

Reemplazos y transiciones estructurales en organizaciones complejas

Francisco Fernández M.
Universidad de Chile

Extracto

Este artículo se ocupa de los cambios estructurales que acontecen en organizaciones complejas. Una contingencia excepcional en la vida de las organizaciones, y por ello normalmente postergada como objeto de estudio. Se hace hincapié en una perspectiva de análisis diacrónico del fenómeno de los cambios estructurales, utilizando para ello la imagen del ciclo de vida de las estructuras. Se sugiere un modelo para la interpretación del fenómeno que busca integrar en un patrón comprensivo las acciones de las autoridades que patrocinan el cambio con las dinámicas de mutación de las estructuras y de las personas afectadas por la reforma.

Abstract

The text is concerned with structural changes occurring in complex organizations, an exceptional contingency in the life of organizations, and thus normally passed over as a study subject. Emphasis is placed on a diachronic analysis perspective of the phenomenon of structural changes, by recourse to the image of the life cycle of structures. A model is proposed for the interpretation of the phenomenon that seeks to integrate into a single comprehensive pattern both the actions of authorities that patronize change and the mutation dynamics of people affected by reforms.

Introducción

Muchas instituciones hoy -como ha sucedido en el pasado y como seguirá ocurriendo en el futuro- deben efectuar cambios drásticos en la manera como están organizadas. Esta condición nos preocupa por los notables efectos, tanto positivos como negativos, que de ella pueden emanar y que afectan a las personas, a las propias entidades e inclusive a toda una sociedad.

Nuestra percepción nos indica que muchos de los procesos que hemos observado provocan efectos nocivos y que ellos se podrían evitar. Surgen entonces las preguntas: ¿cómo se podría administrar el cambio?, ¿cuáles de los efectos negativos podrían obviarse? e, inclusive, ¿De qué manera el cambio se podría constituir en una contingencia nutritiva para la organización y sus miembros?

Aspectos circunstanciales y el talento de los directivos siempre nos podrán explicar una porción de lo que ocurre en las organizaciones. Sin embargo, lo que justifica atender a este fenómeno es que, aunque los directivos están motivados para que los resultados sean los mejores y se apliquen con la energía que el cambio demanda, de todas maneras hay fracaso.

La conducción de cambios organizacionales radicales constituye todavía un problema, en cuanto aún no existe un conjunto de recomendaciones que posibiliten el diagnóstico, el análisis, ni tampoco un conjunto de recomendaciones para decidir que asegure que los propósitos de la dirección se alcanzarán eficazmente.

Por lo antes comentado, el propósito de este trabajo es proponer un modelo teórico descriptivo del proceso de cambio estructural desde una perspectiva dinámica. Se postula la necesidad de contextualizar los cambios en períodos prolongados de la vida de las instituciones, lo cual presupone incorporar el pasado y el futuro de manera lo suficientemente amplia para, con dichos antecedentes y proyecciones, realmente entender el cambio como un acontecer parcial, que es posible de ser explicado y a la vez explicativo de lo que acontecerá décadas después.

El incidente -analítico- ya clásico de Peters y Waterman respecto de las empresas de excelencia habla por sí solo. No solamente los ejecutivos son mezquinos en sus consideraciones respecto de la historia y efectos a futuro, también una fracción no insignificante de consultores, e incluso

académicos estudiosos del tema, han demostrado reiteradamente creer que con la óptica estática que nos muestra el presente la prosperidad futura de la organización está asegurada. Estas experiencias también nos demuestran que los cambios radicales no se circunscriben solamente a aquellas instituciones deterioradas que con sorpresa nos muestran cuan resistentes a los cambios pueden ser las organizaciones y las personas, sino que incluyen a instituciones aparentemente exitosas que de un día para otro pierden su empuje y son desplazadas sin remedio a condiciones de cuasimediocridad.

Ocuparnos de los cambios estructurales no se reduce a un ejercicio meramente académico; por el contrario, las proposiciones contenidas en este artículo sirven a quienes deben administrar cambios estructurales, en especial cuando se requiere efectuar modificaciones organizacionales significativas y que, por lo mismo encierran desafíos en ocasiones extremos para los directivos.

Damos por entendido que administrar un cambio estructural no sólo exige gestionar en un período de turbulencia, sino también que allí se determina probablemente parte sustantiva del futuro de la organización. Los cambios, junto con definir un patrón de organización del trabajo, también en ocasiones provocan *traumas* significativos que perduran en la memoria individual y colectiva de los miembros de la organización, y por ende en las conductas laborales.

