos o dominios particulares se encuentra fuera de las mismas, en diverso grupos de profesionales, los cuales provienen de profesiones creadas y autorizadas por los sistemas educativos modernos en la nación-estado. Esta noción tiene implicaciones importantes para el cambio organizacional. Fligstein (1985) muestra que el cambio en los antecedentes profesionales de los directores generales, se asocia con la aceptación y la difusión de las nuevas estructuras organizacionales. Lo interesante aquí es que cada grupo profesional tiene una imagen diferente de las organizaciones. Cuando sus miembros ganan poder, proclaman los modelos de fondo de la organización, incluso, las llamadas **jaulas de hierro** evolucionan, otro punto importante es el resultado de la penetración de los entornos en las organizaciones y el infundir funciones organizacionales con sentido y contenido cognitivo. Esto a menudo resulta en ambigüedades en cuanto a los propósitos y actividades organizacionales, según Brint y Karabel (1989) el estudio sobre institutos universitarios ilustra este punto. Aunque los autores no eligen hacer hincapié en ella, la historia de las escuelas superiores está marcada por una continua búsqueda de una misión viable y un espacio en la estructura de la educación superior, si bien los autores ven este proceso como una meta de desplazamiento, es más plausible pensar en colegios universitarios, a pesar de ello, sus administradores realizaron esfuerzos continuos para re-

ducir la ambigüedad a través de una variedad de estrategias, una vez que su esperanza de convertirse en el primer peldaño de la educación superior se frustró, por los acontecimientos históricos tras la Primera Guerra Mundial.

DINÁMICA ORGANIZACIONAL

La forma en que se asumen los cambios organizacionales, presentan diferencias sustanciales entre aquellos teóricos del viejo modelo institucional y los representantes del nuevo institucionalismo, sobretodo en el foco de análisis. El viejo modelo se preocupa especialmente por la influencia que ejercen ciertos elementos de la dinámica organizacional, como los valores competitivos, el surgimiento de coaliciones y en como la misión formal de las organizaciones es objeto de proceso de manipulación y ajuste de los diferentes grupos de interés, es decir que en términos cognitivos los elementos claves son los valores, normas y actitudes Greenwood y Hinings (1996: 1027-1028). Desde el punto de vista anterior, surgen nuevas temáticas que adquieren importancia en la medida que precisamente influncian de forma significativa los procesos de difusión del cambio organizacional como son; los conflictos de interés y los intereses creados. El análisis que se realiza, se hace teniendo en cuenta que la unidad de análisis es necesariamente la organización individual, sobre el particular. Selznick (1957:17) menciona como las organizaciones que estaban siendo institucionalizadas, infundidas con valores convirtieron esos valores en fines en sí mismos, operando dentro de marcos de referencia esencialmente de tipo moral.

El desarrollo de las prácticas organizacionales modernas no se enfoca, al menos en teoría, hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. Este fenómeno genera valores organizacionales pobres en su concepción y aplicación, esto riñe con la necesidad de los nuevos administradores por obtener resultados tempranos, en los cuales buscan transformar las señales, en valores y expectativas, utilizando para ello cambios indirectos en las estructuras, que dan como resultado una asimilación superficial de los nuevos valores y significados, esto genera en últimas grandes retrasos en la implementación o aceptación de los nuevos valores (Carl, 1960). El entendimiento sobre el cambio que tiene la vieja teoría institucional es algo que puede analizarse, si se tiene en cuenta que esta teoría considera el cambio como elemento necesario en las dinámicas organizacionales, donde se presenta un enfrentamiento entre los valores y los intereses.

El nuevo institucionalismo no se enfoca en ese sentido y se interesa más por la forma en que el cambio se produce como resultado de la persistencia en el cumplimiento de las metas (Greenwood y Hinings 1996: 1031-1032). La persistencia es fundamental según el nuevo institucionalismo,

sin embargo encontramos que Oliver (1992: 584) sugiere “la persistencia y longevidad de valores y actividades institucionalizadas, puede no ser tan común como el énfasis que presenta la teoría institucional sobre la persistencia cultural y la difusión que implica el proceso de cambio constante.” Con el tiempo las prácticas que han sido institucionalizadas entran en un proceso de debilitamiento en cuanto a su aceptación y aplicación. Este fenómeno lo define Oliver (1992) como el concepto de disipación, dichas prácticas conforman el marco conceptual, que permite introducirnos en los conceptos de manera más acertada y global, lo que facilita identificar en qué caso o bajo qué parámetros tanto organizacionales como del campo o sector se producen o se pueden llegar a generar desinstitucionalización. En el objeto de explicar cómo se relacionan el viejo y el nuevo institucionalismo, Greenwood y Hinings (1996: 1031-1032) buscan explicar las respuestas organizacionales individuales a las diversas presiones que ejerce el entorno en particular el campo institucional, como función de las diversas dinámicas organizacionales específicamente de orden interno.

Dinámicas de la diferenciación organizacional

Se ha hecho referencia en repetidas ocasiones a las dinámicas organizacionales. Estas dinámicas se dan en un ambiente interno complejo, es así como la descripción de cada organización tiene componentes muy diferenciados, en razón precisamente al aspecto único de cada organización es un mosaico de grupos estructurados por tareas funcionales y estatus de empleo) de hecho es fácil observar en la actualidad cómo se encuentran divididas las empresas en áreas especializadas, que suman en la complejidad de su manejo, adicionalmente a ello, se presenta una mayor complejidad del contexto al surgir o aumentar las diferencias entre los diferentes grupos internos, en términos de (Lawrence y Lorsh, 1967) arreglos estructurales y orientación (Payne y Mansfield, 1973; Payne y Pugh, 1976; Phessey, Payne, y Pugh, 1971).

Los diferentes grupos al interior de las empresas en la medida de su diferenciación buscan lograr los mayores beneficios para su grupo en términos de la asignación de aquellos recursos valiosos y escasos de las organizaciones.

Esa búsqueda egoísta de satisfacción de los intereses particulares de los diferentes grupos, generan conflictos derivados de la insatisfacción y que sirve como disparador de procesos de cambio, aunque no es un elemento orientador del cambio en sí mismo, ya que su compromiso es de alguna manera provisional, es decir, que las presiones que surgen de la insatisfacción dan como resultado la necesidad de ajustes en los intereses, pero dichos ajuste no denotan cambios radicales, a no ser que exista una situación de derrota de uno de los grupos lo que lo hace susceptible al dominio

de una estructura establecida, para poder explicar lo anterior Greenwood y Hinings (1996) hablan de encontrar plataformas que nos ayuden a reconocer la conexión. Así que el cambio radical es la guía de compromisos de los valores dentro de la organización, en la cual es posible identificar cuatro líneas genéricas:

1. Compromisos con el Statu Quo
2. Indiferencia a los compromisos
3. Compromisos competitivos
4. Compromisos reformativos

PREFERENCIAS DE LOS ACTORES INSTITUCIONALES

Los actores institucionales presentan ciertas preferencias, que tienen su base en el medio ambiente estructural. Esta consideración identifica de alguna manera a los institucionalistas que focalizan su análisis en la estructura en la cual se desarrollan dichos actores. Dentro de este grupo teórico, algunos autores explican la existencia de una relación más estrecha entre la agencia y la estructura, algo como relación de asignación, otros en cambio explican que instituciones débiles generan preferencias ajustadas a los actores que participan en el campo o sector. (Clark, 1998: 247-248).

Lo anterior permite argumentar la existencia de un compromiso fundamental que se relaciona con la falacia lógica de la afirmación del consecuente. Desde este punto de vista se da un enfoque o aproximación que no cumple adecuadamente la tarea de explicar o analizar el desarrollo de las políticas estratégicas de una manera más estructurada, ya que en este caso los resultados políticos no reflejan necesariamente las preferencias de los actores implicados, los cuales en esencia tienen sus propios intereses.

Lo anterior deja en evidencia la existencia de un conflicto de intereses y que se da en el ámbito de un espacio definido, que Clark (1998) define como una simple zona de conflicto social o como un actor en su derecho de organizar una falsa dicotomía. Estas dos alternativas son para los institucionalistas transformaciones o configuraciones relacionadas con acciones políticas aisladas, que no configuran un desarrollo colectivo. Bates (1987:10) capturo esta perspectiva de la siguiente manera:

Raramente nosotros no encontramos una relación directa y obvia entre los cambios económicos y los resultados políticos, más bien lo que se encuentra son los efectos refractados, como si atravesaran la fundación institucional de la sociedad.

En términos de los institucionalistas que se centran en la estructura como objeto de análisis, a diferencia de una aproximación o enfoque en

las instituciones, que tiene su foco en el conflicto social refractado, el primero busca situar el Estado como elemento central e independiente que facilita el proceso de antropomorfizarlo, esto aclara el asunto acerca de que “puede formular y proponer metas” (Skocpol, 1985: 9), además de lograr “transformarse en un actor en su propio derecho” (March y Olsen, 1984: Stepan, 1978; Krasner, 1984, 1988; Hagard y Moon, 1983)

En la concepción anterior no se consideran los efectos que puedan generarse como resultado de la dirección humana de las organizaciones (colectivos), por ejemplo, la microeconomía incorpora el manejo de las firmas como actores unitarios aunque son en esencia colecciones de individuos que presentan metas, deseos y necesidades diferentes, este mecanismo del actor unitario, es usado en razón a las metas de los estudios a realizar. A pesar de su utilidad, el uso de la asunción unitaria para los institucionalistas basados en la estructura, no les permite desarrollar de forma exitosa un explicación del comportamiento político, el cual es un elemento fundamental para las instituciones.

Las instituciones como cuerpo contenedor de los actores institucionales, pueden ser distinguidas entre unas y otras para algunos institucionalistas. Sin embargo en su desarrollo teórico, explican el comportamiento de los actores como el de las instituciones que les dieron origen. (Krasner, 1988; Smith, 1992) Los actores institucionales son constreñidos por las instituciones aunque no de manera independiente, por tanto, la consideración sobre las instituciones basadas en la estructura, no se relaciona únicamente con la conducta de los actores, sino que estos las crean, bajo esta última afirmación, es posible considerar un trato como institución epifenómeno para los humanos individuales, ambas consideraciones creadas por ellos y que al mismo tiempo determinan su comportamiento.

El particular pensamiento que pone a la agencia como eje institucional, se focaliza en explicar las instituciones como un juego de reglas que tiene el propósito de dar forma al comportamiento de los actores (Shepsle, 1989). Según Clark (1998: 247-248) al ubicar a la agencia en el centro del debate, logran cierta ventaja con respecto a los análisis desarrollados por los estructuralistas; en el propósito de establecer de una forma más concreta tanto el agente como la estructura, brindándoles a los agentes protagonismos en tanto que son estos los que toman decisiones en razón a las metas establecidas. El papel de control de las instituciones en el comportamiento de los actores del campo se puede explicar al considerarlas como estructuras. Lo anterior se puede definir en la lógica de pensar a los actores institucionales como organizaciones más que como instituciones (North, 1990). Si el fenómeno de homogeneidad en una organización es la regla, como es el caso de la asunción neoclásica, la organización toma características del actor. En el proceso de explicar los conceptos de agente

y estructura nos podemos encontrar con ciertas dificultades, entre ellas identificar al colectivo como institución, debemos considerar también que en su composición existen múltiples “intereses” y así mismo confundir los conceptos de agente y estructura. Esto último impide de alguna manera el análisis, consecuentemente el proceso de extracción de los actores del conjunto de reglas que estructuran su comportamiento se vuelve algo muy complejo.

Para Clark (1998: 249) el enfoque centrado en la agencia, plantea como resultado del análisis que es posible deducir las opciones de los actores institucionales considerando el comportamiento humano desde un punto de vista axiomático. En ese sentido la selección racional prima, ya que el logro de las metas de optimización de las utilidades requiere fundamentalmente de su participación y los resultados se darán en razón al mejor esfuerzo (Frohlich y Oppenheimer, 1978, 1978:11; Frieden, 1991). Desde allí encontramos una gran desagregación en el sentido de lo que constituye la acción racional y la extensión para la cual se consideran las metas individuales de otros en sus propias acciones (Keohane, 1984:ch.7; Margolis 1982)

En los estudios realizados por los teóricos de la selección racional se asume como el foco principal el comportamiento que prioriza la consecución de las metas, sin embargo, las investigaciones realizadas están impregnadas en un contexto estudiado, donde el principal interés de los actores no es la ganancia económica. Esta afirmación es contraria a la selección racional defendida por algunos teóricos, que afirma que el interés principal de los actores es la maximización de los intereses egoístas, aun así los que defienden la selección racional siguen enfocados en esta última como el principal foco de estudio. Las metas corto placistas, son un enemigo de la toma de decisiones responsables por parte de quienes tienen precisamente el poder de tomar dichas decisiones, donde metas loables de cómo servir a la sociedad construyendo un mejor lugar, proveyendo condiciones de trabajo apropiadas para sus empleados o mejorando sus propias carreras. El logro de estas metas es posible en el contexto actual sólo si los resultados son conseguidos en el corto plazo, este concepto de utilidad es similar al del institucionalismo que tiene su foco de análisis en la agencia y explican como sucede algo parecido con los actores políticos, se enfrentan a la dicotomía de buscar lograr los objetivos del cargo para el cual fueron elegidos, por otro lado, no pueden descuidar los objetivos políticos particulares (Downs, 1957; Weingast y Marshall, 1988; Ames, 1987). En ese mismo sentido los gobernantes de los estados **modernos** tienen que tomar decisiones en el sentido de hacer del estado una organización eficiente y a la vez cumplir con los objetivos sociales (North, 1981; Levi, 1988).

Las instituciones actuales son el resultado de acciones históricas, dichas instituciones conforman las acciones de los individuos de hoy y serán parte de las instituciones del futuro. En ese sentido los estructuracionistas no se equivocan al argumentar que “las propiedades estructurales de los sistemas sociales son medio y resultado de prácticas que ellos organizan en forma recursiva” (Giddens, 1984:25).

Por otra parte, la metodología del individualismo no consigue convencer a los institucionalistas centrados en la agencia de negar que las instituciones son reales o son meramente epifenómenos que:

- a) El cambio está supeditado al direccionamiento de los actores individuales más importantes
- b) Son manifestaciones de estados psicológicos de los actores sociales (Grafstein, 1992) más bien como manifiesta Wendt (1987), los teoristas centrados en la agencia argumentan “una solución para el problema de la estructura-agente participando en la reificación, cuando se objetivan las estructuras sociales sin reconocer que únicamente las acciones humanas, reproducen y transforman esas estructuras” (Wendt 1987:345)

PROTAGONISTAS EN EL NUEVO INSTITUCIONALISMO

La eficiencia del Estado se ha convertido en el objetivo principal, dicho objetivo que no era el objetivo original, de acuerdo a los lineamientos de instituciones como el Banco Mundial, sobre todo a los países tercermundistas en la década de los 90s, en cuanto a la necesidad de eliminar las protecciones a los mercados internos (Cameron, 2004: 97-98). Queda por observar el desarrollo de los eventos actuales en los países del primer mundo y como actuaran frente a la crisis europea. Los principales tropiezos para el desarrollo de las economías tercer mundistas según el Banco Mundial eran las regulaciones estrictamente proteccionistas, disminuir drásticamente el gasto fiscal y hacer del Estado un ente más “manejeable” cediendo a particulares algunas de sus funciones fundamentales, todo esto en la década 80. Esta dirección fue reencausada, según dicha institución, en términos de reconocer que el Estado realmente juega un papel importantísimo en el desarrollo de los pueblos, aunque no promovió el retorno de funciones que tradicionalmente habían sido del Estado, si se enfocó en el manejo eficiente de los recursos. En los años 90's y se empezaron a aplicar nuevas reformas que reafirmaban las reformas neoliberales anteriores, pero, con algunos cambios que buscaban tener un aparato estatal más robustos en términos de los controles del mercado. Dentro de estas reformas se dio; el fortalecimiento de los sistemas judiciales, regulaciones bancarias y de los mercados capitales, el combate a la corrupción gubernamental, por otra

parte, se dieron innovaciones en lo público que buscaban que los funcionarios de las organizaciones del Estado se enfocaran en la atención a los usuarios como algo fundamental, siempre procurando atender las necesidades de estos, también se aplicaron mecanismos de descentralización de poderes, buscando mayor eficacia en la atención.

El argumento central del Banco Mundial para estas reformas, según Burki y Perry (1998: 3), fue que “para una buena macroeconomía, la política no es suficiente, las buenas instituciones son fundamentales para la estabilidad macroeconómica en el mundo actual de la integración financiera global.

El foco de atención, sin embargo, está en las raíces teóricas de la prescripción del banco de un Estado más activo y eficiente, que se encuentran frecuentemente, en un marco como el de la nueva economía institucional. Desde finales de 1990, la perspectiva neoinstitucionalista sobre la economía, se ha hecho evidente en una amplia variedad de publicaciones del Banco Mundial, incluyendo en particular, 1997 y 1999/2000. El Banco Mundial generó muchos informes sobre el desarrollo de estudios específicos acerca de la descentralización, reforma judicial, la banca, las reformas del mercado de capitales y la administración de los sistemas de salud y educación (Cameron, 2004: 97).

El conflicto entre las nuevas teorías económicas institucionales y las neoclásicas plantea en términos del reconocimiento de unas y otras, del contexto institucional dentro del cual operan los mercados para las nuevas teorías económicas, las neoclásicas no consideran ese contexto y por ende existen sesgos en la determinación de los llamados costos de transacción de mercado.

Uno de sus protagonistas de las nuevas teorías económicas), el historiador de la economía North (1989:1319), afirma que: “de lo que los economistas no se han dado cuenta, hasta hace poco, es que el proceso de cambio no tiene precio”, insiste en que “no hay tal cosa como el *laissez-faire*” North (2000: 7). Más bien, “la instauración de las reglas formales diseñadas por los Estados, las normas culturales y los códigos de conducta informal que configuran la interacción humana operan de tal forma que pueden reducir o aumentar los costos de las transacciones de mercado” North (1990: 3).

Los costos de transacción, preocupación principal de los economistas y de los Estados, es según North (2000: 39) “un gran motor de desarrollo económico”. Si consideramos el caso de los países del primer mundo, estos países lograron instaurar una serie de medidas positivas en términos de promover el surgimiento de instituciones en los ámbitos públicos y privados, para demostrar este punto se evidencia que “las inversiones, tanto públicas como privadas, para reducir el costo de transacción para las

empresas individuales en la economía de los EE.UU. aumentó de 25% del Producto Interno Bruto producido en 1870, a 45% en 1970 y más del 50% en el decenio de 1990” (Noth 2000: 39). Surge todo un catálogo de normas y legislación que promueven o sustentan el proceso de cambio, al ofrecer ventajas en términos de los costes de transacción y la previsibilidad de los mercados. Esto por su puesto legitima las reformas y facilita el proceso de cambio.

La nueva economía institucional, busca de alguna manera sustentar la existencia real de auto-regulación dada por una libre competencia ideal que regula el mercado y que es, en su esencia, imprescindible para el desarrollo económico capitalista. Ésta teoría requiere de una estructura social que la soporte, en particular con los mecanismos de regulación de precios, los cuales se dan en el marco de la aceptación de la existencia de entes o instituciones que desarrollan papeles protagónicos en cuanto a la definición de disposiciones constitucionales, legales, agencias del Estado, normas sociales y todo tipo de comportamientos que plantean cambios culturales y políticos (Cameron, 2004: 99-101). La forma en que se desarrollan o definen los arreglos institucionales tiene mucho que ver con los resultados de la economía, por tanto, es una tarea imprescindible por parte de quienes divulgan y aplican dichos arreglos estar atentos a los efectos que pueden generarse de dicha aplicación, en términos de los Estados y las organizaciones (empresas, grupos sociales) como recipiente final de las mismas. Producto de esta dinámica, las respuestas podrán ser más coordinadas por parte de los diferentes movimientos sociales, la operación de las ONG’s, la participación popular como gran protagonista y los procesos de desarrollo económico. La ciencia social progresista debería contener el análisis de esos arreglos institucionales.

Sin embargo, la poca profundidad de la nueva economía institucional, en temas como las relaciones de poder socioeconómico en lo que tiene que ver con los diferentes arreglos institucionales, son su talón de aquiles. Aunque en ultimas el énfasis de las instituciones, tiene mucha relación con la manera en que se dan las relaciones de poder que moldean las instituciones y que tienen la capacidad de equilibrar o desequilibrar la balanza de poder en las organizaciones.

Según Burki y Perry (1998) las dimensiones políticas y económicas son fundamentales en el análisis del cambio institucional, a pesar de ello no existe por parte de los investigadores del tema, un énfasis en lo que sucede con las economías latinoamericanas y lo que se refleja, producto de lo que se ha realizado hasta el momento, es la enorme diferencia en la distribución del poder y cómo este hecho impide una aplicación más expedita de las reformas necesarias en las instituciones. Si analizamos las instituciones propuestas beneficiarias de las reformas institucionales, lo

son en particular por que tiene el rotulo de ser “numerosas, dispersas y pobres, mal informadas, y desorganizadas” y a aquellas organizaciones que no pueden tener dicho beneficio es en particular porque no tienen problemas de organización e información, además de ser ricas. La aplicación de reformas presenta grandes obstáculos para su implementación y de hecho los grupos que ostentan el poder buscan mecanismos o soluciones para que las reformas sean implantadas con éxito, dentro de estos mecanismos se tienen las argucias políticas y de tipo administrativo dentro de las cuales los bloques políticos, las propuestas que implementan incentivos y así mismo los cambios sutiles de las reformas para tener una probabilidad de aceptación mucho mayor.

El cambio institucional tiene como característica principal los procesos de negociación y recompensa, así que no necesariamente generan relaciones conflictivas (Burki y Perry, 1989). A pesar de que Khan (1995: 82) apoya esta visión, menciona que debemos recordar que, “la historia humana no puede ser una historia de lucha de clases solamente, pero ciertamente no es una historia de cambio”.

La ciencia social progresista entendida como la llamada a realizar un análisis más profundo de los efectos de ciertos arreglos institucionales, que son promovidos por instituciones del orden internacional como el Banco Mundial que de alguna manera se encuentran embebidas en las relaciones de poder, no tienen sentido fuera de ese contexto, esto las convierte en instituciones ciegas o soberbias que no reconocen que las reformas que obligan a los países latinoamericanos sólo sirven para ampliar las diferencias de poder socioeconómico y que en ese sentido alimentan el aumento de los niveles de pobreza de los países. El interés entonces del Banco Mundial no es definitivamente eliminar la pobreza, sino generar facilidades para el desarrollo comercial de los países y si por el contrario su interés estuviera en hacer algo frente a la desigualdad social, sus políticas buscarían un equilibrio real y una disminución real de las diferencias económicas, sociales y políticas.

INSTITUCIONALIDAD Y RACIONALIDAD

Definiendo lo institucional y lo racional

Según Townley (2002) DiMaggio y Powell (1983/1991); Meyer y Rowan, (1977/1991) identificaron la prevalencia de los conceptos institucionalizado y racionalizado como fuentes de una estructura formal. Meyer y Rowan (1977) observaron como en las organizaciones se presentan mitos racionalizados en áreas poco investigadas, estos mitos son en esencia, requerimientos institucionales frente a los cuales los individuos en las organizaciones están obligados a responder (DiMaggio y Powell 1983) .

La institucionalización de mitos racionalizados como el desarrollo de planes de negocio y mediciones del rendimiento económico de las organizaciones estatales se aceptan por parte de las instituciones del Estado como el camino correcto en pos de una mejor administración. Esta mirada implica que consideremos a las entidades estatales como recipientes adecuados de elementos definidos por el entorno institucional, al trasladar prácticas privadas al sector público (Hood, 1998; Pollit y Boukaert, 2000).

Como ejemplo de ese tipo de prácticas, en las organizaciones en términos de la racionalidad y la institucionalidad Weber (1978) nos provee uno muy bueno; en su análisis del CFHR (Cultural Facilities and Historical Resources) estableció, en primera instancia, ciertas formas de racionalidad como la sustantiva, teórica, práctica e instrumental; el interés principal de Weber, fue observar cómo se dieron los procesos competitivos una vez los planes de negocio y las formas de medición de resultados se implementaron. Para conocer la forma de aceptación de los mitos racionalizados, se usan las dimensiones de identificación de la racionalidad de forma heurística. Como resultado principal del estudio del CFHR, se concluyó que los planes de negocio y la medición de los resultados, principalmente la racionalidad teórico y formal, tiene tal interacción que logran desestabilizar el sustantivo dominante y la práctica racional de las organizaciones. Se puede deducir de éste resultado la existencia de una relación entre la teoría institucional y la racionalidad.

Teoría institucional y racionalidad

Siguiendo con el estudio del CFHR, se encontró que el desarrollo estructural y del comportamiento, puede ser generado como resultado de la presión ejercida a la organización por diversas fuerzas de tipo racional e institucional. Como se relacionan en últimas estos dos elementos, comportamiento institucional y racionalidad, no es muy claro. Una posible explicación para ello, es que se origina en las relaciones de los diferentes niveles de la organización; técnicos y de dirección (Scott, 1995; Townley, 2002; Parson, 1960). Cada uno de estos niveles tiene sus propias relaciones, por ejemplo, el nivel técnico se preocupa por la eficiencia de los procesos productivos por tanto se ubica en el campo de la racionalidad, por otro lado, el nivel institucional se relaciona con la legitimación y su significado. La estructura y el comportamiento no son términos opuestos en muchos casos y más aún existe una especie de contención de las fuerzas institucionales dentro de los procesos (reglas) de la racionalidad (Scott y Meyer, 1994; Scott, 1995).

Este punto de vista permite reconocer que el medio ambiente institucional es pluralista con múltiples racionalidades legitimadas. Frente a lo cual se generan dos preguntas; la primera pregunta está relacionada con la

dimensión de la racionalidad, partiendo de la afirmación de Scott (1995: 140) quien señalo que “las reglas institucionales inventan la racionalidad”, la pregunta es entonces “¿cuáles son las dimensiones de la racionalidad que pueden ser comprendidas con las reglas institucionales?; la segunda pregunta, es: ¿en qué forma son manejados los conflictos institucionales?” (Scott, 1995: 140)

La formulación de estas preguntas conduce a la necesidad imperativa de resolver en el marco social las acciones que son justamente las respuestas a las mismas.

Tipos de acción

Townley (2002: 164-165) menciona a Weber, quien definió diferentes tipos de acción social. En primer lugar “la acción afectiva basada en la emoción; segundo, la acción tradicional basada en el hábito (costumbre), tercero, la acción del valor racional; por último, la acción racional medios-fines basada en el cálculo” (Weber, 1978: 25). Weber (1978) categorizo los dos primeros tipos de acción social como “los que están en el límite de lo que puede significativamente llamarse orientado a la acción” (Weber, 1978: 25) Según la autora, Weber consideraba los tipos de valoración racional o medios para conseguir fines de la acción social, cuando estos eran más reflexivos o conscientes (Weber, 1978: 25).

La racionalidad teórica “involucra una conciencia de la realidad a través de la construcción de conceptos abstractos cada vez más precisos” (Kalberg, 1980: 1152). Lo anterior es un ejemplo cognitivo, donde lo más importante es poder dilucidar de alguna forma cómo se mueve el mundo en ese sentido la racionalidad aplicada se convierte en algo fundamental, como una manera, generando derroteros que se dan en términos de la experiencia alcanzada y producto de ello, facilita responder a los posibles retos que se presenten en esa cotidianidad, lo que al final podemos entender como un nivel de articulación de tipo intelectual.

Racionalidad práctica

“La acción en una práctica es guiada por razones prácticas, las cuales no pueden ser ejercidas fuera de un grupo particular, dichas acciones son comunicadas mediante elementos relacionados con la tradición” (Townley, 2002: 168).

Racionalidad sustantiva

Los tipos de racionalismo se enfrentan buscando cada uno obtener la supremacía. Esta confrontación se evidencia en razón a la aplicación de medidas de resultado a las organizaciones, cuando frente a la racionalidad política, los políticos intentan eliminar esta última e imponer la racionalidad de planeación. Esto refleja de alguna manera que existe un fe ciega en

la racionalidad gerencial. El cuestionamiento que podríamos plantearnos es ¿cómo una práctica que es eminentemente de corte privado se adapta a lo público? una posible respuesta es que la importación de prácticas del management se dio como un mito dominante y legitimado, frente al cual el sector privado tiene un reconocimiento, dichas prácticas generan eficiencia y resultados económicos (Townley 2002: 169).

Racionalidad teórica

El papel de articulación que cumple la racionalidad entre los medios y los fines, es quizás su papel fundamental, si consideramos que la medición de los resultados es en esencia una racionalidad teórica y en ese sentido se da la consideración principal, de que el sistema racional es el responsable de la consecución de los resultados. Se acepta, el papel articulador de la racionalidad que ya mencionamos y que tiene como característica más importante su transparencia, en ese sentido explica los objetivos y las metas; al diseñar estrategias que le permiten a la organización ubicar recursos de manera adecuada lo cual le garantiza de alguna manera, obtener los resultados planificados (Jackson, 1988; Townley, 2002: 169).

La construcción de precisión, conceptos abstractos de metas, objetivos y mediciones elaborados en la cadena medios - fines y las relaciones causales, son un punto de vista de la manera en que funciona el mundo". (Carley, 1988). La relación clave que existe entre las entradas y los resultados tiene una línea causal de progresión implícita, es decir, "el total de la organización está representado como una cadena simplificada medios-fin con entradas que marchan de manera ineludible a través de procedimientos que buscan lograr beneficios (Townley, 2002: 170)

Racionalidad formal

"Si analizamos las racionalidades teóricas sustantivas, los planes de negocio y la medición de rendimientos, podemos encontrar que existe una racionalidad formal implícita, pues estas se enfocaron en las consecuencias de las acciones y no en el proceso en sí mismo, sino en sus resultados" (Townley, 2002: 170).

Esas mediciones de las que se ha venido hablando presentan diversas respuestas orientadas a resolver dicha problemática, para lo cual, estudios como el realizado en la (CFHR) permitió visualizarlas.

Respuestas a la competencia racional

La medición de resultados genera respuestas inmediatas y en razón a ello se generan dinámicas de asimilación de prácticas privadas (mitos racionalizados) en lo público, que se dan muy fácilmente (Townley, 2002: 170-171)

Volviendo al caso del Cultural Facilities and Historical Resources (CFHR), en cuanto a la racionalidad sustantiva, la aplicación del sistema de medición de resultados generó en primer lugar, una gran resistencia y conflictos entre diversas áreas; por un lado, estaba el Gobierno exigiendo mejores resultados económicos y de operación, algo que históricamente no había sido el centro de atención y que los obligaba a rendir cuentas sobre su gestión, en términos de la eficiencia y de la agregación de valor. Por otro lado el rendimiento de cuentas, presentó un amplio grado de institucionalización y legitimación social además refleja algunas diferencias que podrían presentarse entre esferas de valor que operan en diferentes lógicas. un área potencial de división es la determinación de “¿qué es?, ¿qué significa lo que está siendo exigido?, ¿para quiénes? y ¿para qué? Algo que es solo aparente en la aplicación práctica de las mediciones de rendimiento” (Townley, 2002: 170-171).

La articulación que puede darse entre el viejo y nuevo institucionalismos, la propone Weber, para explicar cómo los valores en el viejo institucionalismo son algo fundamental; en el caso del nuevo institucionalismo el autor lo relaciona con lo cognitivo (Townley, 2002: 177; DiMaggio y Powell, 1991; Scott, 1995), donde el concepto de racionalidad sustantiva y la aplicación de prácticas específicas, se dan como resultado de presiones sociales y obligaciones morales, que exigen la implementación y a su vez facilitan la asimilación de conceptos como el concepto de valor.

La racionalidad facilita el análisis para determinar qué arreglos organizacionales ofrecen los mejores resultados, en términos de estabilidad e inercia y qué elementos permiten realizar su reconocimiento; además, desde sus dimensiones se pueda analizar la identidad organizacional, relacionada con los nuevos valores adoptados y cuándo las estructuras establecidas se cuestionan, la organización se resiste y procura mantener aquellos elementos (valores) que la identifican (Selznick, 1949).

A través de la historia del institucionalismo se empieza a vislumbrar la mayor importancia que adquieren elementos externos a las organizaciones, como es el caso del gobierno, por ejemplo; de allí que se deba conocer cómo se ve afectada la organización en la presencia factores como este.

Incorporación de estrategias en un segmento específico

El comportamiento de sectores o campos específicos, se manifiesta en un modo particular de adoptar nuevas estrategias y se condicionan a la visión local de las estructuras sociales y la forma de relacionarse con el medio y los procesos culturales. Algo similar se presenta en el campo de la gobernanza lógica, existen segmentos muy bien definidos, que irrumpen en el proceso de definición de estrategias en el dominio de un sector; aquí se habla de ubicación espacial, social y cognitiva cercana (Haveman,

1993; Kraatz, 1998; Peteraf y Shanley, 1997; Podolny, 1993). Esto permite afirmar que “los segmentos específicos priorizan la incorporación de estrategias y así mismo incrementan la probabilidad de que una organización del mismo segmento incorpore esa estrategia.” (Washintong y Ventresca, 2004: 85).

Todas las organizaciones responden a una identidad específica, poder reconocer esa identidad está relacionado con unas categorías muy particulares dentro de las cuales se pueden contar; el sector económico, el modo de gobernanza asociado con los diferentes mecanismos de control y el flujo de recursos. Sólo el modo de gobernanza tradicional en un sector, suministra una identidad de categoría que incluso está más allá de la facilidad de emulación/imitación de la estrategia, de manera que es posible afirmar que “la identidad específica previa a la incorporación de una estrategia, incrementa la probabilidad de que otra organización común incorpore la misma estrategia” (Washintong y Ventresca, 2004: 84).

Hasta el momento se ha podido observar que el proceso de interrelación entre el institucionalismo y el medio ambiente da como resultado cambios mutuos, es decir, que cada uno se ve afectado por esa interrelación. Sin embargo es importante de alguna manera lograr predecir cuál es la dirección de esos cambios, para ello debemos conocer la utilidad del nuevo institucionalismo para lograr esa determinación; esto seguramente será posible una vez se conozcan cuáles son las perspectivas y aplicaciones del neoinstitucionalismo.

APLICACIONES DEL NEOINSTITUCIONALISMO AL CONTROL SOCIAL

El concepto de control social es confuso, es decir, no tiene un significado bien definido. Esta confusión representa sólo un parte de los problemas, que se presentan para lograr una definición más acertada, sobretudo en la investigación del tipo socio-legal, donde existen múltiples actores y múltiples interrelaciones, dichos actores como: el sistema de justicia y el sancionatorio (cárceles). Según Sutton (1996: 945-947), esas múltiples relaciones conllevan la responsabilidad de mantener la ley, de brindar oportunidades de defensa y el manejo equitativo de la justicia. Lo anterior plantea la necesidad de considerar el análisis del control social desde la perspectiva neoinstitucional y direccionado al análisis organizacional de DiMaggio y Powell (1991).

El control social, hablamos del ámbito legal, presenta una problemática que está amarrada a tres temas importantes, el primero de ellos tiene que ver con la eficiencia al impartir justicia; segundo, el nivel sancionatorio y el tercero la condición del sancionado, la teoría institucional demuestra su utilidad solo si se consideran tres elementos básicos que no conside-

ran otras teorías: “¿por qué esas teorías distintas a neoinstitucional son divergentes con respecto al análisis de la problemática del control social? en segundo lugar sería bueno saber ¿cómo se puede explicar la variación en el régimen sancionatorio? existe la necesidad de contabilizar las estrategias específicas de castigo, también las categorías cognitivas; la última pregunta hace referencia a ¿cómo hacer sensible la estabilidad del régimen sancionatorio? ¿cuál es la contribución del neoinstitucionalismo a la problemática del control social?” (Sutton, 1996: 945)

Aunque ya se ha tratado el concepto de institución en el capítulo 1, determinar cuál es la contribución del neoinstitucionalismo requiere que revisemos dicho concepto de institución. Jepperson (1991: 145) plantea la necesidad de dar un concepto que incluya los diferentes niveles de importancia que se dan en algunas organizaciones y realiza una comparación basada en los valores y la cognición. Selznick (1948) no plantea esta dualidad sino que más bien se concentra en el compromiso individual que se establece bajo parámetros normativos, el neoinstitucionalismo se concentra en la parte cognitiva de las organizaciones, lo cual considera que el compromiso de tipo individual busca efectivamente evitar o disminuir la incertidumbre.

Por otro lado, en el análisis del neoinstitucionalismo encontramos diferentes rutas que nos conducirían a entender cómo se da el proceso de institucionalización, lo que necesariamente nos lleva a reconocer la existencia de diferencias en la relación entre la organización y el ambiente. En palabras de Selznick podríamos decir que el proceso de institucionalización ocurre “cuando las herramientas para la acción están fundamentadas con valores que proponen elementos más allá de los requerimientos técnicos de la simple tarea” (Selznick, 1957: 17). Esto es finalmente un proceso de creación de cultura que se origina desde el interior de las organizaciones, dicho descubrimiento plantea elementos fascinantes que vale la pena ser analizados.

Dentro del marco discutido anteriormente, debemos dar claridad sobre cuál es la fuente de los modelos neoinstitucionales. Dentro de estos, el ambiente, al parecer es el principal. El ambiente está conceptualizado como un conjunto de sectores o campos institucionales, cada uno de los cuales contiene una serie de guías que le permiten a las organizaciones apropiarse de las formas organizacionales y guiar en ese proceso el adecuado rendimiento de las funciones que realiza.

DIMENSIONES QUE ORIGINAN PROCESOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN.

Zucker (1987: 449-451) plantea la existencia de tres dimensiones que describe como fuente de la institucionalización; en primer lugar menciona

la amplitud del ambiente institucional, en segundo lugar otras instituciones, por último la estructura organizacional interna.

La explicación a esta afirmación nace con una pregunta: ¿qué define el ambiente institucional? para hacerlo debemos relacionar dos definiciones: una primera definición expone posiciones políticas, programas y procedimientos de organización moderna, las cuales son manifestaciones del poder de las reglas institucionales que funcionan como un mito altamente racionalizado; y la segunda está definida en términos del incremento en la interacción, el flujo de información y la identificación de los miembros de la organización.

Al observar entonces la forma en que la organización es afectada por el medio ambiente, debemos buscar una explicación a cómo se presenta este fenómeno denominado agencia e interpenetración institucional. Para hacerlo se debe plantear un cuestionamiento acerca del “¿por qué no todas las organizaciones reaccionan al medio ambiente institucional y sin embargo su proyecto institucional es exitoso?” Zucker (1987: 449-451). Este fenómeno plantea tres alternativas que lo explican de alguna manera:

1. Las metas y los valores internos.
2. La legitimación del control externo.
3. El control relativo o poder de la organización, lo cual se amplía de la siguiente manera:

Primero, las grandes organizaciones presentan valores precarios de tal manera que sus metas son alteradas.

Segundo, las organizaciones pueden buscar legitimación de sus actividades a través del control activo o construyéndola a partir del medio ambiente institucional (Dowling y Pfeffer, 1975; Pfeffer y Salancik, 1978)

Tercero, según Meyer y Zucker (1987: 451) “el poder relativo de la organización tiene un efecto independiente sobre el cumplimiento, además el alcance del control continuo de una organización sobre sus propios límites, determina la cantidad de penetración ambiental, institucional o de otro tipo”.

Cuarto, las empresas que ostentan un poder mayor que el de las organizaciones públicas, “usan sus posiciones de frontera o límites, contrayéndolos o incorporando partes del medio ambiente en sus jerarquías internas, buscando reducir los efectos que puedan tener aquellas fuerzas medio ambientales, tales como la ejercidas por los proveedores y las agencias regulatorias, sobre el rendimiento” (Meyer y Zucker 1987: 451).

Además, existen ciertos requisitos para que las organizaciones funcionen de manera adecuada dentro de ambientes institucionales, dichos requisitos plantean una confrontación en cuanto a los elementos técnicos que se requieren para funcionar y los elementos institucionales propia-

mente dichos. Esta confrontación entre lo institucional vs. la técnica es argumentada por Scott y Meyer (1983:143-44) quienes mencionan que las organizaciones que funcionan en ambientes institucionales, deben “adquirir personal especializado, desarrollar arreglos estructurales y procesos de producción que conforman las especificaciones de ese ambiente o sector”.

En la teoría institucional se da la restricción de los procesos grupales, dicha restricción, genera inconvenientes ya que se focaliza en gran medida en el punto de vista individual (Zucker, 1987: 454) que en el proceso de análisis presenta serias dificultades para llegar a conclusiones más ajustadas a la realidad, dichas dificultades se relacionan a continuación:

- a. Los elementos institucionales son externos y desde esa óptica la creación del orden social refleja, por ejemplo, la institución religiosa o estatal.
- b. El contexto es un gran disparador de la solución a los problemas que son de elección individual entre múltiples realidades sociales y que en su esencia contienen reglas específicas de cada contexto que no están establecidas o estructuradas.
- c. El manejo de las relaciones sociales tiene poco efecto en el comportamiento, creando atomización social y un amplio espacio entre el medio ambiente institucional y el mundo social interno de la organización (Selznick 1949, 1957; Meyer y Rowan 1977).

Es importante en todo el proceso investigativo determinar cuál es el grado de institucionalización, esto por su puesto, sólo puede ser posible mediante el desarrollo de metodologías; por ello discutiremos a continuación lo referente a un tipo de evaluación de ese grado de institucionalización.

Los estudios sobre el grado de institucionalización en su mayoría se basan en los controles realizados por el Estado, la ley, la regulación o la administración de recursos. Esto, por supuesto, es difícil de establecer si existe una interdependencia de los recursos proveídos por el Estado, ésta interdependencia implica que el cumplimiento de los parámetros legales o reglas gubernamentales se da en términos de la dependencia organizacional del Estado, esto en razón a que cualquier incumplimiento de dichos parámetros puede limitar o eliminar el ingreso de recursos estatales. (Zucker, 1987: 457; Zald, 1978; DiMaggio, 1983).

LAS VIRTUDES DEL VIEJO INSTITUCIONALISMO

Según Stinchcombe (1997: 2) el institucionalismo moderno presenta inconsistencias muy grandes, ya que los procesos mediante los cuales se da la representación colectiva son imprecisos, usa mecanismos de difu-

sión, que no tienen relación con la organización y además generan restricciones que no surgen como resultado de participación de personas externas que realicen la labor tanto de crear como de restringir.

Las bases de la sociología económica moderna y de principios teóricos del institucionalismo no son apropiados o se encuentran desactualizados, el viejo institucionalismo en particular se preocupa por la construcción y el desarrollo de las instituciones, mientras que el nuevo institucionalismo las representaciones colectivas operan por sí mismas Stinchcombe (1997: 2-3-4) .

El nuevo institucionalismo, presenta dificultades para realizar análisis de ciertas situaciones, como es el caso de la elaboración de contratos de una firma, básicamente porque cada contrato tiene bases no contractuales, que no se pueden definir con facilidad Commons (1974) y además porque según Coase (1937) en la naturaleza de las fronteras de la firma, pueden darse adicionalmente otros elementos que le dan a la firma ventajas frente a la competencia, como ser la más económica del mercado.

La legitimidad de la competencia es un gran punto de debate entre los institucionalistas modernos y los tradicionales, en particular porque los primeros conciben la competencia como algo poco legítimo en términos organizacionales para un sector, en cambio, los institucionalistas tradicionales se preocupan por el nivel de importancia que tiene la competencia, aunque podemos encontrar autores como Williamson,(1975) el cual describe con mayor profundidad el tema, no se preocupa por definir el grado de legitimidad del mercado en sí mismo.

Existen diversos estudios diferentes para entender el fenómeno de la legitimidad: el primero se relaciona con la legitimidad de uso de la ley o impartir justicia, particularmente cuando la justicia se apoya en evidencia y en cómo a partir de esa evidencia se toman decisiones legítimas la legitimidad tiene como requisito principal, en este caso, el seguimiento de reglas que le permitan asegurar un camino ajustado a la ley, en caso contrario se perdería legitimidad. Un segundo estudio habla sobre el por qué las firmas realizan contratos que requieren como contrapartida mantener en el futuro la competencia de los servicios contratados, lo que implica que se cumplan los compromisos en el tiempo de ejecución de dicho contrato con interés de generar confianza; por último, existe un cuestionamiento válido en razón a que los competidores legitiman la competencia y sus consecuencias ya que en ese sentido la justicia dirime los conflictos generados, dando también legitimidad a la competencia.

RITUALES Y VALORES INSTITUCIONALIZADOS

En la sección anterior se hizo referencia a los rituales organizacionales Stinchcombe (1997: 6-8) busca precisamente mostrar cómo se presenta este fenómeno y cómo se relaciona con los valores institucionales, valiéndose de estudios sobre las prácticas legales de los Estados Unidos de América, donde explica cómo la teoría institucional es el marco de referencia para evaluar el comportamiento (legal) de las organizaciones. De tal manera que las cortes toman como un principio básico de decisión, un estándar institucionalizado, este y otros estándares están inmersos en las decisiones legítimas de la ley y son reconocidos incluso por las altas cortes.

En el avance de esta discusión surgen interrogantes como ¿cuál es la razón por la cual la gente se somete a las instituciones? una posible explicación para ello es la creencia de las personas acerca de que las instituciones nunca se equivocan, en razón a que representan un valor que aceptan.

Otro camino en el cual podría incursionar la investigación, se relaciona con conocer que movimientos sociales han tenido éxito en la aplicación de prácticas institucionalizadas de manera formal. Frente a este tema Jeremy Bentham (1832) argumenta que la formalidad de las reglas es determinada por el uso de la razón y la sensibilidad de la inferencia legal (Twining, 1990: 38-40). En contraste la teoría de Selznick (1949) plantea que la razón y la sensibilidad son valores, donde el papel fundamental de la formalidad tiene su importancia en ser un medio para ambas.

Stinchcombe (1997: 10) argumenta que existe una variación en los rituales institucionales, la cual se explica en razón a que las personas creen tener una idea sobre la esencia de la institución. La importancia del debate tiene su fundamento, en cuanto a que los rituales son justificados como soporte de los valores, por tanto la formalidad y la ritualización ayudan en ese proceso, esto se debe a la importancia que representan; lo que puede explicarse en casos como cuando el sistema de valores tiene elementos que podríamos llamar prioritarios, donde lo que sucede con mayor frecuencia es que la institución los formalice en un ritual que le permita monitorear, imponer y promulgar el valor de esos elementos.

Para Stinchcombe (1997: 12;13) la existencia de unos valores y su correspondiente ritualización son el resultado de un proceso de maduración o cambio. Para identificar este proceso de transformación, debemos analizar en qué forma se presenta, Schumpeter (1939) argumenta que muchas instituciones económicas, que facilitaron el desarrollo del capitalismo, tenían planteados valores como el imperialismo y el mercantilismo, los cuales se fundamentaron en el poder o el lucro, poder que es tal vez más fácil de observar en el socialismo, en virtud a que el capitalismo se quedó anclado a su forma de gobierno de clases feudal. Existen otros valores como la de-

mocracia asociada con el capitalismo, que depende de la elección de élites políticas, las cuales tienen como objetivo fundamental llegar al gobierno y obtener beneficios una vez se está en él. Esto plantea que la competencia entre las organizaciones, históricamente variable, depende en gran medida de un buen manejo de los valores, de las clases de gobierno y de sus desafíos.