Conceptuación

Este trabajo se vincula básicamente con tres movimientos de la disciplina del análisis organizacional. a) Con la visión de la organización como fenómeno en transición, es decir, en el marco de quienes han estudiado los procesos evolutivos y mutaciones que explican la transformación institucional, la cual está representada por los trabajos de Greiner 1970,1972,1980,1998 y Kimberly, Miles y otros 1980. b) Con el diseño organizacional en la perspectiva de la creación de configuraciones que se optimizan en función de su situación, perspectiva representada en cuanto síntesis por las propuestas de Mintzberg 1979, 1991. Finalmente, consideramos las repercusiones de los procesos de cambio en los

miembros de la organización, acogiendo en lo fundamental las perspectivas de Hopson y Adams 1976 e Isabella 1990.

Seis son las premisas básicas que guían el desarrollo de este trabajo: la visión diacrónica de la organización, los cambios de carácter estructural, el determinismo en las estructuras de reemplazo, los traslapes estructurales y transiciones, el diseño e implementación de cambios estructurales y el efecto que dichos cambios tienen en las personas.

Diacronismo

Determinados fenómenos organizacionales pueden ser entendidos sólo si son interpretados en una perspectiva dinámica. Sin embargo, como advierte Kimberly 1980, el acercamiento de científicos, directivos y consultores tiende a estar muchas veces dominado por una orientación estática. No obstante, existen condiciones que justifican el enfoque de algunos estudiosos. Desde ya, muchos investigadores, por sesgos disciplinarios o simplemente por sus intereses, exponen visiones sincrónicas. En todo caso, si bien las propuestas científicas influyen, quizás sea más relevante lo que ocurre en las propias organizaciones. Porque pese al acento marcado en las pasadas décadas en la difusión de la planificación estratégica o de las directrices provistas por la escuela ortodoxa de desarrollo organizacional, aún el raciocinio está acotado a referentes del pasado y del futuro definitivamente cercanos al presente. Estudios de las diferenciales de capacidad entre las personas demuestran que no todos los sujetos pueden alejarse de "su aquí y su ahora". Aunque por lógica los puestos directivos deberían ser ocupados por sujetos con altas capacidades de construir escenarios distantes, no siempre se da esta condición.

Una segunda faceta vinculada a la capacidad, dice relación con la disposición de los sujetos a reconstruir o informarse de un pasado que no han experimentado en carne propia. En ocasiones los directivos confunden su propia memoria con los antecedentes relevantes del pasado organizacional. El segundo componente incluye el querer hacerlo. Sabemos, desde las teorías de la racionalidad limitada de March y Simon 1958, que el *hombre administrativo* en ocasiones restringe su esfuerzo,

acotándolo a lo que sería apreciado como un desempeño razonable. Más recientemente las teorías de la firma y de agencia, Fama 1980, Fama y Jensen 1983, Jensen y Meckling 1976 dejan entrever cómo la lógica de los contratos o los mercados de referencia (bursátiles o de trabajo) no necesariamente procesan o incorporan la preocupación del directivo por el largo plazo. Finalmente, tal como lo expondremos más adelante, los directivos no siempre están conscientes de cuáles son los antecedentes y proyecciones imprescindibles de considerar.

Cambios de carácter estructural

Para nuestros efectos, un cambio estructural es aquel que reúne las características siguientes. a) Supone alterar substantivamente los *patrones de conducta* -y por ende las percepciones, actitudes y valores (cultura)- de los miembros de la organización. b) Se concentra en perfeccionar la manera como tradicionalmente se desarrollaba la *tarea primaria* de la organización, o aquellas tareas no medulares, pero vinculadas estrechamente a los procesos de la tarea primaria. c) El proceso de cambio tiende a la *radicalidad*, es decir, es una revolución, más que una evolución. Así, aunque el proceso mismo de transición puede ser *incremental*, existe una decisión en que se reemplaza una estructura por otra, sin perjuicio de los plazos que esto llegue a tomar. d) Las personas que administran el proceso como directivos y especialistas se *exponen o son vulnerables* a los desenlaces del cambio; eventuales sanciones están siempre acechando. e) Destaca el *voluntarismo* de quienes promueven el cambio, en conjunción con el determinismo de las fuerzas del contexto; es decir, hay quienes responden por inducir el cambio (Wilson 1992). f) Los cambios estructurales son *estratégicos*, ya que representan la fórmula central, es decir los *medios* por los cuales la organización espera alcanzar sus fines. g) Implica *irreversibles* estados para el largo plazo, en cuanto por definición el diseño se realiza para que perdure lo máximo posible en el tiempo.

Los cambios estructurales se oponen a los cambios *cíclicos*, los cuales suponen una modificación temporal de un nivel o estado. Con el tiempo el cambio cíclico tiende a seguir un modelo discernible de

fluctuación, al volver de manera regular al estado anterior; en tal sentido son reiterativos, no son limitantes, constituyéndose meramente en ajustes temporales.