Schumpeter (1939) se interesa principalmente en las instituciones que buscan la destrucción pacífica de la población de las organizaciones, su interés es reconocer, cómo la sociedad moderna crea una legitimidad efímera para organizaciones donde los empleos, los beneficios o las contribuciones para el sustento de la comunidad por parte de las industrias, puedan en algún momento dado arruinarse.

El cambio (destrucción, creación, transformación) es una constante en las instituciones y se encuentra en el centro de todo el debate, pero requiere que se establezca en busca de su entendimiento, adicionalmente ¿cómo y cuáles son las razones que pueden tener las organizaciones para cambiar?.

PRESIONES INSTITUCIONALES

Para Kraatz y Zajac (1996: 814) el cambio se gesta en general en todos aquellos elementos que están fuera de la organización, pero para poder afectar de alguna manera a la organización es necesario entender que deben existir una serie de factores que fuercen a las organizaciones en la adopción de ese cambio; se habla de la coerción y la presiones coercitivas. Precisamente Townley (2002: 175) menciona con respecto a las presiones coercitivas en las organizaciones, cómo éstas han generado procesos de sumisión y dónde los procesos mecánicos de implementación tienen su fundamento principal en las necesidades externas, algo que les permite asegurar legitimación. Pero éste enfoque presenta una gran debilidad, la falta de arraigo, elemento que no puede proporcionar una base de medida del beneficio o rendimiento cuando es convertido en parte de una operación de administración (McKevit y Lawton, 1996). Aunque es cierto que en el sector público se evidencio la conformación de un isomorfismo coercitivo, también es cierto el surgimiento de una resistencia al isomorfismo mimético, lo que finalmente resulto en el rechazo del modelo del sector privado.

Revisando los argumentos de Kraatz y Zajac (1996: 831) mencionan como los teóricos neoinstitucionales han usado durante mucho tiempo a las organizaciones educacionales como contra ejemplo a la expresión institucional. Sin embargo los resultados obtenidos en ciertos casos, van en contravía de esto, es el caso particular de los colegios de arte liberal, donde hay gran evidencia del constreñimiento por parte de las fuerzas ins-

titucionales cuando las fuerzas del medio ambiente técnico son mínimas. Pero, a pesar de la evidencia, esta evaluación no valora con suficiencia la perspectiva institucional; por lo tanto, no sería útil como fundamento para rechazar el proceso de adaptación tradicional, el cual se basa en las teorías de la sociología organizacional.

Adicionalmente Zucker (1987) manifiesta que las organizaciones se ven influenciadas por presiones normativas, las cuales son legitimadas y que al ser adoptadas por la organización conducen al isomorfismo con el medio ambiente institucional, aumentando la probabilidad de que la organización sobreviva.

En el marco del entendimiento de la teoría neoinstitucional, es interesante conocer cómo participa en otras ciencias y como se potencializa su uso.

EL NUEVO INSTITUCIONALISMO EN LA CIENCIA POLÍTICA Y LA SOCIOLOGÍA

Según Koelble (1995: 232-233) el corazón del problema de la ciencia social está en responder a las siguientes preguntas: “¿cómo explicar las cosas que la gente hace?, ¿cuál es el rol de las instituciones, las organizaciones y el cálculo del papel que juegan en las decisiones tomadas? y ¿cuánto peso debería dársele al contexto individual e institucional con el cual las decisiones se toman, para la mayoría de los factores ambientales como; la cultura, las normas sociales y los convenios?”

“Los neoinstitucionalistas se definen dentro de tres categorías; la elección racional, la sociológica y los institucionalistas históricos. Los institucionalistas que hacen parte de la elección racional, argumentan que las personas y sus cálculos estratégicos deberían ser el tema central de la ciencia social” Koelble (1995: 232).

las decisiones individuales requieren de escenarios institucionales y la existencia de un marco de referencia el cual los individuos pertenecen dentro de campos organizacionales y culturales que forman el concepto de interés propio y utilidad, tal como Mark Granovetter y Karl Polanyi (1944) lo definieron.

En el caso de los institucionalistas históricos, las instituciones juegan un papel fundamental afectando o controlando la forma de actuar de los individuos. También puede suceder que esa forma de actuar se vea influenciada por decisiones colectivas e individuales, que igualmente afecten ese comportamiento individual. Desde el punto de vista de la sociología, estas instituciones dependen de un gran macro nivel de variables, dentro de las cuales se encuentran la sociedad y la cultura. De manera que la elección individual es una variable altamente dependiente y de hecho la más importante.

Redescubriendo las instituciones en la teoría social

Koelble (1995: 233) explica que la racionalidad humana tiene un límite, que busca satisfacer sus metas y objetivos, dichos objetivos pertenecen al campo o sector en el cual se encuentran inmersos.

Considerando lo anterior las instituciones políticas son:

Colecciones de reglas interrelacionadas que definen acciones apropiadas en términos de relaciones entre roles y situaciones. El proceso involucra la determinación de: qué situaciones es, qué rol está siendo cumplido y qué obligación tiene ese rol en esa situación. (March y Olsen, 1989: 160).

Herbert Simon (1983) argumenta que las decisiones que toman los individuos están supeditadas a la construcción de un modelo que les permita saber la relación de utilidad de dicha decisión, los aspectos relacionados con el análisis de la forma de determinar la utilidad son complejos.

Institucionalismo en sociología: arraigo e isomorfismo institucional

Según Koelble (1995: 234) la definición de institución de Powell y DiMaggio, es una aproximación muy acertada, incluso más que la ofrecida por March y Olsen (1989). Esto no puede ser considerado en términos de los elementos que las componen, básicamente porque existen otros elementos como los acuerdos, las costumbres y los individuos que se encuentran suscritos a ellas, por tanto no podrán modificarlas para beneficio propio. Por otro lado, los teóricos de la selección racional plantean algo contrario donde los individuos si tienen esa capacidad de crear instituciones que se ajusten a sus necesidades e intereses, Koelble no está de acuerdo con el argumento anterior. Powell y DiMaggio (1991) sostienen que los individuos están sujetos y no tienen opción de elegir las instituciones, las reglas, los procedimientos y las normas, adicionalmente, manifiestan su aceptación del argumento planteado por March y Olsen (1989: 23-24), según el cual “esos actores están asociados a ciertas acciones, con ciertas situaciones con reglas de propiedad”

El nuevo institucionalismo en la ciencia política: el poder institucional y la estrategia de grupo

Según Koelble (1995: 236) Peter Hall (1986), en su análisis de la política económica británica y francesa de los años 80, resumía en pocas palabras la empresa institucional en la ciencia política así;

Los actores institucionales juegan dos roles fundamentales en este modelo, por un lado, la organización genera políticas que afectan el grado de poder que un conjunto de actores tienen sobre la política de resultados; por otro lado, la posición organizacional, también influencia la definición de actores de acuerdo a su propio interés, lo cual establece sus responsabilidades ins-

titucionales y relaciones con otros actores. En ese sentido, ambos actores organizacionales afectan el grado de presión que un actor puede provocar sobre la política y posiblemente sobre la dirección de esa presión (Hall, 1986: 19).

Son las instituciones las que dominan a los individuos y afectan su capacidad de tomar decisiones para el logro de resultados, para lo cual se deben tener las variables de distribución institucional de poder y la formación de estrategias direccionadas a cumplir las metas de los actores individuales en el contexto institucional en el que se encuentran inmersos.

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

CAMBIO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

El siguiente capítulo tiene como foco el cambio organizacional, desde el punto de vista de su aplicación en las organizaciones, por tanto en un primer momento, se busca determinar cuál es el significado del término cambio organizacional, esto en razón a que su definición implica la consideración de varios elementos.

Se propone inicialmente una definición desde el punto de vista de procesos, en el cual, cambio, es todo aquello que implique una nueva forma de ejecutar dichos procesos, que pueden y de hecho afectan el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones.

Esa afectación de la que hablamos produce, por supuesto, una reacción tanto a nivel individual de las personas como de la organización en general, la cual genera la necesidad de establecer conjuntamente elementos de cohesión que empalmen la metas y dispositivos metodológicos con las expectativas de cambio, acelerando de esta manera su aceptación y facilitando los procesos de direccionamiento en las organizaciones.

CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio es una sucesión de hechos que se producen de una forma adecuada en el tiempo. Porret (2007) plantea que las organizaciones deciden cambiar cuando la forma en que se están dirigiendo hacia sus objetivos, no genera el resultado deseado, y por tanto se deben tomar decisiones contemplando una visión a futuro.

En la actualidad, las organizaciones deben adaptarse con gran rapidez y agilidad a un entorno cambiante, que las obliga a buscar maneras de sobrevivir, atendiendo a las exigencias de velocidad y de complejidad del cambio. Algunas veces los cambios ocurren a una velocidad que sobrepasa la capacidad de ajuste y adaptación de la organización para responder a la situación, lo cual genera discontinuidades e implicaciones negativas que afectan directamente la proyección hacia futuro, pues la brecha se hace más grande. Para Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), el cambio es una prueba para la capacidad de los gerentes y los empelados de una organización, pues cuando éste no se alcanza, los costos son muy altos.

Goñi (1999) asegura que el cambio sólo se produce cuando las personas de la organización en su conjunto, adquieren sentido de pertenencia por la organización y se desplazan en una misma dirección hacia los objetivos futuros. Una empresa está preparada para el cambio, cuando las personas que la conforman también lo están, pues todo cambio en aquellas, afectará directamente a estas, sólo si se fijan objetivos personales frente al cambio, analizando cada persona y equipo, se puede establecer una ruta de intereses en él, de tal forma que no se generen traumas colectivos y rechazos.

Diferenciar el cambio que se da en las organizaciones de manera inevitable, del cambio que es producido por los miembros de una organización, previa planeación, es importante cuando se habla de cambio organizacional. Este último es definido por Hellriegel y Slocum (2009) como un intento deliberado, orientado a las metas, por parte de los gerentes y los empleados, por mejorar en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización entera.

El cambio organizacional es inevitable, permanente y muchas veces imperceptible, según los planteamientos de Rodríguez (1996), ya que es espontáneo y surge como parte del intercambio organizacional normal. Se da porque la organización y su ambiente se encuentran superpuestos, por tanto un cambio en alguno de ellos genera una modificación inmediata en el otro. Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) tienen una definición similar de cambio organizacional, pues también lo consideran algo no planeado y un poco caótico, o planeado y relativamente tranquilo, aunque sus planteamientos sugieren que los cambios organizacionales, que son a gran escala, rara vez ocurren sin un grado de caos considerable.

El cambio organizacional es definido por Porret (2007) como los programas o planes tradicionales para modificar el comportamiento de las personas en el seno de las organizaciones, es decir, “adoptar ideas o conductas nuevas por parte de la empresa”, según palabras de Daft (2004: 374), provocado por modificaciones en el ambiente interno o externo. Una definición similar es planteada por Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden (1983), quienes consideran que el cambio organizacional es la

adaptación de la organización a las demandas de cambio que exige el medio ambiente en el cual ésta opera.

El cambio organizacional implica no llevar a cabo un cambio de las cosas de manera gradual, sino por el contrario, un cambio en toda la organización y abarcando todas las variables de ésta, para que sea exitoso, según lo plantean Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), ya que es un proceso difícil y costoso.

Vargas (2007), afirma que el cambio organizacional ocurre a una velocidad turbulenta, ocasionada por las transformaciones que se dan en el medio ambiente y a nivel interno, algunas veces en procesos conflictivos, ya que dada la velocidad de ocurrencia de los acontecimientos, es necesario implementar cambios revolucionarios, modificaciones de estrategias, de estructura organizacional, entre otros.

El cambio organizacional se presenta cuando surgen fuerzas que generan una necesidad de llevar a cabo transformaciones en una o más secciones de la organización (Chiavenato, 2000). Las fuerzas exógenas que provienen del ambiente, como la tecnología, la sociedad, oportunidades o limitaciones, entre otras, generan la necesidad de introducir cambios al interior de la organización; las fuerzas endógenas por el contrario, crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, surgen del interior de la organización como producto de la interacción de las personas y las diferencias entre los objetivos y los intereses.

Fernández-Ríos (1999), hace una definición un poco más amplia del cambio organizacional, al considerarlo un proceso mediante el cual una organización llega a ser de un modo diferente al que era en un momento anterior, cuyo reto para todas las personas de la organización, es que se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la misma. Por ello es común entender el cambio organizacional, en palabras del autor, como el proceso a través del cual una organización se transforma progresivamente para adaptarse permanentemente a las exigencias y requerimientos del entorno.

Una idea básica del concepto de cambio organizacional, para comprenderlo en toda su amplitud, la dan Rodríguez *et. al* (2004), quienes lo definen como la diferencia en forma, cualidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional, haciendo referencia a Van de Ven y Poole. Del mismo modo especifican que este concepto básico encierra tres ideas: la diferencia, los diversos momentos, y los diversos estados de la misma organización.

Garzón (2005) da una definición del concepto de clima *organizacional*, haciendo énfasis en la adaptación, como la capacidad de las organizaciones para ajustarse mediante el aprendizaje a las diferentes transformaciones que sufre su medio ambiente interno o externo. En otras palabras, Ver-

tice (2008) lo define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. De igual forma sustentan que los *cambios organizacionales* surgen de la necesidad de romper el equilibrio actual, para trasformarlo por otro que conlleve más beneficios.

Enfatizando la adaptación y la sobrevivencia, Soria (1998) afirma que el cambio organizacional es el proceso que lleva a cabo la organización a largo plazo, para sobrevivir, crecer, adaptarse al medio ambiente externo o cambiar de orientación en las metas perseguidas. En contraste, plantea que también se presenta cambio organizacional a corto y mediano plazo, haciendo énfasis en la adaptación y control de las fuerzas y medio ambiente interno a los objetivos de la organización, aunque su magnitud es menor y se da a través de ajustes más pequeños.

Cummings y Worley (2007), haciendo una distinción frente al desarrollo organizacional, argumentan que el *cambio organizacional* procura implementar de modo efectivo el cambio planificado, a través de secuencias de actividades, procesos y tipos de liderazgo. Los autores lo consideran un concepto que se concentra en administrar el cambio de una forma global, que se puede aplicar a cualquier tipo de cambio: innovaciones tecnológicas y administrativas, decaimiento de las empresas o evolución de un sistema con el tiempo, de tal manera que las empresas se puedan enfrentar a ambientes cambiantes, iniciativas de la competencia, innovaciones, globalización o reestructuraciones.

IMPORTANCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El objetivo principal del *cambio organizacional*, según Hellriegel *et al.*, (1998), es modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Soto (2001) plantea la necesidad de generar un cambio que permita cambiar la mentalidad de los ejecutivos y las personas, de tal manera que desarrollen la capacidad de cambiar con los elementos de cambio necesarios y de decidir su rumbo autónomamente. La idea de implementar un *cambio organizacional* es formar una organización inteligente, en la que cada persona pueda tomar decisiones frente al cambio, ya que no es una opción.

El cambio organizacional ayuda a que la empresa alcance sus metas y resuelva problemas, a través de un enfoque global, que aplica a cualquier tipo de cambio, (Cummings y Worley, 2007: 3). En cuanto a esta situación, Hellriegel y Slocum (2009), argumentan que existe un conjunto de supuestos diferentes respecto al propósito del *cambio organizacional*, que se pueden clasificar en dos enfoques generales:

Enfoque económico: el objetivo del *cambio organizacional* es crear valor para los accionistas, utilizando incentivos financieros para que los empleados modifiquen su comportamiento. Lo cual es producido por la alta gerencia, con base en las expectativas que tienen frente a los mercados financieros.

Enfoque del desarrollo organizacional: la meta es desarrollar las competencias de los empleados, de tal forma que éstos puedan resolver problemas, identificándose y comprometiéndose, en términos emocionales, con mejorar el desempeño de la organización.

Según Amis *et al.*, (2002) en cuanto a las respuestas que se puedan presentar a la posible resistencia al cambio en la organización, es factible que la presión coercitiva juegue un papel definitivo, al instaurar o implementar programas de transformación radicales, particularmente en el caso de que dicha resistencia sea algo generalizado al interior de la organización. Esto contradice el pensamiento de los especialistas, para quienes este tipo de adaptación (coercitiva) que ellos llaman temprana, presentaría limitaciones técnicas a la hora de su implementación (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983).

Además de las consideraciones mencionadas, es necesario que se tenga en cuenta un componente básico de gran importancia y que ya ha sido señalado suficientemente en el proceso de cambio, que se relaciona fundamentalmente con la variación de la respuesta que se deriva de los diferentes esquemas o valores interpretativos. Habitualmente dichas respuestas diferentes son consideradas como si emergieran de una dirección en la cual, los sistemas normativos no sólo definen metas u objetivos, sino también en la determinación de la dirección correcta en la cual dichas metas u objetivos pueden ser alcanzados (Scott, 1995). Consecuentemente con lo anterior, es posible afirmar que las organizaciones presentaran una variación en su estructura de valores, la cual mostrará diferencias en cómo se reflejan esos valores cuando sus componentes buscan implementar un proceso de cambio (Kabanoff *et al.*, 1995). Sin embargo, ante un sistema de valores que sea incompatible con los cambios que se están proponiendo, debe entenderse que dicho proceso de cambio se haría muy lento como resultado de la tensión que se presenta y por tanto sería poco viable llevarlo a cabo, lo anterior a modo de ejemplo.

De manera que es fundamental que se entienda, que cuando se habla de compatibilidad con los valores, también se habla de que el cambio en las creencias según Pettigrew (1987) juega un papel preponderante en el objetivo de lograr los cambios estratégicos o culturales, y es precisamente en esa dirección que surgirán nuevas prácticas, las cuales serán institucionalizadas mediante la adquisición normativa, que se asume y sostiene median-

te un proceso de legitimación (Leblebici, Salancik, Copay y King, 1991). Es importante aclarar que sin la protección de la legitimación normativa por parte un grupo numeroso de miembros, no existiría la posibilidad de que se establezcan nuevos acuerdos con la organización, lo que provocaría que los cambios de corte radicales no sean viables.

Debemos, sin embargo, explorar otras alternativas que nos permitan entender cómo responder al cambio. Según Amis *et al.*, (2002) existe otra posibilidad frente a la acción del cambio y que ocurre consecuentemente, en forma frecuente, sólo al estar presentes nuevos actores, que logran consolidar un gran poder en el momento que los cambios prescritos están alineados con el conjunto de valores de la élite organizacional (Flingstein, 1991).

De manera que al considerar los valores de un grupo de individuos que se encuentran en las posiciones más altas de la organización, dichos valores son promocionados y perpetuados y así por lo tanto son estos valores de quienes detentan el poder, para los cuales la estructuras y los sistemas están conscientemente alineados, es decir tienen sentido. Saber esto es importante porque permite afirmar que los valores que son más críticos en la determinación de si el cambio puede darse o no, podrían verse interrumpidos por los intereses o valores de aquellos miembros más influyentes de la organización.

Con respecto a la aceptación normativa de los cambios propuestos en los niveles elite o directivos, es necesario aclarar que es fundamental considerar lo que se llama la línea de salida, esto es clave si lo que se quiere es tener una estructura de valores coherente a través de toda la organización. Si los valores que han sido establecidos por miembros de la élite están en concordancia, entonces les será más sencillo trabajar en el fortalecimiento de la organización. No obstante, sin la estructura de valores como base esencial del cambio y a pesar de la resistencia que frecuentemente se da frente a las alteraciones o cambios prescritos, se podría dar la aceptación de algunos de ellos, aunque sean de aceptación superficial en toda la organización.

¿Qué hacer entonces cuando los valores de la organización no son consistentes con los cambios prescritos? Según Amis *et al.*, (2002) pueden presentarse dos cursos de acción muy claros para que la organización tome una decisión. Si son capaces de soportar las presiones ejercidas, las organizaciones presentarán algún tipo de comportamiento desafiante o manipulativo buscando maniobrar frente a la naturaleza de las presiones a las que están siendo sometidas; o adoptar una estrategia de escape de dichas presiones si se sienten obligados a dar la apariencia de cumplir (Oliver, 1991). Por tanto, a pesar de que la teoría institucional ha enfatizado en el determinismo medio ambiental, los miembros de la organización aún tie-

nen oportunidades para tomar opciones estratégicas (Child, 1972; Oliver, 1988/1991).

Según Amis *et al.*, (2002) Meyer y Rowan (1977) reconocieron plenamente que ante la presencia de ambientes fuertemente regulados, podría darse el caso de que se incorporen elementos en sus estructuras, dando la apariencia de legitimidad, pero cuidando que dichos elementos no sumen elementos a la eficiencia técnica de la organización. Teniendo esto en consideración es posible que la estructura formal de la organización, sea acoplada de forma débil al núcleo de operaciones técnicas antes de que se complete el proceso de legitimación, asegurando un costo mínimo para la eficiencia operativa.

Todo lo visto hasta el momento responde cuestionamientos sobre cómo afrontar el cambio proyectado de acuerdo a una serie de condicionamientos tanto externos como internos; ahora surge la pregunta ¿qué pasa después de la adopción del cambio? según Porac, Thomas, y Baden-Fuller (1989), la estructura de creencias socialmente compartidas se ocupa de formar y constreñir el comportamiento de la organización, en otras palabras, la lógica compartida funciona de tal forma que resulta en una acción consistente. Scott (1994) argumenta que los roles institucionalizados proveen definiciones de situaciones e identidades, de tal forma que se establezca la vida organizacional para proveer un conjunto de expectativas compartidas, según el autor estas instituciones no solamente constriñen las opciones sino que también le establecen criterios frente a los cuales la gente descubre sus preferencias.

Jepperson (1991) sugirió que la institucionalización trae consigo un orden social o patrón, además, una vez que los procesos de cambio radical son implementados en su totalidad, los valores que han permanecido dentro de la organización soportan las estructuras y los sistemas que ahora están siendo aplicados.

En la misma vía de los valores o los diversos elementos que interactúan en el proceso de cambio, es interesante conocer, por ejemplo, qué pasa con la escala de creencias de quienes deben soportar el cambio, es decir, cómo les afecta.

AFECTACIÓN EN LA ESCALA DE CREENCIAS

Las consideraciones internas del cambio organizacional, requieren entonces que se analice justamente cómo se da ese proceso. Según Armenakis *et al.*, (2007) muchos científicos, entre ellos el mismo Armenakis, Harris, y Feild, 1999; Galpin, 1996; Judson, 1991; Kotter, 1995, han propuesto ciertas variaciones en los modelos de cambio organizacional, dentro de los cuales es posible encontrar unas fases claramente definidas de desconge-

lamiento, movimiento y congelamiento, todas estas fases tienen elementos comunes sobre todo en lo relacionado con su utilidad como guía para la planeación e implementación de los cambios organizacionales.

Una clave en el origen de los modelos, es la necesidad de cambiar el mensaje para tener éxito en la implementación del cambio. Por tanto, en cualquier proceso de transformación organizacional, los receptores de ese cambio se vuelven sensibles a todo lo que escuchan, ven y experimentan, de tal manera que debemos entender que los receptores del cambio tienen condiciones previas o precursores (ejemplo cognición, emoción e intenciones) que terminan siendo parte de su proceso de toma de decisiones, lo que produce comportamientos de apoyo o resistencia al cambio.

El mensaje de cambio es transmitido tradicionalmente por agentes de cambio locales y globales, los cuales no tienen roles formales de liderazgo dentro de la organización; por otro lado, estos mensajes se presentan a la organización mediante estrategias particulares relacionadas con un momento particular. Dentro de estas estrategias podemos encontrar; la comunicación persuasiva, participación activa, prácticas de administración humana, ritos y ceremonias.

Existe un algo aparentemente no bien intencionado en todo este proceso de transmisión, que alienta la siguiente pregunta ¿por qué existe la necesidad en los agentes de cambio de ser cuidadosos en cuanto al contenido de los mensajes de cambio?, la respuesta a ello es que existe una necesidad de asegurar que ese mensaje transmitido estimule a los receptores del cambio a aceptarlo y como resultado de esa aceptación modifiquen sus comportamientos laborales.

Según Armenakis *et al.*, (2007) Georgopoulos y Tannenbaum (1957) demostraron la existencia de relaciones entre las variables precursoras, que ya han sido mencionadas arriba usando los métodos de la ciencia social y el rendimiento organizacional (Lewin y Milton, 1986) y de forma más reciente Koys (2001) presentó evidencia adicional en el sentido de que las actitudes de los empleados y sus comportamientos influyen los resultados en los negocios. Esto crea la necesidad de tener habilidad para determinar las dimensiones de los precursores importantes, a través de los cuales un cambio organizacional determinado podría ser positivo para los responsables de liderar el cambio en las organizaciones.

Es el caso de la adopción de innovaciones tecnológicas que según Armenakis *et al.*, (2007) requiere que se adopten ajustes, como en el caso del uso de los arquetipos planteados por Amis *et al.*, (2002) y de forma similar en los paradigmas y comportamientos, para lo cual se espera usar la innovación como un cambio que al implementarlo en la organización, logre modificar la estrategia, estructura y/o el sistema organizacional. Según Schabracq y Cooper, (1998) en cada tipo de cambio la teoría cumple su

papel como herramienta al ser utilizada en explicar las reacciones frente al mismo, el cual puede producir reacciones negativas en algunos receptores, ya que podría involucrar para ellos la pérdida de comodidad, teniendo en cuenta que han desarrollado un conocimiento y habilidades para ejecutar sus funciones. Para lograr el éxito, los líderes del cambio, deberán ejecutar procesos que les permitan influenciar las creencias de los receptores del cambio y realizar el monitoreo de las mismas, como una forma de evaluar el progreso.

Como ejemplo Armenakis *et al.*, (2007) hace referencia a la investigación de Ryan y Gross (1943) sobre la difusión de híbridos de maíz en granjas de dos comunidades de Iowa USA; la importancia de traer a colación este estudio, es establecer el significado de cuatro creencias sobre la difusión de la innovación, como elemento fundamental del cambio; ventaja relativa, soporte principal, eficacia y valencia. Según los autores, los primeros granjeros que adoptaron los procesos de innovación de las semillas, sirvieron como una comunidad laboratorio, donde los vecinos que aún no adoptaban la nueva semilla, pudieron observar cómo sus vecinos la aplicaban en sus plantaciones, con el recelo de poder saber el éxito obtenido por los vecinos en la plantación del híbrido como condición, para ellos adoptar posteriormente la semilla, éste paralelo permite concluir la importancia de los agentes de cambio y los líderes de opinión como apoyo principal.

También se encontró que existe un deseo implícito por parte de los adoptores en digamos vivir la experiencia por sí mismos y conocer de primera mano cual es la utilidad de la innovación para ellos mismos, lo que demuestra la importancia de la valencia para adoptar la decisión de cambio.

Según Armenakis *et al.*, (2007) adicionalmente a las creencias descritas anteriormente, existen cinco creencias fundamentales en las organizaciones a la hora de tomar la decisión de cambio, cuando hablamos de innovación:

Discrepancia: según los autores, los empleados de una organización deben saber que existe una necesidad real de cambiar. Es decir, establecer una diferencia entre lo que está pasando actualmente en la organización y lo que se desea, esto les ayuda en la legitimación de la necesidad de cambio.

Adecuación: un ejemplo de adecuación es la identificación de atributos o características únicas de una situación organizacional tal, que una acción correctiva apropiada pueda ser adaptada a una situación particular, de tal forma que se elimine la discrepancia.

Eficacia: en el contexto de los cambios organizacionales, la eficacia se puede definir como la capacidad percibida para implementar las iniciativas de cambio (Bandura, 1986).

Apoyo principal: la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1986), postula que las sensaciones individuales a través de las relaciones interpersonales de trabajo, apoyan su existencia en toda la organización. Como principal soporte de ello, se cuenta con los agentes de cambio y la opinión de los líderes, cuando se habla de agentes y cambio, puede hacerse referencia a los niveles más altos de la organización, para el caso de los líderes, su importancia radica en el papel que juegan al implementar de forma exitosa el *cambio organizacional*.

Valencia: tiene que ver con la motivación y la atracción que pueda tener el receptor frente al cambio, asociado con la percepción sobre los resultados que se presenten por el cambio en sí mismo. Según los autores la valencia se puede segmentar en dos categorías: la extrínseca y la intrínseca; la primera está relacionada con las recompensas o beneficios derivados de la adopción del cambio, y la segunda tiene que ver con, por ejemplo, la autonomía por parte de los miembros de la organización para tomar decisiones operativas, incrementando en gran medida su necesidad de satisfacción.

El cambio como una constante organizacional genera una evolución, eso lo podemos inferir de la literatura descrita hasta el momento, como en el caso de la innovación, que en concreto, una vez se incorpora a los procesos organizacionales se debe ver reflejada en el llamado desarrollo organizacional, haciendo importante descubrir cuál es la relación o cómo empalman los conceptos de cambio y desarrollo organizacional.

ENGRANAJE ENTRE CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Pettigrew, *et al.*, (2001), el campo del *cambio organizacional* no ha logrado con suficiencia comprender la dinámica y los efectos del tiempo, el proceso, la discontinuidad, y el contexto, en un mundo cada vez más complejo, dinámico, global y consciente. Donde buscar modelos generales de cambio, tiene como requisito principal, un mayor enfoque en el contexto espacio-temporal. Si se considera como un gran reto sostener una generalización en el tiempo y si además se consideran aquellas dificultades que representan unas fronteras internacionales, institucionales y culturales que empiezan a ser cada vez más tenues, se requiere lograr un entendimiento de los diversos retos o desafíos que representa comprender dicha dinámica.

Cómo afrontar el estudio del cambio organizacional

Considerando una variante del enfoque contextual, el cual se consideraba sólido en su base teórica, además de presentar una gran utilidad en la investigación que sobre el *cambio organizacional* se debe realizar, es necesario profundizar también en la exploración de los contextos, donde es importante tener en cuenta tanto el contenido como el proceso de cambio y además de qué forma éste se conecta con la variable tiempo. De manera que este enfoque contextual en el *cambio organizacional* representa para los académicos un doble desafío: 1) intentar captar los sucesos de la realidad inmediata y 2) estudiar los procesos de cambio a largo plazo en sus propios contextos, a fin de lograr desarrollar un método. Retomando los primeros trabajos sobre el particular, el contexto fue dividido en sus componentes externos e internos, utilizando para ello el punto de vista de las organizaciones.

Si nos concentramos en el contexto exterior, es posible identificar los siguientes tipos: económicos, sociales, políticos, y el medio ambiente del sector o hábita en el cual una empresa se desempeña. Al considerar el contexto interno, es necesario tener en cuenta características de los ambientes estructurales, culturales y políticos, considerando en el análisis cuáles ideas y acciones deberán ser implementadas de forma que se logre el cambio exitosamente (Petti, 1985).

Europa fue pionera en el estudio de los cambios organizacionales, allí el trabajo siempre se caracterizó por un lenguaje y unos métodos que presentaban ligeras diferencias con respecto a otros estudios de la época, sin embargo, siempre se mantuvo el interés en desarrollar estudios de tipo longitudinal de aquellos procesos de cambio que consideraban de igual forma el contexto. Mientras ésto sucedía en Europa, en los Estados Unidos Lewin, Long y Carroll, 1999; Van de Ven *et al*, 1989. Realizaban un trabajo sobre la creatividad de la organización, desarrollando la teoría y haciendo hincapié, igualmente, en el contexto como base fundamental (por ejemplo, Amabile, 1983/1988; Wood, Sawyer y Griffin, 1993). El resultado de empezar a comprender la creatividad organizacional como un ejemplo claro de cambio organizativo, teniendo en cuenta su efecto en los procesos de innovación, permitió vislumbrar la posibilidad de seguir explorando ese camino. Sin embargo, existe una limitante para examinar la creatividad organizacional y cubrir la necesidad primordial de desarrollar la investigación y el enfoque de la teoría, que se relaciona con la situación en la que los procesos creativos y los resultados se están presentando.

Todos los programas de investigación sobre el cambio de los que se ha venido discutiendo son diferentes, en la medida en que para la innovación y la creatividad los contextos juegan un papel de gran importancia en el análisis de los procesos de cambio. Si consideramos dichos procesos como

la fuente de análisis, debemos concebir todo aquello que la circunda como lo que conduce o modela el ámbito de eventos o sucesos, los cuales a su vez la determinan. Esto es una parte necesaria de la investigación. Como ya se ha mencionado, existen grandes desafíos en el análisis implícito en la investigación contextual.

La certeza de que los procesos de cambio están inmersos en unos contextos, condiciona y genera la necesidad de tener en cuenta esos contextos y estudiar con este conocimiento cómo se comporta el campo de interacción en el que los cambios surgen a medida que pasa el tiempo.

Pero ¿cómo realizar el análisis de ese campo interactivo?, la respuesta a esta pregunta se fundamenta en dos opciones; la primera tiene que ver con el número de niveles de análisis que deben ser incluidos para tratar de manera adecuada el contexto; la segunda se refiere a su complejidad. Si consideramos que no sólo hay diferentes niveles de contexto, sino también que existe una gran probabilidad de que hayan también innumerables elementos relacionados que se ubican en los diferentes niveles. Todos estos aspectos afectan de alguna manera el proceso de cambio. Existe una opción adicional y es determinar qué procesos deben ser considerados y cuáles no. En éste caso, una consideración afortunada, es que la asimetría que se presenta entre los niveles de contexto, se convierte en una fuente de cambio, ya que los procesos interrelacionados presentan un momento, ritmo, y trayectoria propios. De modo que el ritmo y la trayectoria de cambio en un sector industrial frente a los cambios de límites significativos, puede llegar a ser mucho más rápido que la capacidad de detección y ajuste de las empresas individuales para reagrupar el sector. Esa incapacidad o lentitud en la detección, en el proceso de adaptación de las empresas, y su incapacidad para reconocer que las bases de la competencia pueden haber cambiado en su sector, puede ser un factor clave para explicar la pérdida de su desempeño competitivo (Pettigrew y Whipp, 1991).

Existen adicionalmente cuestionamientos que tienen su origen en el contexto interno, que deben ser respondidos, los cuales se fundamentan en conocer el papel de la historia, la estructura, la cultura, el poder y la política, en facilitar o generar los elementos necesarios para que el cambio se lleve a cabo sin ningún contratiempo o limitarlo de tal manera que éste tenga un alcance claramente definido. Si se visualiza este mismo hecho desde el sector de la economía, también surgen preguntas sobre las relaciones existentes entre el comportamiento de la empresa, los límites cambiantes, la composición de los sectores y los efectos negativos, producto de la alteración de los ecosistemas macro económicos dentro y entre los estados-nación.

De manera que cualquier proceso de cambio debe cumplir un requisito de temporalidad para que se produzca, por tanto este hecho adquiere im-

portancia en el objetivo de seguir los resultados de la aplicación de dicho proceso, para lo cual se deben estudiar las siguientes consideraciones.

RELACIÓN DE TEMPORALIDAD EN EL CAMBIO

Pettigrew *et al.*, (2001) señala a George y Jones (2000) quienes concluyen que: La temporalidad es una característica esencial del comportamiento organizacional y no tiene mucho sentido ignorarla, considerarla como implícita o tratarla de manera inadecuada. Para George y Jones (2000), el precio de la falta de tiempo en el análisis de la organización, da como resultado una teorización insuficiente que deja de lado algunos de los grandes enigmas en temas relacionados con el liderazgo y el rediseño funcional. Sin embargo, existe una gran casualidad en el análisis temporal de la organización, es la escasa existencia de estudios sobre procesos de cambio organizacional que ofrezcan una aproximación holística y dinámica del cambio.

El análisis organizacional ha sido virtuoso al proporcionar una imagen de las dinámicas mientras son suprimidos los procesos, Van de Ven (1992) argumentó que el proceso es utilizado con frecuencia en tres aspectos en la literatura: 1) como una lógica usada para explicar una relación causal en la teoría de la varianza, 2) como una categoría de conceptos que se refieren a personas u organizaciones, y 3) como una secuencia de eventos que describen cómo las cosas cambian con el tiempo.

En la literatura es posible identificar también como ella misma, se ha enriquecido con el proceso empírico. MacKenzie (2000), por ejemplo abandonó los procesos de investigación relacionados con el *cambio organizacional* como un nuevo paradigma para las ciencias de la organización. Sobre el enfoque de procesos, MacKenzie escribió lo siguiente:

Los procesos son a menudo contenidos en forma de variables. Sin embargo y a pesar de ello, una variable de un proceso no es exactamente igual a los procesos en sí. De tal manera que nos encontramos con que los procesos se aproximan más a su comportamiento real como resultado de su encapsulamiento como variables (MacKenzie, 2000: 110).

En todo el ámbito analizado hasta el momento en los argumentos de los autores, se ha utilizado de manera provechosa el estudio sobre la evolución de una serie de elementos importantes. Es posible decir que, aquellos que generan unos argumentos más poderosos, son los que realizan la vinculación del contexto y la acción, lo cual produce una necesidad básica de exponer los mecanismos y procesos de cambio.

El éxito de la gestión del cambio

Frente a los procesos de cambio Pettigrew, *et al.*, (2001) se hace la siguiente pregunta ¿en qué consiste el éxito en la gestión del cambio? según él, las definiciones de éxito pueden estar compuestas por consideraciones o nociones de cantidad, calidad, y velocidad del cambio. Posiblemente estas definiciones pueden intercambiarse con elementos de cantidad, ritmo alcanzado y el precio de la calidad del proceso de cambio. Los posibles juicios sobre el éxito, pueden estar condicionados a quienes están realizando dicho juicio y al momento en que se realiza.

Pero debemos aceptar sin embargo, que una cosa es analizar aquellos elementos o factores que logran determinar posibles eventos de cambio y otra cosa, con un grado de dificultad mayor, es generar evidencia convincente de que un cierto patrón de cambio contribuye con iniciativas para el desempeño organizacional. Un hecho que evidencia esta situación es el surgimiento y posterior fracaso del texto de Peters y Waterman (1982) al concentrarse en muestras pequeñas, considerando sólo aquellas empresas de alto rendimiento. Esta situación deja a los estudiosos del cambio frente a dos opciones, que sería sumamente conveniente combinar: La opción 1. consiste en llevar a cabo estudios, teniendo en cuenta un amplio espectro de tiempo que permita llegar a aclarar cualquier posible asociación que se presente entre los patrones de cambio adoptado por las empresas y su desempeño financiero. Esta estrategia de investigación permite vincular el “qué” del cambio de rendimiento de la empresa, pero revela muy poco sobre el proceso y el contexto de la evolución. Opción 2: para llevar a cabo un conjunto asociado de estudios longitudinales de casos comparativos de pares de organizaciones de alto y bajo rendimiento, se debe tener en cuenta que los estudios de casos de ese tipo, darían a los investigadores la posibilidad de responder de manera acertada aquellas preguntas que se relacionan con el proceso, el contexto y la personalización de las estrategias de cambio que faciliten a las empresas construir y mantener un rendimiento superior.

Según Pettigrew, *et al.*, (2001). existe una proposición de tipo general que representa una importancia trascendental llamada las complementariedades, esto sobre todo es observable en empresas de alto rendimiento, donde existe la probabilidad de que se presente una combinación de cambios que pueden tener lugar en el mismo momento, también debemos tener en cuenta que los beneficios obtenidos de un sistema completo son más que la suma de las partes del sistema e incluso en algunos casos, podrían generar efectos negativos.

La experiencia en el cambio organizacional

Observando lo discutido con anterioridad, surge la importancia entonces de encontrar referentes que permitan a los investigadores decir en qué medida se han ejecutado las nuevas formas de organización, las referencias principalmente se hacen entre las grandes y medianas empresas de Europa, los Estados Unidos y Japón. El fin de ésto, es poder evaluar los posibles efectos en el rendimiento de las organizaciones una vez adoptaron esas nuevas formas o modelos de organización y adicionalmente, cómo se han dado los procesos de transformación desde las formas tradicionales de organización.

Es necesario aclarar, que en pro de motivar las propuestas investigativas internacionales, se debe considerar lo siguiente:

- 1) Los datos que realizan un proceso comparativo de cómo se presentan tendencias de aceptación de formas de organización innovadoras en Europa, Japón y los Estados Unidos, muestran que dicha adopción no presenta comportamientos similares, ya que aunque se presenta una dirección final que converge, surgen desde diferentes puntos de inicio y a unas velocidades de cambio diferentes.
- 2) Analizando los resultados, se puede en términos generales, afirmar que éstos muestran la existencia de un cambio incremental, más que un cambio radical en cuanto al proceso de innovación en las organizaciones. Profundizando en las tres regiones que se han analizado, para la década de 1990, las nuevas formas de organización no realizaron un proceso de suplantación, sino más bien de complementación con las formas ya existentes.
- 3) Lo que se observó es que, aunque se presentaba un patrón que tendía a la homogeneidad, existían diferencias muy profundas, hablando en términos estadísticos en cuanto a los indicadores de innovación entre las diferentes regiones: entre Europa y Japón y entre los Estados Unidos y Japón.
- 4) En la década de 1990, Japón presentó un comportamiento mucho más incremental en cuanto al cambio organizacional que Europa y los Estados Unidos.
- 5) A diferencia de Japón, en Europa, se observa de acuerdo a la teoría de la complementariedad, la existencia de una fuerte relación entre el cambio de todo el sistema y los resultados de la organización. El cambio del sistema completo tiene significado en tanto quiere decir cambio de las estructuras, los procesos y los límites. Esto es así, debido a que en aquellas empresas que realizaron cambios parciales al sistema, es decir, sólo cambiaron las estructuras o los procesos, o los

límites, o dos de ellas presentaron una relación negativa en lo que tiene que ver con el desempeño de la organización.

Los hechos mencionados arriba muestran que existe una evolución como ya había sido mencionado, esta evolución corresponde a un cambio progresivo, incremental o en últimas a un cambio continuo.

EL CAMBIO CONTINUO

Según Pettigrew, *et al.*, (2001) existen una serie de preguntas que representan un alto grado de dificultad y tal vez por ese hecho son menos abordadas por los investigadores; son aquellas que reflejan fenómenos temporales y circunstanciales, como por ejemplo ¿en qué momento un agente de cambio toma la iniciativa de un cambio determinado y en qué grado se acogen dichos cambios al interior de la organización? o para hablar del campo o sector donde se mueve la organización, es decir por ejemplo en el contexto nacional empresarial ¿qué sucede si los agentes de cambio tiene un amplio conocimiento sobre aquellos factores que permiten estar al tanto del grado de acogida o receptividad a un cambio determinado? ¿cómo se puede traducir la iniciativa, de tal manera que refleje los contextos de los diferentes engranes o elementos de sus organizaciones?. Existen también unos cuestionamientos de tipo pragmático a los cuales no se les ha prestado suficiente atención y por ende no son adecuadamente entendidos en el proceso de intervención, como por ejemplo ¿por dónde empezar la intervención en primer lugar, y por qué? (Robertson *et al*, 1993) ¿qué secuencia de intervenciones de cambio pueden ser derivadas de las acciones iniciales? ¿qué ritmo de cambio es apropiado en diferentes escenarios para cumplir los objetivos locales y de la compañía? y ¿cómo los agentes de cambio deben mantener el impulso para el cambio en el tiempo? dadas las tendencias ahora bien comprendidas por los procesos de cambio, como una carrera cuya característica principal es la energía y el impulso (Beer, Eisenstadt y Spector, 1990; Pettigrew, 1998).

Sin embargo, si se desea responder a cómo se desarrollan el ritmo, la secuencia y la receptividad del cambio, se debe preguntar primero ¿dónde están los elementos más notables?, teniendo en cuenta que el ritmo y la receptividad funcionan interdependientemente y son analíticamente alineables. Las obras de Kessler y Chakrabarti (1996), Eisenhardt (1989), Brown y Eisenhardt (1995/1997), y Gersick (1988/1989/1994) son elementos de construcción potencial, a pesar de que dichas obras son dispersas, ellas cruzan diversos niveles de análisis y exploran los diferentes procesos y entornos de innovación y cambio.

Para finalizar, se debe entender que los cambios continuos son los que están en constante evolución; “un nuevo modelo de organización en la ausencia de explicar una intención *a priori*” (Orlikowski, 1996: 65) sería un ejemplo de dicho cambio. La calidad distintiva de cambio continuo, es la presencia de pequeños ajustes, los cuales no sufren interrupción, son creados en forma simultánea a través de las unidades de la organización, lo que en suma genera un cambio acumulativo y sustancial.

CAMBIOS RADICALES EN LAS ORGANIZACIONES

Según Greenwood y Hinings (1996) es necesario formar un marco teórico que permita entender los cambios organizacionales desde la perspectiva de la teoría neoinstitucional (DiMaggio y Powell, 1991). La teoría institucional es usada como punto de partida porque representa una de las perspectivas sociológicas más robustas junto con la teoría organizacional (Perrow, 1979) y tiene sentido, como señaló Dougherty, en el objeto de integrar algunos en tratados teóricos que recogen el debate específico de la transformación, mediante la construcción sobre un desarrollo teórico dado.

En su revisión sobre el estado de la teoría institucional, DiMaggio y Powell, (1991) identificaron entre el viejo y el nuevo institucionalismo una serie de cuestiones, donde por ejemplo, para el viejo institucionalismo, temas como la influencia, las coaliciones y los valores competitivos fueron fundamentales, aunado al poder y a las estructuras informales (Clark, 1960/1972; Selznick, 1949/1957), este enfoque contrasta con el nuevo institucionalismo en cuanto a que el énfasis de éste es la legitimación, el arraigo de los campos organizacionales y la centralidad de la clasificación, rutinas y esquemas (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Scott (1987) sugiere que la teoría institucional fue desarrollada por etapas, las cuales fueron progresando hasta que “desarrollaron una convergencia por la gran cantidad de aproximaciones realizadas por muchos analistas, en las cuales reconocen la importancia de los sistemas significativos, los elementos simbólicos, los procesos regulatorios y los sistemas de gobernanza” (Scott, 1994: 78). Dicha convergencia se presenta en torno a múltiples temas, en los cuales es posible observar cómo el viejo y el nuevo institucionalismo convergen o se aproximan.

La teoría institucional no es reconocida usualmente como una teoría del cambio organizacional, como ya se ha discutido, pero sí como una explicación de la similaridad isomorfismo y estabilidad de los arreglos organizacionales en una población o campo organizacional dado, varios investigadores como Ledford, Mohrman y Lawler (1989), llegaron a la conclusión de que la teoría institucional no ofrece mucha orientación con respecto al cambio. Buckho (1994) por ejemplo observó que las presiones institu-

cionales son poderosas fuerzas contrarias al cambio organizacional. Esto posibilita a los autores presentar en este texto un punto de vista contrario. De acuerdo con Dougherty (1994) la teoría contiene unas bases excelentes para considerar el cambio, en primer lugar, al proveer una definición convincente del cambio radical (como opuesto a la convergencia) y segundo, por la definición de dinámicas contextuales que precipitan la necesidad de una adaptación organizacional (Lebeblíci, Salncik, Copay, y King, 1993; Oliver, 1991) tal como fue formulada la teoría neoinstitucional, es débil en el análisis de las dinámicas internas del cambio organizacional. Como consecuencia, no ofrece respuestas o más bien guarda silencio, sobre todo cuando se presentan situaciones en las cuales algunas organizaciones adoptan cambios radicales y otras no lo hacen, a pesar de experimentar las mismas presiones institucionales. No obstante, la teoría neoinstitucional contiene ideas y sugerencias que cuando fueron elaboradas, proveyeron un modelo de cambio que sirvió como hilo conductor entre el contexto organizacional y las dinámicas intraorganizacionales.