Los cambios estructurales no sólo se remiten a materias de tipo organizacional, ya que aunque ellas son en general depositarias del cambio, el origen del mismo puede encontrarse en materias como las tecnologías, la propiedad o las estrategias de negocio; más aun, todos los cambios estructurales implican necesariamente una rearticulación del sistema social.

Determinismo en las estructuras de reemplazo

Greiner 1972 postuló que las organizaciones se dan una estructura para funcionar, que es reemplazada por otra cuando la anterior ya no es funcional para los intereses institucionales. Por otra parte, Greiner propuso que las estructuras organizacionales podían ser funcionales durante períodos prologados de tiempo, 3 a 15 años, al disponer de *grados de flexibilidad* que les posibilitan adaptarse a variaciones en la situación que enfrentan. Greiner propone la existencia de una secuencia predeterminada de estructuras a medida que las organizaciones van creciendo en cuanto a su tamaño o al nivel y complejidad de sus operaciones. Si bien es cierto que en muchos casos se cumple la secuencia establecida por el citado autor, también apreciamos otras situaciones en las cuales este determinismo no ocurre y, por lo mismo, se ha de valorar tanto la problemática relativa a la secuencia de estructuras, cómo lo que ocurre entre una estructura y otra, es decir, el proceso mismo del reemplazo estructural de un patrón por otro. Esta tesis nos deja entrever que se deben realzar los procesos dinámicos de la organización y, desde allí, cómo las estrategias de diseño pueden ser las tareas más adecuadas para los analistas y directivos que se relacionan con el fenómeno.

La elaboración de patrones opcionales de estructuras de alta coherencia y luego el patrocinio de modelos híbridos efectuados por Mintzberg 1979, 1991, pusieron de manifiesto que la tesis planteada por Greiner se cumplía solamente en la medida en que la organización enfrentara una secuencia, prácticamente estereotipada en su situación, y

que la apreciación del propio Greiner cambia posteriormente su postura, en cuanto reconoce que la clave está en cómo se enfrenta el cambio (1980), lo cual puede llegar a ser tanto o más relevante que la estructura misma de reemplazo. Entonces, a falta de un modelo que estableciera dichas secuencias para orientar la selección de la estructura de reemplazo, emergió la relevancia del *diseño organizacional*.

Para nuestra sorpresa, encontrándose este artículo ya en vías de edición apareció en la *Harvard Business Review* una reedición del artículo original de Greiner, el cual, aunque con el explícito carácter de clásico, manifiesta la vigencia de esta aproximación a los cambios organizacionales. Entre las modificaciones que introduce el autor, señala expresamente los aspectos que sostiene de su modelo, lo cual se consigna en cuatro aspectos fundamentales: 1) que las revoluciones acontecen entre intervalos de tres a quince años, dependiendo esto básicamente del tipo de industria. 2) “Las transiciones entre las fases de desarrollo aún no ocurren naturalmente ni con uniformidad,... Todas las organizaciones parecen experimentar dificultades y conmociones revolucionarias, y muchas de tales organizaciones se tambalean, se desestabilizan temporalmente, fracasan o son compradas, en lugar de seguir creciendo.” 3) “Los administradores experimentan dificultades para comprender que una solución organizacional introducida por ellos personalmente en una fase llega eventualmente a sembrar la simiente de la revolución”. Y 4) “La mayor resistencia se presenta en la cima”, en cuanto el autor entiende que los cambios demandan cambios en los equipos de alta dirección.

Son relevantes los cambios que Greiner dice haber apreciado en los dieciséis años transcurridos desde que publicó su modelo. En primer término, el apreciar actualmente mucho más “muertes”, a raíz de la incapacidad de las organizaciones de superar los desafíos que les imponen las necesidades de re-estructurarse. En segundo lugar, el que “las fases no se encuentran tan nítidamente marcadas” como las habría descrito originalmente, a lo cual agrega, “los vestigios de las fases perduran, a la vez que se introducen nuevos enfoques”. En tercer lugar, que “cada etapa (o estructura) contiene también minietapas”, entendidas aparentemente con cambios progresivos para perfeccionar paulatinamente la estructura de reemplazo. La posición de Greiner resulta entonces en un aval para lo que

aquí proponemos, al punto de concluir que ella tiende a acercarse a nuestra visión.

Por lo mismo, nos abocaremos a la tarea de describir lo que aquí llamaremos el *ciclo de vida de la estructura organizacional*, postulando que cada estructura organizacional tiene una existencia acotada, la cual se inicia en un proceso de gestación y culmina con su absoluta extinción como patrón que influye en el funcionamiento de la organización.