Para explicar la incidencia de los cambios radicales y en qué extensión esos cambios han alcanzado ritmos evolucionarios o revolucionarios, se deben considerar tres temas básicos: en primer lugar, se estableció que la mayor fuente de resistencia organizacional al cambio, se deriva de la normativa arraigada de una organización con su contexto institucional. Y además ésta declaración es un mensaje central de la teoría institucional; segundo, los autores sugieren que la incidencia de los cambios radicales y el ritmo mediante el cual esos cambios tienen ocurrencia, variará a través de los sectores institucionales por diferencias estructurales de los mismos, en particular en extensiones en las cuales los sectores están estrechamente acoplados y aislados de ideas practicadas en otros sectores; los autores proponen en tercer lugar, que la incidencia del cambio radical y el ritmo al cual los cambios ocurren podría variar dentro de los sectores, porque las organizaciones varían en su dinámica organizacional interna.

Con el fin de entender las diferencias en las respuestas organizacionales, las organizaciones son conceptualizadas como entidades heterogéneas, compuestas de grupos funcionalmente diferenciados en la consecución de objetivos y la promoción de intereses. Entonces ¿cómo las organizaciones responden a las prescripciones institucionales? en particular si ellas se someten a cambios radicales, ¿con qué rapidez se convierte ésto en una función de esas dinámicas internas?

Es importante en todo este proceso de análisis, establecer de manera clara ciertos aspectos que son sumamente importantes en cuanto a conocer cuáles son las diferencias entre convergencia y cambio radical, y cambio revolucionario y evolucionario, el cambio organizacional radical o llamado también marco de reflexión, el cual se desprende de una orientación

existente (Jhonson, 1987; Miller, 1982/1990) y lo que tiene que ver con el proceso de transformación. Cuando se habla de cambio convergente, corresponde a una orientación más elaborada, sin embargo el interés manifestado por los autores está más enfocado en los cambios no convergentes.

Para el caso de los cambios revolucionarios y evolucionarios, éstos se definen habitualmente mediante una escala, ritmo de turbulencias y de arreglo o ajuste. De manera más explícita, el cambio evolucionario requiere un proceso de desarrollo con una velocidad pausada; contrario al cambio revolucionario que sucede de manera vertiginosa y produce una afectación simultánea en toda la organización.

LOS AGENTES DE CAMBIO Y SU PAPEL

Segun Bartunek *et al.*, (2006) el proceso de investigación sobre el cambio organizacional, permite absolver de alguna manera a los actores encargados de implementar los cambios organizacionales a pesar de no ser los iniciadores de ellos (Balogun y Johnson, 2004; George y Jones. 2001) sin embargo, se comprende que los receptores del cambio experimentan una reacción que frecuentemente se relaciona o se identifica como de resistencia al mismo (Kuhn y Corman, 2003; Oreg, 2003) el interés particular de Bartunek (2006) se inclina particularmente hacia los agentes de cambio, teniendo en cuenta que el camino del cambio para los receptores o afectados, se ajusta de manera ideal a la dirección que los agentes de cambio han definido.

Este hecho no considera la asunción de que ambos, los agentes y los receptores del cambio, entienda el cambio de la misma manera, donde no es tan importante para el caso de los receptores conocer acerca de cómo entienden el cambio, como si lo es el saber cómo se sienten con respecto a él (George y Jones, 2001), de hecho según el autor en años recientes a resurgido el interés sobre las emociones en el lugar de trabajo (Brief y Weiss, 2002; Fisher y Ashkanasy, 2000; Seo, Barret y Bartunek, 2004).

Como parte del entendimiento sobre esas emociones mencionadas, algunos autores investigaron el papel que juegan las emociones de los receptores en el proceso de aplicación del cambio organizacional (Huy, 1999/2002; Mossholder, Settoon, Armenakis y Harris, 2000; Mossholder, Settoon, Harris y Armenakis, 1995).

Según ellos, su objetivo principal es conocer de manera más profunda las sensaciones de los receptores frente al cambio organizacional y el impacto que puede tener en la organización, como parte de dicho análisis se estudió las experiencias del equipo de enfermeras de un hospital en los EEUU, el cual forma parte de un programa llamado gobernanza compartida (Porter-O'Grady, 2004; Porter-O'Grady y Finnigan, 1984).

Sistemas de participación en la iniciativa del cambio

Según Bartunek *et al.*, (2006) la gobernanza compartida se ha implementado en más de 1.000 hospitales en los Estados Unidos, incluyendo por ejemplo, la mayoría de hospitales participantes en el programa para la excelencia del centro de credencialización de enfermeras americanas (Anthony, 2004; Green y Jordan, 2004; Porter-O'Grady, 2000; Burnhope y Edmonstone, 2003; Doherty y Hope, 2005), se trata de desarrollar una definición de la gobernanza compartida que según el autor:

Una descentralización que da a las enfermeras una mayor autoridad y control sobre sus prácticas y medio ambiente de trabajo; lo que genera una sensación de responsabilidad, de rendimiento de cuentas y permite una participación activa en el proceso de toma de decisiones, particularmente en áreas administrativas de las cuales siempre fueron excluidas, entonces el objetivo principal es apoyar la relación entre el servicio proveído (enfermería) y el paciente (cliente). (O'May y Buchan, 1999:281).

Los resultados de la gobernanza compartida comprenden frecuentemente una mejor calidad, más cuidados costo - efectivos frente al paciente; una mayor adaptabilidad del hospital y las enfermeras; una gran autonomía de las actividades desarrolladas, además de una alta retención de enfermeras (Anthony, 2004; O'May y Buchan, 1999; Stewart, Stansfield y Tapp, 2004). Los resultados son, por supuesto, esperados en relación con una mayor responsabilidad, autoridad, participación y respeto que ha sido concedido a las enfermeras en el desarrollo del cuidado de la salud, así como un mejor proceso de retroalimentación de información sobre las tácticas y resultados obtenidos en las diferentes unidades de enfermería.

Bartunek *et al.*, (2006) predijeron con base en la literatura con respecto a cambios planificados y la gobernanza compartida, que esta última facilita el entendimiento por parte de los empleados, sobre dicha iniciativa, como una forma de empoderarlos y permitirles asumir sensaciones positivas sobre la misma.

La participación en ese proceso es mediada por la sensibilidad y los sentimientos de los participantes, lo que podría también darles la oportunidad de tener una experiencia de ganancia desde la iniciativa misma.

La gobernanza compartida

Weber y Manning (2001) encontraron que los participantes en una implementación de calidad total de una organización particular, analizaron los proyectos de cambio de una manera más profunda que aquellos que no tuvieron una participación más activa, sin embargo se dio un proceso convergente en el tiempo sobre la visión única que tenían los agentes del esfuerzo de cambio, en general los efectos de la participación en la sen-

sibilidad de los receptores, son esperados, en razón a que la información que activamente involucró los recipientes de cambio, surge desde las experiencias desarrolladas con el cambio en sí mismo y una mayor exposición a las influencias de los agentes de cambio. Esto permite a Bartunek *et al.*, establecer una primera hipótesis:

- Hipótesis 1: la interpretación de los efectos de la participación en la gobernanza compartida. ¿Qué es?;
- Hipótesis 1a: la participación en la gobernanza compartida genera un celeridad positiva, relacionada con la interpretación de los participantes de la iniciativa de cambio como el fomento de su empoderamiento.
- Hipótesis 1b: la participación en la gobernanza compartida, puede estar negativamente relacionada con la interpretación de los participantes de la iniciativa de cambio como algo inconsistente con el empoderamiento. Según los autores, los receptores de cambio no son sensibles a un esfuerzo de cambio en un nivel afectivo neutral, sino que ellos tienen sentimientos sobre ese cambio. Entonces para entender de una forma más amplia los impactos de un cambio sobre sus receptores, se hace necesario entender dichos sentimientos. Existe suficiente evidencia que sugiere que la experiencia de tipo emocional de las personas está compuesta por dos dimensiones llamadas ortogonales, una es el grado de amabilidad y la otra el grado de activación o excitación (Barrett y Russel, 1998; Russell, 1980/2003). Observando de nuevo el modelo de gobernanza compartida, los sentimientos de los participantes podrían ser muy positivos. Si consideramos que ese sentimiento positivo se genera a partir de experimentar una mayor, la cual fomenta en ellos una sensación de bienestar.
- Hipótesis 2: la participación en la gobernanza compartida estaría relacionada de una manera positiva con las emociones experimentadas (amabilidad y activación) asociadas con el cambio. La participación en la iniciativa de cambio podría también afectar la percepción de relación ganancia-pérdidas desde la iniciativa misma. Bartunek, Greenberg y Davidson (1999) encontraron que las personas que participan activamente en una iniciativa de cambio superior tiene esa percepción, al menos en parte, porque son juzgados con frecuencia como positivos, en miras de mantener una sensación de consistencia (Festinger, 1957). Basados en estas razones, los autores proponen lo siguiente:
- Hipótesis 3: la participación en la gobernanza compartida podría estar relacionada positivamente con reportes de ganancia desde la iniciativa misma.

La relación de ganancia y pérdida

Según Bartunek, *et al.*, (2006) dentro de la discusión del equipo de enfermeras, es posible mencionar cómo las enfermeras que participaron en el programa de gobernanza compartida (y más propiamente en algún esfuerzo de cambio organizacional que incluye además algún tipo de iniciativa de empoderamiento) pueden no experimentar algún tipo de sensibilidad en la forma esperada por los agentes del cambio.

Una explicación para ello, puede estar fundamentada en un inadecuado proceso de traducción de la visión por parte de los agentes de cambio hacia los receptores. En segundo lugar, los recipientes del cambio, pueden considerar un **prototipo** particular para que el cambio pueda ser implementado, de manera que si las empresas no concuerdan con ese prototipo, entonces los recipientes percibirán a los agentes de cambio actuando de forma inconsistente con sus expectativas (Bartunek, Lacey y Wood, 1992). Si ese fuera el caso, podemos encontrarnos con cambios producto de mezclas de cambios previos con cambios actuales como resultados de una planeación confusa o pobre. Tenemos entonces que los recipientes pueden confundirse al enfrentarse a mensajes entremezclados de dos o más cambios distintos, un problema que se presenta muy frecuentemente en las organizaciones que cambian de forma permanente. Existen organizaciones en las cuales los cambios organizacionales tienen sucesos de formas múltiples, simultánea y en algunos casos pueden llegar a traslaparse, presentando casos de contradicción entre ellos (Helms Mills, 2003). Cuando esto se presenta, genera una gran dificultad para los recipientes de un determinado cambio, por tanto es precisamente hacia la mente de aquellos que no están involucrados de manera activa en la implementación del mismo, que se deben enfocar los esfuerzos para poder diferenciar algo llamado expectativa participativa, relacionada con el cambio focal desde diferentes tipos de expectativa asociados con otros cambios.

Mientras los agentes de cambio se concentran casi de manera absoluta en términos de los resultados organizacionales del cambio, el punto de vista de los recipientes se relaciona frecuentemente con la forma como interpretan el cambio en términos de la diferencia de éste, reflejado en su experiencia personal en el trabajo (Rousseau, 1996). Específicamente los recipientes presentan una brecha en el cambio organizacional desde su propia percepción de ganancia o pérdida del cambio mismo (Bartunek y Moch, 1987; P. S. Weber y Manning, 2001) partiendo de esta discusión, los autores generan la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 4: la interpretación de la intervención, afectaría los puntos de ganancia desde el cambio mismo. ¿Qué es?

- Hipótesis 4a: un entendimiento de que la gobernanza compartida podría generar un ambiente positivo de tal manera que los recipientes experimenten una relación de ganancia desde el cambio. Continuando con la discusión, es de alguna manera razonable predecir que es desde las percepciones o inconsistencias de los agentes de cambio o acciones de la organización, que se forma la percepción de los empleados acerca de la visión de los agentes de cambio sobre el cambio y que finalmente podrían diluir la percepción de ganancia de los recipientes.
- Hipótesis 4b: el entendimiento de la gobernanza compartida inconsistente con el empoderamiento, podría relacionarse negativamente con las expectativas de ganancia de los recipientes a partir del cambio. Finalmente, la mayoría de los recipientes no interpretan el esfuerzo de cambio como positivo, ya que para la mayoría del personal podría experimentar ganancias desde él.
- Hipótesis 4b: un entendimiento de la gobernanza compartida como positivo para el personal, podría estar asociado con la experiencia de ganancia de los recipientes desde el cambio.

ANÁLISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Con respecto al cambio organizacional Armenakis y Bedeian (1999), se concentran en tres investigaciones sobre modelos de análisis del *cambio organizacional* en los años noventa; en primera instancia, en la esencia del *cambio organizacional* en la era contemporánea, paso seguido, prestan singular importancia al contexto en el cual se enfocan principalmente en las fuerzas o condiciones existentes en el medio ambiente interno y externo de una organización, el tercer tema se enfoca en los procesos, donde las acciones ejecutadas están generalmente direccionadas a responder a la difusión de un intento de cambio, estas acciones usualmente se conceptualizan como de ocurrencia externa a la firma y a niveles individuales.

Un último tema investigado por los autores se relaciona con la naturaleza de las variables que forman los criterios con que corrientemente juzgan los resultados del *cambio organizacional*, contemplando dos de ellos como principales: el afectivo y el de comportamiento.

Según los autores, su interés es mostrar los modelos de rendimiento y cambio organizacional de Burke Litwin (1992) y el modelo de la transformación imperativa de Vollman's (1996); el primero predice el rendimiento organizacional e individual y detalla las condiciones organizacionales (causas) y los efectos resultantes, al hacerlo identifica las dinámicas transformacionales y transaccionales que son inherentes a un proceso de cambio exitoso.

Los factores transformacionales acuerdan con las áreas, cuál es el requerimiento en cuanto al comportamiento de los nuevos empleados, esto como una consecuencia de las presiones medio ambientales internas y externas. Los factores incluyen: liderazgo, cultura, misión y estrategias.

En contraste, los factores transaccionales también realizan acuerdos pero con variables psicológicas y organizacionales, con el fin de predecir y controlar las consecuencias a nivel motivacional y de rendimiento de un grupo de trabajo, estas variables incluyen prácticas administrativas, estructuras, sistemas (políticas y procedimientos), tareas, requerimientos y habilidades individuales.

El modelo de Vollmanis (1996) de la transformación imperativa, retrata la magnitud del proceso de cambio. El modelo consiste en una matriz de ocho por seis, detallando la infinidad de consideraciones que están potencialmente en juego en un esfuerzo de cambio. Las filas de la matriz constituyen ocho facetas: 1) intento estratégico 2) competencias, 3) procesos uno, 4) recursos, 5) salidas, 6) respuestas estratégicas 7) retos y 8) capacidad de aprendizaje. Cada uno de éstos sugiere preguntas esenciales, “para una organización que implementa una transformación ¿cuál podría ser su propósito estratégico?, ¿cómo puede ser su competencia actual vinculada a la transformación?, una de las columnas de la matriz constituye las dimensiones organizacionales y tres recursos organizacionales. Las dimensiones de recursos son cultura, configuración (diseño de la organización), coordinación, gente, información y tecnología, un análisis de cada columna y cada fila revela la magnitud de la transformación propuesta, de cuyo análisis puede decirse, que es importante, en el objetivo de intentar prevenir una desestimación de los requerimientos necesarios para un esfuerzo de transformación exitoso.

CONSIDERACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Fuerzas involucradas en el cambio

El *cambio organizacional* representa la capacidad de adaptarse que tienen las organizaciones a las diferentes modificaciones en su medio ambiente interno y externo. Los cambios se dan cuando se rompe el equilibrio, y se avanza hacia otro estado que genera más beneficios, (Vertice, 2008), afirmando que el cambio se origina por la interacción de diversas fuerzas:

- **Internas:** son aquellas que provienen del interior de la organización, presentándose como alternativas de solución en la búsqueda del equilibrio, creando así necesidades de cambio de orden estructural.

- **Externas:** son aquellas que surgen fuera de la organización y crean la necesidad de realizar cambios al interior de ésta. Entre esas se encuentran los decretos gubernamentales y las normas de calidad.

Daft (2004) da una explicación más amplia acerca de las fuerzas del *cambio organizacional*:

- **Fuerzas ambientales:** cuando se habla de la influencia de las fuerzas del ambiente, no sólo se refiere a los factores gubernamentales normativos del entorno, sino también a cada uno de los sectores ambientales, es decir, los clientes, los competidores, la tecnología, los factores económicos y el ámbito internacional.
- **Fuerzas internas:** las actividades y las decisiones internas, pueden modificar el rumbo de la organización, generando cambios para cumplir con las metas que vayan surgiendo. La creación de nuevos departamentos, las exigencias del personal y los cambios en la producción, pueden generar una gran fuerza que exige responder con cambios.

Presiones para el cambio

Las consideradas fuentes para el cambio en una organización abarcan un gran listado, que en algunas ocasiones depende de la situación de la organización, el ambiente en el que ésta se desempeñe y las innovaciones que traiga consigo el tiempo. Hellriegel y Slocum (2009) analizan cuatro de las presiones más importantes, a su consideración:

- **Globalización:** la cada vez mayor aparición de mercados mundiales, atendidos por grandes empresas internacionales o multinacionales; genera presión en las organizaciones nacionales, lo cual las lleva a realizar un rediseño de sus operaciones o a considerar la opción de llevar a cabo uno o varios cambios significativos. Es una idea a considerar, ya que las empresas a menudo se sienten en la obligación de transformarse a nivel de cultura, estructura y operaciones, para así competir efectivamente en esos mercados.
- **Tecnología:** la tecnología de la información y las comunicaciones dan hoy a las organizaciones, la capacidad de desarrollar una flexibilidad necesaria para hacer frente a la competencia internacional. El mundo entero se comunica a través de este tipo de innovaciones y el que las organizaciones incursionen en este aspecto, les otorga una ventaja frente a quienes aún no lo han hecho. No obstante, cuando las organizaciones son más dependientes de estas tecnologías sofisticadas, se vuelven vulnerables al espionaje y al sabotaje de estos

y de la información con la que cuentan. El uso de tecnología en las organizaciones exige que los empleados estén mejor capacitados y motivados para el manejo de éstas, pues de esta forma se facilita la rápida obtención de información. Respecto a esto, los autores dejan claro que el hecho de obtener más información de forma más rápida, no sustituye el buen juicio, el sentido común y la sabiduría o la intuición que son esenciales para una buena administración.

- **Redes sociales:** comprender las redes sociales que abundan en la actualidad, es un requisito para que los gerentes puedan ser efectivos. Las redes sociales han transformado la manera en que las personas se comunican, buscan trabajo, realizan negocios y forman grupos. Este tipo de espacios de comunicación, permite que los empleados de una organización encuentren soluciones a algunos problemas, sin tener que pasar por la cadena de mando de una organización, aumentando así la satisfacción laboral, pues tienen la posibilidad de participar en grupos que contribuyen a enfrentar y generar los cambios que la organización requiera.
- **Diferencias generacionales:** las expectativas de los jóvenes que ahora están ingresando al mundo laboral, y que se convierten en la primera generación que ha usado desde la infancia un sin número de innovaciones y creaciones que las personas de generaciones atrás no conocen sino hace algunos años, son poco realistas, pues son personas impacientes a la hora de resolver problemas complejos, debido a la costumbre de obtener respuestas instantáneas, que los vuelven ineficientes cuando de desarrollar competencias interpersonales sólidas se trata. Las organizaciones hoy, deben adaptar sus estilos de administración, tanto a esta generación como a las anteriores, que acostumbran aprender y solucionar problemas de formas diferentes. Cada una de estas generaciones tiene otros deseos en cuanto a la jornada laboral, el crecimiento personal en el trabajo. Entender las características específicas de cada generación que hace parte de las organizaciones, y así mismo sus diferencias, aumenta la capacidad de la organización para atraer y retener a los empleados de gran calidad, según lo plantean Hellriegel y Slocum (2009).

FUENTES PARA EL CAMBIO

Es común considerar que el cambio proviene, en su mayor parte, de las alteraciones que sufre el medio ambiente externo de la organización, en cualquiera de sus aspectos. Las organizaciones son sistemas y por esta razón Kast y Rosenzweig (1988), utilizan los subsistemas del ambiente

como marco de referencia para ilustrar las fuentes que impulsan el cambio en las organizaciones.

- **Medio:** el cambio en las esferas que incluyen factores técnicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales, está creciendo constantemente y a un ritmo acelerado. Cada organización tiene un conjunto específico de factores dentro del medio, relevante en la toma de decisiones, y por ende en la decisión de cambio.
- **Objetivos y valores:** un cambio en los valores de la organización, conduce inmediatamente a cambios en los objetivos de la organización, lo cual impulsa a un cambio que puede exigir modificar comportamientos para adoptar unos más apropiados. Las modificaciones en las metas, las pueden imponer fuentes externas o pueden ser desarrolladas al interior de la organización, si esa ha redefinido su misión, pues ésta depende de factores como la competencia, los recursos, los intereses y la responsabilidad social.
- **Técnico:** la automatización, mecanización y la computación han influido ampliamente las organizaciones, pues éstos cambios afectan directamente los productos, los servicios, el diseño de estos, el procesamiento de información y los procesos de transformación. Dado que se convierten en un factor dinámico e incierto, las organizaciones deben realizar proyecciones constantemente y deben estar atentas a los cambios que se presenten y los puedan afectar e impulsar a tomar medidas en consecuencia.
- **Estructural:** los cambios en la estructura, se pueden presentar incluso cuando todo lo demás está estable, pues formas de dividir el trabajo o formas de coordinarlo, pueden ser diseñados en cualquier momento para hacer una organización más eficiente y flexible. Pero estos cambios conducen inmediatamente a realizar ajustes en todo el sistema, pues una modificación de la organización formal del trabajo, puede conllevar a modificar incluso a la organización como un todo.
- **Psicosocial:** alcanzar los objetivos organizacionales, depende en gran medida del factor humano y su capacidad de marcar la diferencia en los esfuerzos que realiza. Por tanto, un cambio en la moral o la motivación de los individuos o grupos, afecta significativamente a la organización, pues es común que algunas situaciones al interior de esto, tengan efecto sobre las actitudes y la conducta de las personas, que puede impactar a corto y largo plazo, por lo cual es apropiado actuar en consecuencia. Estar a favor de la dinámica de grupos,

puede favorecer o no el desempeño organizacional, al igual que la habilidad que tenga la administración para influir en la conducta.

- **Administrativo:** el papel administrativo implica guardar el equilibrio entre la necesidad de estabilidad en la organización y la continua necesidad de adaptación e innovación, por lo cual, los autores proponen que las actividades de planeación y control son fundamentales para impulsar un cambio. Es imperativo que los administradores tengan un estilo de solución que responda a problemas y oportunidades específicas.
- **Asesores:** los asesores utilizan su conocimiento para evaluar la organización y proponer mejoras una vez identifiquen problemas y oportunidades, alternativas de solución y opciones de desarrollar planes de acción. Normalmente esta búsqueda de interrogantes contribuye al aprendizaje organizacional.

ELEMENTOS PARA EL CAMBIO

Daft (2007) sustenta que para que un *cambio organizacional* se implemente exitosamente, se requiere de la presencia de algunos elementos, de los cuales deben asegurarse los directivos de la organización, pues si alguno de los elementos del proceso falla, el cambio fracasará. Los elementos para el cambio, propuestos por el autor, son:

1. **Ideas:** el cambio es la expresión de las ideas en el entorno. Es así como surgen nuevas formas de hacer productos, servicios, procesos o conceptos. No importa de donde venga la idea, pero la creatividad interna es un elemento esencial para el *cambio organizacional* y privilegia la satisfacción de las necesidades percibidas o el aprovechamiento de oportunidades.
2. **Necesidad:** frecuentemente las ideas son consideradas cuando existe o se percibe una necesidad de cambio en determinada dirección. Las brechas del desempeño obtenido y el deseado de una organización son generadoras de necesidades de cambio e infunden la sensación de urgencia, de tal forma que la necesidad de cambio sea entendida por todas las personas de la organización.
3. **Adopción:** Seguir adelante con la idea que se propuso, que va en dirección de la necesidad de un *cambio organizacional*, requiere del apoyo de los directivos y los empleados de una organización, de tal forma que la participación y la aprobación de todos sea clave en la implementación de éste.
4. **Implementación:** los miembros de la organización ponen en práctica la nueva idea o acción de cambio. Suele ser la parte más difícil

del proceso, ya que puede ser necesario adquirir materiales, equipos, capacitación, entre otros. Es fundamental que las personas que hacen parte de la organización, tengan en mente la nueva idea, que hagan parte de ella y que la asuman como una nueva realidad.

5. **Recursos:** dado que el cambio no se da por él mismo, requiere de la actividad humana para producirse, desde su creación hasta su implementación. Todas las personas deben aportar en el proceso de satisfacción de la necesidad que se presente, por lo que alguien debe percibirla y desarrollar propuestas, proporcionar los elementos necesarios o el esfuerzo para implementarlas.

El *cambio organizacional*, desde el punto de vista de Hellriegel, *et al.*, (1998), dado que representa una intención de mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, divisiones, o incluso, de toda la organización, deben tener ciertas características para que los esfuerzos que se hagan a su favor sean efectivos. Es necesario que las personas que conforman la organización estén conscientes de la necesidad del cambio y estén dispuestas a cambiar su comportamiento, con el fin de tener una organización más efectiva. Estos autores hacen referencia a Porras y Robertson, quienes creen que los programas de cambio efectivos deben cumplir las siguientes condiciones:

- La fuente fundamental de la energía para implementar el cambio, deben ser las personas que conforman la organización, no quienes están fuera de ella.
- La necesidad de cambio debe ser reconocida por los integrantes clave de la organización y éstos deben percibir los resultados positivos que éste puede traer.
- Contar con la disposición para modificar las normas y procedimientos necesarios, para hacer el cambio más efectivo.

TIPOS DE CAMBIO

Aunque ya se mencionado en qué consisten los cambios radicales, en seguida se referencia una categorización que incluye otros tipos de cambio, además del radical, Rodríguez *et al.*, (2004), aseguran que la mayor parte de la literatura sobre el cambio ha propuesto dos tipos:

- **Cambio continuo:** es considerado un cambio de primer orden, que básicamente hace referencia a una unidad organizacional que cambia su estructura básica, pero mantiene su identidad de manera estable durante el proceso de cambio. Estos cambios pueden ser radica-

les, pero sólo afectan una unidad determinada y sólo representan un cambio incremental en el sistema organizacional global. La organización no cambia respecto a su estado.

- **Cambio radical:** es un cambio de segundo orden que crea formas nuevas y totalmente discontinuas e impredecibles con respecto al pasado, logrando así una transformación radical de la organización, pues el antiguo estado del sistema organizacional es totalmente diferente al resultante del cambio.

Estos autores hacen referencia a Porras y Robertson (1992), quienes proponen cuatro tipos de cambio, resultado del cruce de categorías y orden de cambio.

Tabla 4.1. Tipos de cambio organizacional

Orden del cambio	Categoría del cambio	
	Planificado	No planificado
Primero	Desarrollado	Evolucionario
Segundo	Transformacional	Revolucionario

Respecto a las dos categorías que mencionan Porras y Robertson, Soto (2001) clasifica, por una parte, los cambios según su inicio y la forma como se desarrollan:

- **Cambio planeado:** son los cambios que inician, previo análisis de las circunstancias, evaluación de los acontecimientos y una adecuación de la estrategia organizacional para adaptarse. Estos cambios permiten que la gente se entrene y se prepare para la situación esperada.
- **Cambio obligado:** también conocido como cambio no planeado, ocurre inesperadamente obligando a enfrentar un cambio que no se advirtió de una manera creativa.

Tipos de cambio planeado

El cambio organizacional puede presentarse en diferentes tipos, según las partes de la organización que puedan modificarse y la manera en que los gerentes aplican las ideas y la implementación. Según Robbins y Coulter (1996) las opciones que tiene un gerente para realizar cambios en su organización, recaen sobre tres categorías: la estructura, la tecnología y las personas.

- **Cambiar la estructura:** comprende las alteraciones en las relaciones de autoridad, las formas de coordinación, el grado de centrali-

zación y los rediseños de puestos. Las condiciones cambiantes del entorno, e incluso las condiciones propias de la organización, exigen las modificaciones en la estructura, alterando así componentes estructurales como la complejidad, la formalización y la centralización.

- **Cambiar la tecnología:** implica modificaciones en la forma en que se realiza el trabajo, así como los métodos y el equipo a utilizar. Actualmente, los principales cambios tecnológicos incluyen la introducción de equipo nuevo, herramientas o métodos, la automatización o la computarización.
- **Cambiar a la gente:** el interés en ayudar a los individuos y a los grupos para que trabajen unidos con mayor efectividad, ha traído consigo el desarrollo organizacional que hace énfasis en técnicas o programas para cambiar a las personas y la naturaleza de la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo.
- **Cambiar la cultura organizacional:** la cultura requiere mucho tiempo para formarse, establecerse y arraigarse, por tanto posee características relativamente estables y permanentes que tienden a hacer la cultura muy resistente al cambio. Estos cambios son a largo plazo, pues aún en las mejores condiciones, ésta no es tarea de poco tiempo. Estos autores dejan en evidencia que el cambio cultural se puede dar de una forma más fácil cuando se presente una crisis espectacular, haya cambios en el liderazgo, la organización sea joven y pequeña o la cultura sea débil.

Tanto Chiavenato (2000) como Daft (2007), consideran que los tipos de cambio en las organizaciones son: estrategia, tecnología, productos, estructura y cultura/personas, y que para lograr el cambio se deben realizar ajustes, innovaciones y reorganizaciones en una o más de estas áreas, según las fuerzas que impulsen el cambio. Daft (2007) se refiere a esta clasificación de la siguiente forma:

- **Cambios tecnológicos:** hace referencia al proceso de producción y la forma en que funciona la organización. Se realizan cambios con el fin de hacer más eficiente la producción de bienes y servicios, a través de compra de máquinas automáticas, sistemas de digitalización, entre otros.
- **Cambios de productos nuevos:** innovar en la generación de productos o servicios, es resultado de una estrategia diferente para definir un nuevo mercado. Las empresas necesitan generar ideas innovadoras que atiendan las necesidades del mercado y así mismo para

adaptarse a los cambios en el mercado, las tecnologías y la competencia.

- **Cambios estructurales:** los cambios en la manera de dirigir la empresa clasifican como cambios estructurales, los cuales abarcan la jerarquía de autoridad, las metas, las características organizativas, los procedimientos administrativos y los sistemas gerenciales.
- **Cambios en la cultura/personas:** influenciar los comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades de las personas produce un efecto multiplicador a favor del cambio. De igual forma las costumbres, valores y normas de la cultura de la organización, ya que es común que ésta se cambie o intente ser modificada cuando no está a favor de lo que la organización quiere lograr.

PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El manejo del cambio, implica crear un clima adecuado para lograrlo con éxito. Dalton (2007), propone un proceso de siete pasos de gran utilidad para la implementación del cambio.

1. **Hacer una evaluación del estado actual:** diagnosticar la situación actual para evaluar las condiciones del momento y determinar cuáles son las razones del cambio.
2. **Evaluar el estado futuro:** visualizar los resultados que se desean obtener a futuro, la posición a dónde se desea llegar y estudiar cómo cambiarán las condiciones de la organización y su entorno.
3. **Generar alternativas:** identificar las alternativas y las posibilidades que pueden generar el cambio, así como analizar los resultados y las reacciones probables de éste. De igual forma se debe evaluar quiénes participarán y cómo se verán afectados.
4. **Seleccionar una alternativa:** elegir una de las posibles soluciones o decidir cuál de todos los métodos permitirá conseguir los resultados deseados.
5. **Implementar el cambio:** ejecutar un plan de acción que asegure que el cambio sea llevado a cabo y se logren los objetivos propuestos, modificando las condiciones necesarias según el método a emplear.
6. **Evaluar el cambio:** una vez implantado el cambio y conseguida la adaptación a éste, se deben evaluar rigurosamente los resultados, con el fin de comprobar si éstos corresponden a lo planeado.
7. **Modificar el cambio:** se lleva a cabo cuando sea pertinente hacer una pequeña revisión o repetir el proceso por completo, utilizando otro método u opción. Es óptimo establecer una etapa ideal para realizar las modificaciones pertinentes.

Por su parte Kurt Lewin (2008), estructuró un proceso para llevar a cabo un cambio efectivo y duradero, que consta de tres etapas: desfijar, cambiar y volver a fijar:

1. **Desfijar:** evidenciar la necesidad de cambio, para que así los individuos, el grupo o la organización la vean y la acepten fácilmente.
2. **Cambiar:** se realiza a través de una persona o un grupo que lidere el proceso y guíe a los individuos, los equipos y a la organización, en general, durante todo el proceso. A lo largo de esta etapa se deben fomentar nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización.
3. **Volver a fijar:** consiste en transformar, en regla general, el nuevo patrón de comportamiento a través de procesos de apoyo y refuerzo.

TÉCNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional no es un proceso monolítico, por el contrario, Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden (1983) afirman que se han desarrollado algunas técnicas que hacen posible tratar cada una de las partes del proceso de cambio organizacional en diferentes formas. Por esta razón, los autores hacen referencia a las técnicas que proporcionan una perspectiva más detallada sobre el *cambio organizacional*. Las tres primeras técnicas de *cambio organizacional* han sido planeadas para el cambio de la conducta de los individuos como individuos, mientras que las tres siguientes son diferentes, pues de su apropiada aplicación resultarán los cambios en toda la organización.

- **Modificación de la conducta organizacional**

Dado que el cambio organizacional afecta directamente a las personas de la organización, generando un cambio en su conducta, es apropiado actuar sobre la conducta organizacional en función de sus consecuencias. Los autores afirman que cuando un comportamiento es recompensado se extinguen conductas que no lo son y de esta manera se puede manipular el medio ambiente de la organización, generando un reforzamiento positivo de algunas acciones y comportamientos, con el fin de motivar a las personas a favor del cambio. Para modificar esta conducta se deben desarrollar cinco pasos:

1. Identificar las conductas críticas, es decir, aquellas que necesitan cambiar.
2. Medición de las conductas iniciales.

3. Análisis funcional de la conducta, lo que implica analizar causas, estímulos y síntomas que generan la conducta no deseable.
4. Desarrollo de una estrategia de intervención como solución para el problema identificado.
5. Evaluación de la actuación para asegurar mejoras, como un proceso de retroalimentación para tomar medidas correctivas si es necesario.

- **Administración por objetivos**

También va dirigida al cambio de la conducta específica de los individuos, pero hace énfasis especial en el personal de gerencia, técnico y profesional, debido a que su trabajo no puede ser programado tan fácilmente como el de los empleados de bajo nivel. Esta técnica es colaboradora, pues los superiores y subordinados se reúnen para tratar el trabajo de los últimos en el futuro, reduciendo así las diferencias de sus puntos de vista sobre los objetivos y los planes.

- **Desarrollo gerencial**

Esta técnica complementa la administración por objetivos, pues crea una mejor adaptación entre los gerentes y sus puestos, presentes o potenciales, obteniendo como resultado una mayor capacidad para realizar tareas planeadas bajo la administración por objetivos. El desarrollo gerencial se lleva a cabo tanto en el trabajo como fuera de él, pues se entrena en el trabajo con el propósito de mejorar la actuación del gerente en su puesto o como preparación para una posición de más alto nivel; mientras que el asesoramiento faculta al gerente en la delegación de poderes, toma de decisiones, asignación de tareas y responsabilidades, entre otros.

- **Desarrollo organizacional**

Esta técnica logra cambios más amplios, pues sus puntos centrales son la conducta individual y las relaciones interpersonales e intergrupales, siendo la primera el preludio al cambio y el mejoramiento de las demás. Nace como alternativa ante las rivalidades, el conflicto destructivo y la falta de cooperación. Es importante su utilización cuando los miembros de la organización no están adaptados a trabajar entre sí, y por tanto se deben ejecutar seis pasos:

1. Entrada, que ocurre con la conclusión de la existencia de problemas.
2. Llamado al consultor de DO (desarrollo organizacional).

3. Recolección de datos sobre la organización y sus miembros para realizar un diagnóstico.
 4. Retroalimentación del análisis de los datos.
 5. Intervención como formación de equipos, entrenamiento y cambios estructurales.
 6. Evaluación del proceso de DO para verificar los resultados.
- **Auditoría administrativa**
Comprende consultores externos, aunque también la pueden realizar consultores internos. La mayoría de problemas organizacionales que hacen parte de los que atiende esta técnica, pueden relacionarse con la estructura, los procesos y las tareas organizacionales. Esta técnica comienza con la evaluación del estado actual de la organización y la posterior resolución del problema. Esto se hace esencialmente cuando la gerencia no tiene tiempo para manejar estos problemas o por una divergencia de opiniones respecto al problema, por lo cual se necesita una opinión externa que sea objetiva.
 - **El ciclo de control**
Se encarga de las funciones de planeación, dirección de la implementación de los planes y la evaluación de los resultados. Esta técnica se anticipa a los cambios ambientales y de adaptación de la organización a éstos, centrándose más en la estructura, los procesos y las tareas organizacionales que en los individuos. El ciclo de control provoca un equilibrio dinámico entre las demandas del medio ambiente por los productos, programas, servicios de la organización y las capacidades de oferta de ésta.

RESISTENCIA AL CAMBIO

El miedo a lo desconocido obliga a evaluar detenidamente las consecuencias que tendrá un cambio en el futuro inmediato y en el largo plazo. Soria (1998: 330)³ asegura que “cuando los objetivos individuales no coinciden con las nuevas necesidades de la organización, el cambio impuesto a los primeros puede constituir un proceso doloroso”.

Normalmente los seres humanos responden instintivamente al cambio, creando barreras que nacen desde sus sentimientos, tanto en su vida personal como en su vida laboral, según Dalton, Hoyle y Watts (2007: 366)⁴,

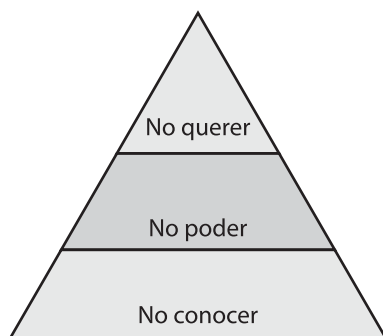
³ SORIA, V. (1998). *Relaciones Humanas*. Segunda Edición. Editorial Limusa. México: p. 330.

⁴ DALTON, M.; HOYLE, D. y WATTS, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Tercera Edición. Thomson Editores. México: p. 366.

quienes explican cuatro de las causas más comunes de resistencia al cambio.

1. **Miedo a lo desconocido:** los cambios representan situaciones desconocidas e inciertas, lo cual genera ansiedad y temor frecuentemente.
2. **Miedo a perder poder:** cualquier cambio puede costar demasiado en cuanto a que puede representar el poder y el estatus relacionados con la situación actual.
3. **Miedo a una pérdida económica:** un cambio puede representar una disminución del ingreso por reducción del sueldo e incluso por pérdida del empleo, por lo cual implica sentirse amenazado.
4. **Conflicto de intereses:** la idea de cambio puede afectar las afiliaciones sociales existentes, pues se pueden poner en peligro las tradiciones, e incluso los valores y las normas que rigen a un individuo o a un grupo.

Vertice (2008) afirma que la resistencia al cambio gira en torno a tres razones que forman una pirámide: no querer, no poder y no conocer, siendo esta última la base de la pirámide.



Gráfica 4.1 Resistencia al cambio

Respecto a estas últimas, las personas que no poseen información suficiente para enfrentar el cambio, tienden a retrasarlo debido a la falta de comunicación sobre éste o a una visión parcializada debido a su ámbito de influencia inmediato.

El segundo nivel de esta pirámide lo conforman quienes aún teniendo información sobre el cambio, presentan resistencia porque asumen que no pueden cambiar, pues sienten que no poseen las habilidades requeridas, y esto es generado por el tipo de cultura organizacional, la falta de capacidad individual, las dificultades para el trabajo en equipo, la percepción de la falta de recursos o la sensación de que el verdadero cambio no se podrá producir.

La voluntad juega un papel importante en la cima de la pirámide, pues el cambio genera sentimientos negativos que no dan una razón concreta que se oponga al cambio, pero las personas se oponen a hacerlo justificándose en que no les conviene. Frecuentemente estas reacciones se deben a sentimientos como el desacuerdo, la incertidumbre, la pérdida de identidad y la necesidad de trabajar más.

Hasta el momento se ha hecho referencia a la resistencia al cambio desde el punto de vista individual, pero también es natural que las organizaciones se resistan al cambio. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr, (Berry 1983: 26-30). Para Hellriegel y Slocum (2009), las organizaciones se vuelven eficientes en el desempeño de tareas rutinarias, por lo que llevar a cabo un cambio implicaría tener un mal desempeño en los inicios de su implementación. Por tanto, en defensa de la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, las organizaciones crean fuertes barreras contra el cambio, y aún más cuando éste se opone a los intereses existentes y genera cambios en los derechos para la toma de decisiones que se han establecido con el tiempo. Estos autores plantean que algunas de las razones más significativas, para que se presente resistencia en las organizaciones, son:

- **Diseño organizacional:** la estabilidad y la continuidad que ofrece el tener una estructura, puede ser efectivo durante algún tiempo, pues hay roles asignados, procedimientos establecidos y formas de obtener la información; pero esto se puede convertir en una barrera al cambio, pues cuando los puestos, las líneas de autoridad y responsabilidad, y los flujos de información están definidos estrecha y limitadamente, por lo que la innovación y el flujo de nuevas ideas está sujeto a un largo recorrido de niveles, en los cuales el cambio puede ser descartado por representar una amenaza a la estabilidad. Es por esta razón, que las organizaciones en la actualidad son más flexibles y adaptables.
- **Cultura organizacional:** transformar una cultura no es una tarea fácil, y menos aún cuando se ha encargado de crear una socialización rígida entre los empleados, sin facilitar la flexibilidad necesaria para aprovechar nuevas oportunidades.
- **Limitaciones de recursos:** el cambio exige disponer de capital, tiempo y personas capacitadas para agenciarlo. Muchas de las ideas sobre los cambios que se deberían realizar, son desechadas por la limitación en recursos que se posea, pues hay organizaciones que cambiarían si los tuvieran, sin aferrarse al *status quo*.

- **Inversiones fijas:** contrario al caso anterior de escasez de recursos, en este caso algunas organizaciones no cambiarían debido a que tienen muchas inversiones en activos fijos que no se pueden modificar con facilidad o cuentan con personal que aunque no hace aportes importantes a la organización, lleva muchos años trabajando para la empresa y merecen conservar su empleo.
- **Acuerdos interorganizacionales:** es muy común que los contratos entre las organizaciones impongan ciertas obligaciones que restrinjan sus acciones, y por ende obstaculicen el cambio. De igual forma, lo hacen los contratos entre los sindicatos y la gerencia de las empresas, pues es de esta forma que se constriñen los derechos de contratación, despido, asignación de tareas, ascensos, entre otros. Todo este tipo de acuerdos o negociaciones, pueden tener serias implicaciones en el proceso de cambio, ya que se deben cumplir las condiciones pactadas en detrimento tal vez de nuevas oportunidades y un mejor desempeño.

Tipos de resistencia al cambio

Cada empleado toma una actitud diferente frente al cambio, y ésta resulta de la combinación de tres tipos de resistencia expuestos por Davis y Newstrom (1999):

1. **Resistencia lógica:** este tipo de resistencia se da por un desacuerdo con los datos, el análisis racional, la lógica y la ciencia. Esta resistencia nace del tiempo y los esfuerzos requeridos para adaptarse al cambio.
2. **Resistencia psicológica:** se basa en las actitudes, los sentimientos y las emociones respecto al cambio, y se debe al temor a lo desconocido o la desconfianza en la dirección que tome el cambio.
3. **Resistencia sociológica:** algunos intereses, normas y valores de grupo, son fuerzas muy poderosas, debido a que existen algunas coaliciones y grupos que pueden sentirse amenazados a causa del cambio.

Estrategias para vencer la resistencia al cambio

Dada la preferencia por el *status quo* de algunas personas que conforman la organización, los defensores de las ideas de cambio deben preocuparse por las razones a las que obedece la resistencia a éste, ya que así se podrá implementar la mejor forma de lograr el apoyo y la aprobación de las demás personas (Daft, 2004). Para lograr ésto, el autor propone estrategias a utilizar a favor del cambio, estas estrategias son:

- **Comunicación e instrucción:** es fundamental para difundir información sólida sobre el cambio a cada una de las personas de la or-

gaización, y de esta forma lograr que se reconozca la importancia del requerimiento del cambio.

- **Participación:** permitir que tanto los que están a favor, como quienes se oponen al cambio, participen en la planeación de éste. Es una táctica que genera beneficios y ayuda a detectar posibles problemas, pues se evalúan las diferentes percepciones que tienen en la organización.
- **Negociación:** conseguir la cooperación de todas las personas de manera formal, a través de la negociación, logra que el cambio sea aprobado y se colabore en el proceso de llevarlo a cabo.
- **Coerción:** es una estrategia que se debe evitar, pues los empleados y demás personas se sentirán víctimas del cambio y pueden llegar a sabotearlo, en la medida en que se ven obligados a cambiar, o de lo contrario perderán ciertas facultades, atribuciones e incluso el empleo. Es conveniente usarla en situaciones de crisis y sólo cuando urge una respuesta rápida.
- **Apoyo de la alta gerencia:** el apoyo a un proyecto de cambio desde las directivas, contribuye a superar la resistencia al cambio evidentemente, pues no hay contradicciones entre las personas de la gerencia, sino que todos van encaminados en la misma dirección de cambio. Este apoyo es importante especialmente para los diferentes departamentos que se vean afectados directa o indirectamente por el cambio.

Robbins y Coultier (1996) sugieren seis tácticas, para que el gerente y los agentes del cambio enfrenten la resistencia al cambio.

1. **Educación y comunicación:** la comunicación con los empleados, para evidenciar la lógica del cambio, reduce la resistencia, pues de esta forma reciben la información adecuada y se dilucidan sus dudas. Los métodos pueden ser individuales, en grupo o a través de informes, que se caractericen por la confianza y credibilidad de la fuente.
2. **Participación:** cuando una persona participa de una decisión de cambio, es difícil que se resista a ella, pues se obtiene un compromiso con el cambio para que éste tenga éxito y una mejor calidad.
3. **Facilitación y apoyo:** la asesoría para los empleados, entrenamiento de habilidades, o permisos para ausentarse pueden facilitar el ajuste, adaptación de las personas de la organización cuando sus niveles de temor y ansiedad al cambio son altos.
4. **Negociación:** táctica es necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa, por lo cual llegar a una negociación para satisfacer las necesidades de estas personas, aunque puede implicar altos

costos, es una herramienta poderosa al intercambiar algo valioso por la disminución en la resistencia.

5. **Manipulación y voto colectivo:** la manipulación es vista desde el punto de los intentos por influir en las decisiones. El voto colectivo por su parte puede ser una forma de manipulación y participación, pues busca comprar a los líderes de un grupo que se resiste al cambio, dándoles un papel protagónico en éste. Ambos deben manejarse con delicadeza sin caer en el abuso y ser percibido chantaje.
6. **Coerción:** es considerado frecuentemente ilegal, pues utiliza amenazas directas o el uso de la fuerza frente a quienes se resisten al cambio, afecta la credibilidad de quien esté interesado en éste.

En torno a estas dificultades para comprender las situaciones de cambio, dadas las fuerzas que tienden a mantener el *estatus quo*, Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) afirman que los métodos exitosos para enfrentar y superar la resistencia, deben incluir los siguientes componentes:

- **Empatía y apoyo:** es importante y muy útil, comprender la forma en que las personas experimentan el cambio, pues así se pueden entender mejor las preocupaciones que tienen, ya que estas personas están dispuestas a brindar información y a colaborar en la solución de problemas.
- **Comunicación:** una buena comunicación, no sólo reduce los temores, sino que brinda seguridad sobre las consecuencias que traerá el cambio, al brindar una información adecuada que ayuda en la preparación para éste.
- **Participación e inclusión:** funciona como una estrategia individual que incluye a los empleados de manera directa en la planeación y la puesta en marcha del cambio, aumentando así el interés por éste y el compromiso para llevar a cabo lo planeado.

LA DIRECCIÓN GERENCIAL FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cuerpo directivo de una organización representa una diversidad de comportamientos dentro de una cultura y un estilo empresarial que se transmite por ósmosis al resto de la organización, (Goñi, 1999: 248). El estilo de la dirección es visible a través de los perfiles personales de cada uno de sus directivos, de los comportamientos rituales, las vías de comunicación y los símbolos externos.

El equipo directivo no puede tener un alto grado de variabilidad cultural, ya que desorientaría al resto de personas en la organización y tal vez conllevaría a la destrucción del estilo de dirección e incluso a la propia

cultura. Con el cambio organizacional se impone directamente un desplazamiento significativo en algunos de los valores, entre ellos la aceptación del cambio, lo que quiebra la esencia de la unidad cultural que mantenía el equipo directivo hasta ese entonces. Esta situación genera tensión entre los más conservadores y los innovadores, pues su capacidad para asimilar el cambio es diferente, al igual que los modos de entender las soluciones. Algunas personas tendrán que abandonar sus principios para así acoger otros durante el proceso de cambio.

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

CASO DE ESTUDIO: EL CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES EN ECOPETROL

En este el caso de estudio, se intenta realizar una reflexión sobre el proceso de cambio de las relaciones laborales en Ecopetrol S. A., dejando al lector algunos interrogantes que son posibles de responder desde la teoría desarrollada en el contenido de este libro.

Específicamente, el proceso de cambio en las relaciones laborales de Ecopetrol S. A., involucra elementos como: los conceptos de poder y autoridad, la aparición y el impacto de fenómenos como la colaboración, la cooperación y la solidaridad en la formación y funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. Ecopetrol S. A., es la principal empresa petrolera de Colombia que ha realizado un proceso de transformación de sus relaciones laborales (empresa-sindicato) en los últimos 25 años.

El **poder** y en especial, las relaciones de poder son uno de los componentes principales para la formación y el funcionamiento de las organizaciones; la autoridad, y de una forma diferente la colaboración, la cooperación y la solidaridad conllevan implícitamente ejercicios o relaciones de poder⁵. Russell (1938), plantea que el poder es el objeto principal de investigación en las ciencias sociales, donde toda relación social incluye una relación de poder. Para Foucault (1982), el poder está fuertemente enraizado en los conexiones sociales; no es algo que se reconstituye por encima de la sociedad como una estructura suplementaria, **una sociedad sin relaciones de poder sería solamente una abstracción.**

⁵ Existen relaciones de poder en la colaboración, la cooperación y la solidaridad, al generarse intervenciones con fines específicos de alguna de las dos partes (sean sujetos, objetos, artefactos, organizaciones, etc).

Es muy importante aclarar que aunque es posible dar respuesta a la problemática sugerida desde un análisis económico, sociológico, político o incluso psicológico, el presente caso de estudio se limita a las reglas definidas en el marco de una perspectiva de cambio organizacional o institucional.

Desde la sociología del trabajo, de las organizaciones y de las empresas se pueden analizar los conceptos de poder y de autoridad para explicar los fenómenos de dominación, agrupamiento y control, fundamentos para la formación y funcionamiento de las organizaciones. Antes de proponer un análisis crítico de estos conceptos, es necesario contextualizar los desarrollos teóricos sobre el poder y la autoridad en la perspectiva del cambio institucional.

Las sociedades se han transformado desde sociedades agrícolas, medievales, industriales a postindustriales, donde la relación entre los grupos o clases sociales dentro de una organización con influencia en la sociedad (representadas en el presente texto por el demiurgo de la gerencia y los sindicatos), ha cambiado al pasar de relaciones de poder y autoridad a relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad. Estos cambios que han ocurrido en la realidad organizacional, fueron estudiados por las diferentes perspectivas sociológicas en su mayoría por medio de críticas a los postulados clásicos.

Las preguntas centrales del caso serían: ¿cómo se puede transformar el poder en confianza? y ¿cuál es su impacto conceptual en los conflictos entre grupos en una organización?

ECOPETROL Y SUS RELACIONES LABORALES 1985-2003

Ecopetrol S. A. es la empresa más grande de Colombia y la principal compañía petrolera en el país. Por su tamaño, Ecopetrol S. A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica. Ecopetrol S. A. es una sociedad de economía mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía. La historia de Ecopetrol está ligada al desarrollo del petróleo en Colombia que según Bendeck (1993), inicia con la concesión de Isaac en 1886, desde donde años más tardes se presenta a la reversión al Estado colombiano de la concesión de Mares, el 25 de agosto de 1951, dió origen a la empresa colombiana de petróleos. La naciente empresa asumió los activos revertidos de la *tropical oil company* que en 1921, inició la actividad petrolera en Colombia con la puesta en producción del campo cira-infantas en el valle medio del río Magdalena localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá. En 2003, el Gobierno colombiano reestructuró la empresa co-

lombiana de petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos. Con la expedición del Decreto 1760 del 26 de junio de 2003 modificó la estructura orgánica de la empresa colombiana de petróleos y la convirtió en Ecopetrol S. A., una sociedad pública por acciones. Actualmente, Ecopetrol S. A. es la empresa más grande con una utilidad neta de \$3,39 billones registrada en 2006⁶.

Antes del proceso de transformación de las relaciones laborales en Ecopetrol S. A., existían relaciones violentas por la influencia en el sindicato de los movimientos guerrilleros y la posición beligerante de los miembros de la junta directiva, además por la participación de los partidos políticos de izquierda en las propuestas de defensa del movimiento sindical. Los principales problemas laborales hasta los años ochenta, eran resueltos mediante huelgas violentas que paralizaban energéticamente al país. La autoridad era ejercida por el Gobierno (ejército y la policía), y el poder ejercido por el sindicato, la empresa, el Gobierno, la sociedad civil y sus empleados. Entonces las representaciones de control, dominación y agrupamiento, fueron por muchos años los elementos fundacionales de la organización que representaba Ecopetrol S. A.

Merlano en 1990, plantea que inicialmente el desempeñarse como Asesor de la dirección de Ecopetrol S. A., y luego al vincularse a la empresa como vicepresidente administrativo en 1986, le permitió; primero, impulsar internamente el cambio que como asesor había motivado desde afuera; y segundo, analizar más de cerca los problemas internos. Situación que le permitió tener una visión más amplia de la problemática interna de Ecopetrol S. A., para así proyectar un cambio organizacional enfocado al logro del equilibrio entre los aspectos técnicos y humanos de la producción, teniendo en cuenta entre otros, los siguientes elementos:

- Cambio del compromiso de la alta dirección **la gerencia tiene que estar comprometida con los objetivos y la metodología de cambio**. La falta de compromiso no hace imposible el cambio pero si más difícil.
- En Ecopetrol S. A. existía una cultura organizacional orientada más hacia la producción que hacia las personas, generando consecuencias adversas.
- Los jefes eran seleccionados teniendo en cuenta primero sus habilidades técnicas por encima de sus habilidades humanas.

⁶ Adaptado del sitio web <http://www.ecopetrol.com.co>

- Los problemas de comunicación eran generados porque no se poseían los medios para comunicarse adecuadamente con los trabajadores.

CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES EN ECOPETROL

Alberto Merlano, como representante fue encargado de la transformación de las relaciones laborales, pasando de relaciones fuertes de poder y autoridad como única forma de gestionar la organización; a relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad entre la empresa, el sindicato y los empleados⁷. Esta nueva forma de relacionarse es uno de los principales elementos que ha permitido la transformación organizacional de Ecopetrol S. A. hasta el punto de pasar de ser una empresa estatal a una sociedad por acciones. Las condiciones de las relaciones laborales bajo la lógica del ejercicio del poder y la autoridad, anterior a los años ochenta, posiblemente no permitirían por presión del sindicato y los empleados la venta en acciones de Ecopetrol S. A.

La junta directiva de Ecopetrol S. A., posiblemente intentó el establecimiento de una **democracia industrial**, por medio de una forma de poder en términos de Foucault, donde intenta transformar las formas de dominación y control, en formas de colaboración, cooperación y solidaridad como fundamento de las relaciones laborales⁸ en Ecopetrol S.A.

Con esta estrategia⁹ se estimuló el compromiso de los trabajadores con la administración, por medio de relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad, formando una nueva organización Ecopetrol S. A. por acciones, donde muchos de los colombianos son socios de la empresa más importante del País.

Por medio del cambio, la gerencia pasó de ejercer el poder y la autoridad reprimiendo el movimiento sindical, a por medio de la cooperación, la colaboración y la solidaridad, fortalecer la administración mediante acciones orientadas a lograr apoyo de los operarios, que son el elector primario que determina quienes van a dirigir el sindicato.

Aunque claramente hay relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad, existe por parte del demiurgo de la gerencia una relación de poder implícita, al querer orientar el voto de los operarios por un sindicato más concertador al demostrar los beneficios que esta decisión les podía generar.

⁷ Una especie de democratización de las relaciones laborales en Ecopetrol S.A.

⁸ Donde el mejoramiento de los mecanismos de comunicación fue uno de los principales elementos.

⁹ El propósito de la estrategia era aumentar el poder de negociación de la administración ante los operarios, a través del respaldo que ésta le brindó a las políticas de personal de la empresa. Se dialogaba con el sindicato porque éstos son los legítimos representantes de los trabajadores operarios.

Retomando a Alberto Merlano “con este enfoque comenzamos a establecer contacto directo con el **cliente** y a generar efecto hacia nuestra política social, estimulando el compromiso de los operarios (sindicato) con la administración (demiurgo de la gerencia)”.

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

BIBLIOGRAFÍA

- ABBOT, A. (1992). *Review: an Old Institutional Read the New Institutionalism, Contemporary Sociology, Vol.21, No.6*: American Sociological Association, pp-754-756.
- AMABILE, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York, Springer- Verlag.
- AMABILE, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167.
- AMES, B. (1987) *Political survival*. California Univ. Press.
- AMIS, J., Slack, T. y Hininnigs, C.R. (2002). *Valores y cambio organizacional, Journal of Applied Behavioral Science*; 38; 436: SAGE publications.
- ARMANAKIS, A. A., Berneth, Jeremy B., Pitts, J. P. y Walker, J. (2007). *La escala de creencias de los afectados por el cambio organizacional: Desarrollo de un instrumento de valoración, Journal of Applied Behavioral Science*; 43; 482 - 488: SAGE publications
- ARMENAKIS, A. A. y Bedeian, A. G. (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, Journal of Management, Vol. 25, No. 3*, 293-315.
- ARMENAKIS, A. y Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness, *en Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.
- BALOGUN, J. y JOHNSON, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47: 523-549.
- BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action. A social Cognitive theory*. New Jersey, Prentice Hall.
- BARNAD, C. I. (1938). *Informal Organization and their relation to Formal Organization. In The Functions of the executive*: Cambridge, Harvard University.
- BARNETT, W. y CARROLL, G. (1993). *How institutional constraints affected the organization of early US telephony*: Journal of Law, Economics, and Organization.
- BARRETT, L. F. y RUSSELL, J. A. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, 967-984.
- BARTUNEK, J. M. (1984). *Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order*: Administrative Science Quarterly, 29: 355-372

- BARTUNEK, J. M., y MOCH, M. (1987). First order, second order, and third order change and organization development interventions: A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 23: 483-500.
- BARTUNEK, J., GREENBERG, D. y DAVIDSON, B. (1999). Consistent and inconsistent impacts of a teacherled empowerment initiative in a federation of schools, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35: 457-478.
- BARTUNEK, J., LACEY, C. y WOOD, D. (1992). Social cognition in organizational change: an insider/outsider approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 28: 204-223.
- BARTUNEK, J., RYNES, S. y IRELAND, R. (2006). What Makes Management Research Interesting, and Why Does it Matter?. *Academy of Management Journal*, vol. 49: 9-15.
- BARTUNEK, J.M., ROUSSEAU, D.M., RUDOLPH, J. y DePalma, J.A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 42: 182-206.
- BAUM, J.A.C. y OLIVER, C. (1992). *Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations*, American Sociological Review 57.540-559
- BAUM, J.A.C. (1996). Organizational ecology, en S.R. Clegg, e. Hardy y W. Nord [Eds.]: *Handbook of organization studies*, pp. 77-114. London: Sage.
- BAUM, J.A.C. y OLIVER, C. (1991). *Institutional linkages and organizational mortality*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, pp. 187-218.
- BELLAH, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A. y Tipton, S. M. (1991). *The good society*. Fred A. Knopf. N. Y.
- BENTHAM, Jeremy (1823 [1789]), Introduction to the *Principles of Morals and Legislation*, nueva edición corregida por el autor, 2 vols. Londres: Pickering y Wilson.
- BERRY, W. (1983). *Overcoming Resistance to Change*. *Supervisory Management*, pp. 26 - 30.
- BOLI, y Thomas, G. M. (Eds.). (1999). *Constructing world culture: International non-governmental organizations since 1875*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- BONTE, P e Izard, M. [1991]. (1996). *Diccionario de Etnología y Antropología*. Madrid: Akal.
- BOURGEOIS, L. J. (1980). *Performance and consensus*. Strategic Management Journal, 1: 227-248.
- BRATTON, J., HELMS-MILLS, J., PYRCH, T. y SAWCHUK, P. (2003) Workplace Learning: A Critical Introduction. Toronto: Garamond Press.
- BRIEF, A. P. y WEISS, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, vol. 53, 279-307.
- BRINT, S. y KARABEL, J. (1989). *The Diverted Dream: Community Colleges and the Promise of Educational Opportunity in America, 1900-1985*. New York: Oxford University Press.
- BRINT, S. y KARABEL, J. (1991). *Institutional Origins and Transformations: The Case of American Community Colleges*. pp. 311-36 in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by W. W. Powell and P. J. DiMaggio: Chicago, IL: University of Chicago Press.

- BROOM, L. y SELZNICK, P. (1955). *Sociology: A Text with Adapted Readings*. New York: Row, Peterson.
- BROWN, S. L. y EISENHARDT, K. M. (1995). *Product development: Past research, present findings, and future directions*: Academy of Management Review, 20: 343-378.
- BROWN, S. L. y EISENHARDT, K. M. (1997). *The art of continuous change: Linking complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifting organizations*: Administrative Science Quarterly, 42: 1-34.
- BRUNSSON, N., JACOBSSON, B. y Associates. (2000). *A world of standards*: Oxford, England: Oxford University Press.
- BUCHKO, A. A. (1994). *Barriers to strategic transformation*. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 10: 81-106.
- BURKE, W. y LITWIN, G. (1992). *A causal model of organizational performance and change*: Journal of Management, 18: 523-545.
- BURKI, S. Y G. PERRY (1998) Beyond the Washington Consensus: Institutions Matter. World Bank Latin American and Caribbean Studies, Viewpoints. Banco Mundial.
- BURNHOPE, C., & EDMONSTONE, J. (2003). Feel the fear and do it anyway: The hard business of developing shared governance. *Journal of Nursing Management*, vol. 11, 147-157.
- CAMERON, J. D. (2004). *Review: The World Bank and the New Institutional Economics: Contradictions and Implications for Development Policy in Latin America: Reviewed work(s): Beyond the Washington Consensus: Institutions Matter by ShahidJavedBurki; Guillermo E. Perry Source: Latin American Perspectives, Vol. 31, No. 4, Globalization and Labor Flexibility: The Latin American Case(s): Sage Publications, Inc, pp. 97-103.*
- CAMPBELL, J. L. y LINDBERG, L. N. (1990). *Property rights and the organization of economic activity by the state*: American Sociological Review, 55: 634-647.
- CARLEY, M. (1988). *Beyond performance measurement in a professional public service*: Public Money and Management, 8(4): 23-27
- CHANDLER, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*: MIT Press, Cambridge, Mass.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*: Bogotá: McGraw Hill.
- CHILD, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance*: The role of strategic choice. Sociology, 6: 1-22.
- CLARK, B. R. (1972). *The Organizational Saga in Higher Education*. Administrative Science Quarterly 17:178-83
- CLARK, B. R. (1960). *The Open Door College: A Case Study*. New York: McGraw-Hill
- CLARK, S. (1998). International Competition and the Treatment of Minorities: Seventeenth-Century Cases and General Propositions, *American Journal of Sociology*, vol. 103, pp. 1267-1308.
- CLARK, W. R. (1998). Agents and Structures: Two Views of Preferences, Two Views of Institutions, *International Studies Quarterly* 42:2 (June 1998) 245-270.
- COASE (1937). The nature of the firm. *Economica*, 9: 386-405
- COHEN, J. (1997). *Procedure and Substance in Deliberative Democracy, Deliberative Democracy*. Cambridge: MIT Press.

- COHEN, M. D., MARCH, J. y OLSEN, J. P. (1972). *A garbage can model of organizational choice*. Administrative Science Quarterly, 17: 1-25.
- COLLINS, J. C. y PORRAS, J. I. (1994). *Built to last*. New York: HarperCollins.
- COMMONS, J.R. (1974). *Legal foundation of capitalism*, Clifton, A.M.Kelley Publ. (First ed., The Mac-MillanComp., 1924)
- COOLEY, C. H. (1956/1902). *Social organization*. Glencoe, IL: Free Press.
- CROZIER, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- CUMMINGS, T. y WORLEY, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio: Octava Edición*.
- CYERT, R. M. y MARCH, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- CZARNIAWSKA, B. y SEVÓN, G. (1996) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- DACIN, M., GOODSTEIN, J. y SCOTT, W. R. (2002). *Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum*: Source: The Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 1, pp. 43-56: Academy of Management.
- DAFT, R. (2004). *Administración. Sexta Edición*. México: Thomson Editores.
- DAFT, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*, Novena Edición, Editorial Thomson, México, D.F.
- DALTON, M. (2007). *Relaciones Humanas. Tercera Edición*. México: Thomson Editores.
- DALTON, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas. Tercera Edición*. México: Thomson Editores.
- D'AUNNO, T.; SUTTON, R. y PRICE, R. (1991). *Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: a study of drug abuse treatment units*. Academy of Management Journal, vol.34, N° 3, pp.636-661.
- DAVIS, G. F. y GREVE, H. R. (1997). *Corporate elite networks and governance changes in the 1980s*. Amer J. Sociology 103(1) 1-37.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición*. México: McGraw Hill.
- DEBORAH, V. C. (1997). *Moral Imagination in Organizational Problem Solving an Institutional Perspective*, Business Quarterly, Volume 7, Issue 4.
- DESSLER, D. (1989). *What's at State in the Agent Structure Debate?*. *International Organization* 43: 441-473-
- DEWEY, J. (1938). *Logic: The Theory of Inquiry*. New York: Holt.
- DIMAGGIO, P. J. (1983). *State expansion and organizational field*. In R. Hall & R. Quinn (Eds.), *Organizational theory and public policy*: 147-161. Beverly Hills, CA: Sage.
- DIMAGGIO, P. J. (1986). *Structural analysis of organizational fields: a blockmodel approach*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 335-370. Greenwich: JAI Press.
- DIMAGGIO, P. J. (1988). *Interest and Agency in Institutional Theory*: en L.G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations*, Sage, Beverly Hills, Calif.
- DIMAGGIO, P. J. (1995). *Comments on What theory is not*: Administrative Science Quarterly.
- DIMAGGIO, P. J. y Powell, W.W. (1991). *Introduction*. In Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

- DIMAGGIO, P.J. y POWELL, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*: American Sociological Review, Vol. 48, p. 147-160.
- DOBBIN, F. R. y SUTTON, J. (1998). *The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of human resources management divisions*. American Journal of Sociology, 99: 396-427.
- DOUGHERTY, D. (1994). *Commentary*. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 10: 107-112.
- DOUGLAS, M. (1986). *How Institutions Think*. Syracuse University Press, Syracuse, NY.
- DOWLING, J. y PFEFFER, J. (1975). *Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior*. Pacific Sociological Review, 18: 122-135.
- DOWNS, Anthony (1957), *An Economic Theory of Democracy*. Harper Collins Publishers
- DRAZIN, R. y VAN de VEN, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. Administrative science quarterly, 30, p 514-539.
- DRUCKER, P. (1954). *The practice of management*, Haper and Row, Nueva York.
- EDELMAN, L. B. Uggen, C. Erlanger, H. (1999). *The endogeneity of legal regulation: Grievance procedures as rational myth*: Amer. J. Sociology 104(4).
- EISENHARDT, K. (1989). *Building theories from case study research*, Academy of Management. The Academy of Management Review, 14(4), p. 532-550.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Pág 112
- FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- FLIGSTEIN, N. (1985). The spread of the multidivisional form along large firms. 1919 – 1979 American Sociological Review, n.50, p.377-391.
- FLIGSTEIN, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*: Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- FLIGSTEIN, N. (1991). *The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms: 1919-1979*. In Powell, W. W. y DiMaggio, P. J. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*: 311-336. Chicago: University of Chicago Press.
- FOUCAULT, M. (1982). *The subject and power*, In H. Dryfus and P. Rabinow, (Eds.) Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics. London: Harvester Wheatsheaf.
- FRIEDEN, J. (1991). *Debt, Development, and Democracy*. Princeton, Princeton University Press.
- FRIEDLAND, R y ALFORD, R.R. (1991). Bringing Society Back in: Symbols, practices, and institutional contradictions, in Powell, Walter W. and Paul J. DiMaggio (ed.) *The New Institutional in organizational theory*, Chicago: University of Chicago Press.
- FROHLICH, N. y OPPENHEIMER, J.A. (1978). *Modern Political Economy*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- GALPIN, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.

- GARZÓN, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- GEOROPOULUS, B.R. y TANNENBAUM, A.S. (1957). A study of organizational effectiveness, *American Sociological Review*, Vol. 5: 34-40.
- GESICK, C. J. (1988). *Time and transition in work teams: Toward a new model of group development*. *Academy of Management Journal*, 31: 9-41.
- GESICK, C. J. (1989). *Marking time: Predictable transitions in task groups*. *Academy of Management Journal*, 32: 274-309.
- GESICK, C. J. (1994). *Pacing strategic change: The case of a new venture*. *Academy of Management Journal*, 37: 9-45.
- GERTH, H. y MILLS, C.W. (1953). *Character and social structure: The psychology of social institutions*. New York: Harcourt, Brace&World.
- GIDDENS, Anthony (2004). *El estado del bienestar en una sociedad europea moderna*. Caixa Manresa y FUOC.
- GLYNN, M. A. y ABZUG, R. (2002). *Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names*. *Academy of Management Journal*, 45: 267- 280.
- GOÑI, J. (1999). *El Cambio Son Personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- GRAFSTEIN, R. (1992). *Institutional Realism: Social and Political Constraints on Rational Actor*, Yale University Press, New Haven.
- GREENWOOD, R. y HININGS, C. (1996). *Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism*. *Academy of Management Review*, pp. 1022-1024
- GREVE, H.R. (1995). *Jumping ship: The diffusion of strategy abandonment*, *Administrative Science Quarterly*, volume 40, número 3, páginas 444-474.
- HAGGARD, S., y C. MOON (1983) *The South Korean State in the International Economy: Liberal, Dependent, or Mercantile.*, en J. G. Ruggie, ed., *The Antimonies of Interdependence*, Columbia University Press, Nueva York, pp. 131-189.
- HALL, P. A. (1989). *The political power of economic ideas*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- HANNAN, T. y FREEMAN J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- HANNAN, T. y FREEMAN, J. (1977). *The Population Ecology of Organizations* *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, pp. 166.
- HANNIGAN, J. (1995). *Environmental Sociology. A social constructionist perspective*. Londres, Routledge.
- HARRIS, A. (1932). *Types of Institutionalism* *Author(s): Source: The Journal of Political Economy*, Vol. 40, No. 6: The University of Chicago Press, pp. 721-749
- HARRISON, B. (1994). *Lean and mean: The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. New York: Basic Books.
- HAVEMAN, H. (1993). *Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets*. *Administrative Science Quarterly* 38:593-627.
- HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. y WOODMAN, R. (1998). *Comportamiento Organizacional. Octava Edición*. México: Thomson Editores.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2009). *Comportamiento Organizacional. Doceava Edición*. México: CengageLearning.

- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. y SLOCUM, J. (2006). *Administración. Décima Edición*. México: Thomson Editores. Pág 329
- HIRSH, P. (1997). *Sociology without social structure: Neo- institutional theory meets brave new world*. American Journal of Sociology.
- HIRSH, P. y LOUNSBURY, M. (1997). *Ending the family quarrel*. American Behavioral Scientist, 40: 406- 418.
- HODGSON, G. M. (1988). *Economics and Institutions. A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Polity Press. Cambridge.
- HOFFMAN, A. (1997). *From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism*. San Francisco: New Lexington Press.
- HOFFMAN, A. (1999). *Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry Source: The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4: Academy of Management, pp. 351-371.
- HOFFMAN, A. y VENTRESCA, M. (1999). *The institutional framing of policy debates: Economics versus the environment*. American Behavioral Scientist, 42: 1369-1393.
- HOLM, P. (1995). *The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries*. Administrative Science Quarterly
- HOOD, C. (1998). *The art of the state: Culture, rhetoric and public management*. New York: Oxford University Press.
- HUGHES, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press.
- HUY, Q. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, Vol. 24: 325-345.
- JACKSON, P. (1988). The management of performance in the public sector. *Public Money and Management*, 8(4): 11-16.
- JENNINGS, P. y ZANDBERGEN, P. (1995). *Ecologically sustainable organizations: An institutional approach*. *Academy of Management Review*, 20(4): 1015- 1052.
- JEPPERSON, R. (1991). *Institutions, institutional effects, and institutionalism*. In Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 143-163. Chicago: University of Chicago Press.
- JUDSON, A. S. (1991). *Changing Behavior in Organization: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- KABANOFF, B., WALDERSEE, R. y COHEN, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38, 1075–1104.
- KALBERG, S. (1980). *Max Weber's types of rationality: Cornerstones for the analysis of rationalization processes in history*. American Journal of Sociology, 85, 1145- 1179.
- KAMENS, D. H. (1993). *Reviewed work(s): The New Institutionalism in Organizational Analysis*. by Walter W. Powell ; Paul J. DiMaggio Source: The American Journal of Sociology, Vol. 98, No. 6, pp. 1493-1495: The University of Chicago Press.
- KAMENS, D. H. (1993). *Review: (untitled)*, The American Journal of Sociology, Vol. 98, No. 6: pp. 1493-1495.
- KAMENS, D. H. (1993). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. by Walter W. Powell; Paul J. DiMaggio Source: The American Journal of Sociology, Vol. 98, No. 6, pp. 1493-1495: The University of Chicago Press.
- KAST, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las Organizaciones. Segunda Edición*. México: McGraw Hill. Pág. 658.

- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1996). *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley.
- KESSLER, E. H. y Chakrabarti, A. K. (1996). *Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes*. *Academy of Management Review*, 21 (4), pp. 1143-1191.
- KHAN, M. (1995). *State failure in weak states: a critique of NIE*, in John Harris, Janet Hunter, and Colin M. Lewis (eds.), *The New Institutional Economics and Third World Development*. London and New York: Routledge.
- KOELBLE, A. T. (1995). *The New Institutionalism in Political Science and Sociology*, *Comparative Politics*, Vol. 27, No. 2: pp. 231-243
- KOSTOVA, T. y Roth, K. (2002). *Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects*. *Academy of Management Journal*, 45: 215-233.
- KOTTER, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review OnPoint*, pp. 1-10.
- KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, The Free Press.
- KOYS, D. J. (2001). The Effects of Employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1): 101-114.
- KRAATZ, M. (1998). *Learning by association: Inter organizational networks and adaptation to environmental change*. *Acad. Management J.* 41(6) 621-643.
- KRAATZ, M. y Zajac, E. (1996). *Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change*. *American Sociological Review*, 61: 812-836.
- KRASNER, S. (1984). *Approaches to the State*. *Comparative Politics*, 16: 223-46.
- KRASNER, S. (1988). Sovereignty: An Institutional Perspective, en *Comparative Political Studies*, núm. 21, pp. 66-94.
- KUHN, T. y CORMAN, S. R. (2003). The emergence of homogeneity and heterogeneity in knowledge structures during a planned organizational change. *Communication Monographs*, 70, 198:229. (Recipient of "Article Award" from Organizational Communication division of NCA; runner-up award for best published article from the Organizational Communication and Information Systems division of the Academy of Management)
- LAUMAN, E. y KNOKE, D. (1987). *The organizational state: Social choice in national policy domains*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1967) *Organization and Environment*, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Harvard University, Boston.
- LAWRENCE, R. y LORSCH, W. (1967). *Differentiation and integration in complex organizations*. *Administrative Science Quarterly*.
- LAWRENCE, T. B. (1999). *Institutional strategy*. *J. Management* 25(2) 161-188.
- LAWRENCE, T. B., HARDY, C. y PHILLIPS, N. (2002). *Institutional effects of inter organizational collaboration: The emergence of proto-institutions*. *Academy of Management Journal*, 45: 281-290

- LEBLEBICI, H., SALANCIK, G. H., COPAY, A. y KING, T. (1991). *Institutional change and the transformation of inter organizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry*. Admin. Sci. Quart
- LEBLEBICI, H., SALANCIK, G. R., COPAY, A. y KING, T. (1993). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, pp. 333-363.
- LEDFORD, G. E., MOHRMAN, A. M. y LAWLER, E. E. (1989). *The phenomenon of large scale organizational change*. In A. M. Mohrman, S. A. Mohrman, G. E. Ledford, T. G. Cummings, E. E. Lawler, & Associates (Eds.), Large scale organization change: 1-31.
- LEE, K. y PENNINGS, J. M. (2002). *Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form*. Academy of Management Journal, 45: 144 -162.
- LEVI, M. (1988). *Of Rule and Revenue*, Berkeley, University of California Press.
- LEWIN, A. Y., LONG, C. P. y CARROLL, T. N. (1999). *The coevolution of new organizational forms*. Organization Science, 10: 535-550.
- LEWIN, A.Y. y MILTON, J.W. (1986). Determining Organizational Effectiveness: Another look, and an Agenda for Research. *Management Science*, vol. 32: 514-539.
- LINCOLN, J. R. (1995). *Review: (untitled)*, Social Forces, Vol.73, No.3, pp-1147- 1148: University of North Carolina Press.
- LINDBLOM E., CHARLES. (1999). *Democracia y sistema de mercado*. México. Fondo de Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- LORANGE, P., SCOTT, M. y GHOSHAL, S. (1986). *Strategic control systems*. St. Paul: West. March, J. 1981. *Decisions in organizations and theories of choice*. In A. Van de Ven & W. Joyce (Eds.), *Perspectives on organizational design and behavior*: 205- 244.
- LUHMANN, N. (1995). *La autopoiesis de los sistemas sociales*, Zona Abierta, n.º 70-71, pp. 21-51.
- LUHMANN, N. (1998). *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Editorial Anthropos.
- MACINTYRE, A. (1984). *After virtue*. Indiana: Notre Dame Press University.
- MACKENZIE, K. D. (2000). Processes and their frameworks. *Management Science*, 46: 110-125.
- MARCH, J. (1981). *Decisions in organizations and theories of choice*. In A. Van de Ven & W. Joyce (Eds.), *Perspectives on organizational design and behavior*: 564. New York: Wiley.
- MARCH, J. G. y OLSEN, J. P. (1983). Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Government. *American Political Science Review*, Washington, D. C., v. 77, n. 2, p. 281- 296, June.
- MARCH, J. G. y OLSEN, J. P. (1984). *The new institutionalism: Organizational factors in political life*. Am. Polit. Sci. Rev. 78:734- 749.
- MARCH, J. G. y OLSEN, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions*. The Organizational Basis of Politics. New York: Free Press.
- MERLANO, A. (1990). *La cultura organizacional y el manejo del conflicto colectivo y social: el caso de Ecopetrol*. En *búsqueda de una administración para América Latina*, Echeverry, R.D., Chanlat, A. y Davila, C. (dirs), Bogotá, Oveja Negra.

- MEYER, A. (1982). *Adapting to environmental jolts*. Administrative Science Quarterly, 27: 515-537.
- MEYER, A., BROOKS, G. y GOES, J. (1990). Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal* 11:93-110.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. Am, J Social.pp. 34,357.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1991). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 41-62. Chicago: University of Chicago Press.
- MEYER, J. W. y SCOTT, R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, Sage.
- MEYER, J. W., SCOTT, W. R., y DEAL, T. E. (1983). Institutional and technical sources of organizational structure: Explaining the structure of education organizations. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (pp. 45-70). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- MICHAEL, LUTHANS, ODIORNE, BURK y HAYDEN (1983). *Técnicas para el cambio organizacional*. México, McGraw-Hill.
- MICHAEL, S., LUTHANS, F., ODIORNE, G., BURKE, W. y HAYDEN, S. (1983). *Técnicas para el Cambio Organizacional*. México: McGraw Hill.
- MILLER, A. (1982). *Por tu propio bien* (2ª ed.). Barcelona: Tusquets.
- MILLER, D. (1990). *The Icarus paradox*. New York: Harper Collins.
- MILLER, D. y FRIESEN, P.H. (1984). *Organizations: A quantum view*.
- MINTZBERG, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. EnglewoodCliffs NJ; Prentice Hall.
- MINTZBERG,H. (1990). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel. New York: McGraw-Hill.
- MIZRUCHI, M. y FEIN, L. C. (1999). *The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism*. Admin. Sci. Quart. 44(4) 653-683.
- MOSSHOLDER, K., SETTOON, R., HARRIS, S. y ARMENAKIS, A (1995). Measuring Emotion in Open-ended Survey Responses: An Application of Textual Data Analysis. *Journal of Management*, Vol. 21(2): 335 - 355.
- NADEL, S. F. (1953). Social control and self-regulation. *Social Forces* 31 : 265-273.
- NOEL TICHY, (1983). The essentials of strategic change management, *Journal of Business Strategy*, Vol. 3 Issues: 4, pp.55 – 67.
- NORTH, D. (1990). A Transaction Cost Theory of Politics. *Journal of Theoretical Politics*, Vol. 2, N. 4, pp. 355-367.
- NORTH, D. (1981). *Structure and Change in Economic History*, Nueva York, W. W. Norton.
- NORTH, D. (1989). A Transaction Cost Approach to the Historical Development of Politics and Economies, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, N. 145, pp. 661-668.
- NORTH, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge

- NORTH, D. (2000). La evolución histórica de las formas de Gobierno. *Revista de Economía Institucional* 2, Bogotá, Externado de Colombia.
- OAKES, L. S., TOWNLEY, B. y COOPER, D. J. (1998). *Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field*. *Admin. Sci. Quart.* 43 (2) 257- 292.
- OLIVER, C. (1988). *The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism*. *Administrative Science Quarterly*, 33: 543-561.
- OLIVER, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Acad. Management Rev.* 16 145-179.
- OLIVER, C. (1992). *The antecedents of deinstitutionalization*. *Organization Studies*, Vol. 13. pp. 563-588.
- O'MAY, F. y BUCHAN, J. (1999). Shared governance: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 36(4): 281-300.
- OREG, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(4): 680-693.
- ORLIKOWSKI, W. J. (1996). *Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective*. *Information Systems Research*, 7: 63-92.
- ORRÚ, M.; BIGGART, N. y HAMILTON, G. (1991) *Organizational Isomorphism in East Asia.*, in: Powell, W. y DiMaggio, P.J. (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press: 361-389.
- PAYNE, R. L. y MANSFIELD, R. (1973). *Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position*. *Administrative Science Quarterly*, 8: 515-526.
- PAYNE, R. L. y PUGH, D. S. (1976). *Organizational structure and climate*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1125-1173.
- PERROW, C. (1979). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- PETER, B. (1999). *El dosel sagrado. Para una teoría sociológica de la religión*. España, Kairós.
- PETERAF, M. A. y Shanley, M. (1997). *Getting to know you: A theory of strategic group identity*. *Strategic Management J.* 18 165-186.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- PETTIGREW, A. M. y WHIPP, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford, England: Black- well.
- PETTIGREW, A.M., WOODMAN, R.W. y CAMERON, K.S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44 (4):697-713.
- PETTIGREW, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, Vol. 49: 65-85.
- PETTIGREW, T. F. y MARTIN, J. (1987). Shaping the organizational context for Black American inclusion. *Journal of Social issues*, Vol. 5(4): 461-476.
- PFEFFER, J. y G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.
- PODOLNY, J. (1993). *A status based model of market competition*. *Amer. J. Sociology* 98(4) 829-872.

- POLANYI, Karl 1944. *The Great Transformation*. Boston, MA.: Beacon Press.
- POLLIT, C. y BOUCKAERT, G. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford, England: Oxford University Press.
- PORAC, J., THOMAS H. y BADEN-FOLLER, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of the Scottish Knitwear Manufacturers, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 4: 397-416.
- PORRAS, J. I., & ROBERTSON, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice and research. In M. D. Dunnette, y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 719-822). Palo Alto, CA: ConsultingPsychologistsPress
- PORRET, M. (2007). *Recursos Humanos. Segunda Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- PORTER-O'GRADY T. (2004). Constructing a conflict resolution program for health care. *Health Care Manage Review*, Vol. 29(4): 278-283
- PORTER-O'GRADY T. (2004). Embracing conflict: building a healthy community. *Health Care Manage Review*, Vol. 29(3) : 181-7.
- PORTER-O'GRADY, T. y FINNIGAN, S. (1984). *Shared Governance for Nursing*, Rockville and Royal Tumbridge Wells, Aspen Publication, Aspen Systemns Corporation
- PORTER-O'GRADY, T. (2000). Visions for the 21st century: New horizons, new health care. *NursingAdministrationQuarterly*, Vol. 25(1): 30-38.
- Publicaciones Vértice (2008). Coordinación de Equipos de Trabajo. España.
- RING, P. S. y VAN de VEN, A. H. (1992) Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, Volumen 13, Número 7.
- ROBBINS, S. y COULTEIR, M. (1996). *Administración. Quinta Edición*. México: Prentice Hall.
- ROBERTSON, P. J., ROBERTS, K. R. y PORRAS, J. (1993). *An evaluation of a model of planned organizational change: Evidence from a meta-analysis*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 7: 1-39. Greenwich, CT: JAI Press.
- ROBINSON, J. C. (1999). *The corporate practice of medicine: Competition and innovation in health care*. Berkeley: University of California Press.
- RODRÍGUEZ, A., DÍAZ, F., FUERTES, F., MARTÍN, M. MONTALBÁN, M., SÁNCHEZ, E. y Zarco, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- RODRÍGUEZ, D. (1996). *Gestión Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ROYSTON, GREENWOOD y HININGS, C.R. (1996): *Entendiendo los cambios organizacionales radicales; reuniendo el viejo y el nuevo institucionalismo*. The Academy of Management Review, Vol. 21. No. 4, pp. 1022-1054.
- RUSSEL, B. (1938). *El poder en los hombres y en los pueblos*. Buenos Aires. Ed. Lozada.
- RUSSELL, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39: 1161-1178.
- RUSSELL, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, Vol. 110: 145-172.
- RYAN, B. y GROSS N.C. (1943). The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities, *Rural Sociology*, vol. 8, 15-24.

- SCHBRACQ, M. y COOPER, C. (1998). Toward a phenomenological framework for the study of work and organizational stress. *Human Relations*, Vol. 51: 625-648.
- SCHLESINGER, P., DOBASH, R., DOBASH, RUSSELL P. y otros (1992) *Women Viewing Violence*, BFI Publishing, London.
- SCHUMPETER, J. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*.
- SCOTT, J. (1994). *Social networks analysis: a handbook*. Sage Publications. Londres.
- SCOTT, S, y LANE, V. (2000). *A Stakeholder Approach to Organizational Identity*. En: The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 24-25, 217-220.
- SCOTT, W. R. (1987). *The adolescence of institutional theory*. Administrative Science Quarterly.
- SCOTT, W. R. (1991). *Unpacking institutional arguments*. In Powell, W.W. and DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational analysis*. 164-182. Chicago: University of Chicago Press.
- SCOTT, W. R. (1994). *Institution and organizations: Towards a theoretical synthesis*. In W.R. Scott and Meyer (Eds) *Institutional environments and organizations* 55-80 Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCOTT, W. R. (1995) *Institutions and organizations*. London: Sage.
- SCOTT, W. R. (2001) *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- SCOTT, W. R. y Meyer, J. W. (1994). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- SCOTT, W. R. y MEYER, W. (1983/1991), *The Organization of Societal Sectors*, en John W. Meyer y W. Richard Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Newbury Park, CA, Sage, pp. 129-153. [Versión revisada en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991, pp. 108-140.]
- SELZNICK, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- SELZNICK, P. (1969). *Law, Society, and Industrial Justice*. New York: Russell Sage.
- SELZNICK, P. (1992). *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley, CA. University of California Press. The Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 1, pp. 232.
- SELZNICK, P. (1996). *Institutionalism "Old" and "New" Source*: Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue: Johnson Graduate School of Management, Cornell University, pp. 270-277.
- SEO, M.; BARRETT, L. y BARTUNEK, J. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423-439.
- SHEPSLE, K. (1989). Study Institutions: Some Lessons from the Rational Choice Approach. *Journal of Theoretical Politics* 1 (2): 131-149.
- SIMON, H. (1949). *El comportamiento Administrativo*. Madrid, Aguilar.
- SIMON, H. (1983) *Administration et processus de décision*, Paris, Economica.
- SIMON, H. (1997). *Models of Bounded Rationality*. Vol. 3. MIT Press.
- SINGH, J.V., HOUSE, R.J. y TUCKER, D.J. (1986). Organizational change and organizational mortality, Administrative Science Quarterly, Vol. 31, No. 4, pp. 587-611.

- SKCPOL, T. (1985). Bringing the State Back In: Strategies of Analysis in Current Research. In: Skocpol, Theda; Evans, Peter; Rueschemeyer, Dietrich (eds.). *Bringing the State Back In*. Cambridge University Press, 1985, pp.3-37.
- SMITH, A. D. (1992). Chosen peoples: Why ethnic groups survive, *Ethnic and Racial Studies* 15, 3, pp. 436-456.
- SORIA, V. (1998). *Relaciones Humanas. Segunda Edición*. México: Editorial Limusa.
- SOTO, E. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Editores.
- STEPAN, A. (1978). *The State and Society: Peru in Comparative Perspective*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- STINCHCOMBE, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In: J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago, IL: Rand McNally & Company. pp. 142-193.
- STINCHCOMBE, L. (1997). *On Virtues of the Old Institutionalism*, *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, pp. 1-18.
- STRANG, D. y MEYER, J. W. (1993). Institutional Conditions for diffusion, *Theory and Society*, 22, pp. 487-511.
- STRANG, D. y MEYER, J. W. (1994). Institutional Conditions for Diffusion, W. Richard Scott and John W. Meyer (eds), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, USA, Sage Publications, pp. 100-112.
- STRANG, D. y SOULE, S. A. (1998). Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills, *Annual Review of Sociology*, núm. 24, pp. 265-290.
- SUTTON, R. J. (1996). *Rethinking Social Control*, *Law & Social Inquiry*, Vol.21, No. 4, pp. 943-958.
- TAYLOR, F. (1984). *Management científico*. Buenos Aires: Hyspamérica.
- THOMPSON, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- THOMPSON, J. D. (1967). *Strategies for Studying Organizations, Rationality in Organizations, Domains in Organization Action*, *Organization in Action*, McGraw-HILL, chapters 3.
- THOMPSON, J. D., MCEWEN, W. (1958). *Organizational goals and environment: Goal setting as an interactive process*. *Am. Sociol. Rev.* 23:23-31.
- TOLBERT, P. S. y ZUCKER, L. G. (1983). *Institutional sources of change in the femoral structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935*. *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.
- TOWNLEY, B. (2002). *The Role of Competing Rationalities in Institutional Change*, *The Academy Management Journal*, Vol, 45, No, 1, pp. 163-179.
- TSEBELIS, G. (1990). *Nested Games: Rational Choice in Comparative Politics*. Berkeley: University of California Press, 1990), pp. 18-51.
- UZZI, B. (1996). *Coase encounters of the sociological kind: Organizational fields as markets*. *Adv. Strategic Management: The Embeddedness Strategy* 13 419-430.
- VAN de VEN, H., ANGEL, H. y POOL, S. (1989). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Harper&Row.
- VARGAS, J. (2007). *La Culturocracia Organizacional en México*. Edición Electrónica Gratuita. Texto Completo en www.eumed.net/libros/2007b/
- VOLLMAN, T. (1996). *The transformation imperative*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- WASHINGTON, M. (2004). *Field approaches to institutional change: The evolution of the National Collegiate Athletic Association, 1906- 1995*. *Organ. Stud.* 25(2) 1-41.

- WASHINGTON, M. y VENTRESCA, M. J. (2004). *How Organizations Change: The Role of Institutional Support Mechanisms in the Incorporation of Higher Education Visibility Strategies*. Organization Science, Vol.15. pp. 82-97
- WASHINGTON, M., FORMAN, P., SUDDABY, R. y VENTRESCA, M. J. (2004). *Strategies and struggles over rules of the game: The governance of U.S. intercollegiate athletics, 1950-1982*. Qualitative Organ. Res. 6 1-43.
- WEBER, M. (1978). *Ensayos de metodología sociológica*. Buenos Aires, Amorrortu.
- WEBER, M. (1984). *Economía y Sociedad*. F.C.E. México.
- WEICK, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, en *Administrative Science Quarterly*, 21(1), pp.1-19.
- WEINGAST, B. y MARSHAL, W. (1988). The Industrial Organization of Congress, *Journal of Political Economy* 96:1, 132-163.
- WENDT, A. E. (1987). The agent-structure problem in international relations theory, *International Organization*, vol. 41, no. 3.
- WHITE, H. (1992). *Identity and control: A structural theory of social interaction*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press
- WOODMAN, R. W., Sawyer, J. E. y Griffin, R. W. (1993). *Toward a theory of organizational creativity*. Academy of Management Review, 18: 293-321.
- ZALD, M. N. (1978). *The social control of industries*. Soc. Forc. 57:79-102.
- ZAPATA, A. (2007). *Negociación, conflicto, mito y poder en la gestión de las relaciones laborales en ECOPEPETROL*. Universidad del Valle. Cali.
- ZILBER, T. (2002). *Institutionalization as an interplay between actions meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel*. Academy of Management Journal, 45: 234-254.
- ZUCKER, L. (1983). *Organizations as institutions*. In S. Bacharach (Ed.), Research in the sociology of organizations: 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.
- ZUCKER, L. (1987). *Theories of Organization*. Annual Review of Sociology, Vol. 13. pp. 443-464.



Programa ditorial

Ciudad Universitaria, Meléndez
Cali, Colombia

Teléfonos: (+57) 2 321 2227
321 2100 ext. 7687

<http://programaeditorial.univalle.edu.co>
programa.editorial@correounivalle.edu.co