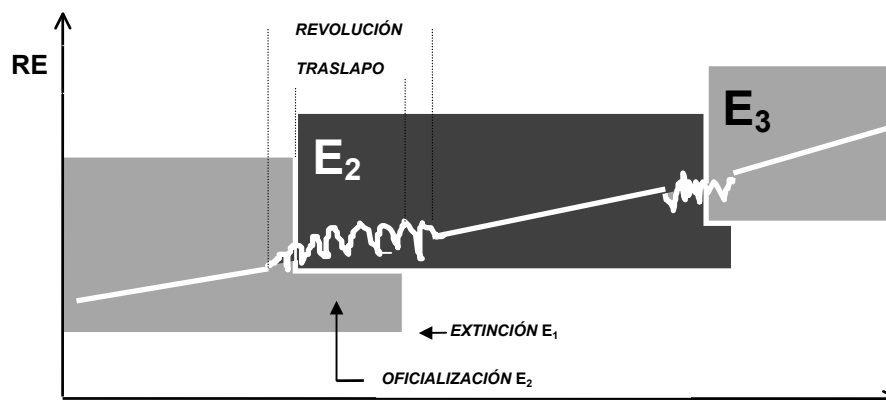
Traslapos estructurales y transiciones

Sostener que a lo largo del tiempo las organizaciones requieren diferentes estructuras para adecuarse a las condiciones situacionales que enfrentan, implica suponer que esta secuencia comprenderá estructuras que serán capaces de soportar el problema organizacional durante períodos *finitos* de tiempo hasta enfrentar una crisis en la cual la estructura será reemplazada.

Tal como se muestra en la figura 1, suponemos que las estructuras coexisten durante el período que denominaremos de revolución. Este período lo caracterizamos como un lapso durante el cual la estructura que se extingue y la estructura de reemplazo -las mismas que en adelante denominaremos respectivamente E_1 y E_2 - se traslapan, producto del reemplazo de una por otra.

Figura 1

Reemplazos y revoluciones



TIEMPO

La principal implicancia de la coexistencia de ambas estructuras -en distintos grados, por cierto- es que determinan en conjunto los comportamientos de los miembros de la organización. Para reducir este fenómeno, incorporaremos el concepto de *influencia de la estructura* (IE_x) para definir la capacidad de E_x para determinar los comportamientos de los miembros de la organización. Sostenemos que durante los traslajos -más precisamente, durante las revoluciones,- las conductas emergentes son función de IE_1 y IE_2 .

Es esperable, en general, que el período de revolución sea más amplio que el período de traslapo. La revolución tiende a iniciarse antes de que se establezca oficialmente E_2 y se extiende más allá del momento en que, para fines formales, E_1 ha dejado de funcionar.

Entendemos que E_1 , al ya no poder generar los resultados esperados, provoca una crisis que alertará a los directivos de la organización para los efectos de buscar un patrón estructural de alternativa. El hecho de que la revolución se mantenga más allá del punto donde la estructura original se extingue formalmente se explica básicamente por las reacciones de los miembros de la organización, quienes sin perjuicio del reemplazo formal u oficial de una estructura por otra, presentarán una dinámica individual, y en ocasiones también colectiva, que se contradice con la dinámica misma del reemplazo organizacional, ya que ella está asociada a la forma como los sujetos aprecian E_1 y visualizan E_2 .

Diseño e implementación de cambios estructurales

El diseño de E_2 es una de las variables fundamentales para controlar el proceso de cambio. Por ello, aquí nos ocupamos expresamente de establecer cómo el diseño e implementación de E_2 son determinantes de su ciclo de vida. El diseño presupone la gestación de E_2 y desde los momentos de su génesis estará influyendo en los miembros de la organización, ya que éstos reaccionarán frente a una propuesta que razonablemente compararán con E_1 . El proceso de diseño muchas veces no

define de una sola vez E_2 , sino que ésta se va componiendo mediante sucesivas modificaciones en la estructura ideada originalmente. Sostenemos que el proceso de diseño se da simultáneamente con el del reemplazo estructural; por lo mismo, el diseño e implementación del cambio no son necesariamente etapas secuenciales, sino más bien ambas coexisten durante un período prolongado de tiempo. Tan prolongado es este período, que es parte sustantiva de lo que aquí nos interesa destacar, por cuanto al verificarse la simultaneidad en ambos procesos vemos cómo la estructura emergente empezará a actuar de hecho sobre las personas y consecuentemente también sobre los resultados de la organización. Esta fase gestacional del diseño y de activación de E_2 nos hace ver cómo las personas miembros de las organizaciones reaccionarán no solamente ante la propuesta de diseño, sino también ante los resultados que genere E_2 . Este fenómeno crea un proceso de retroalimentación por el cual las propias personas evalúan las propuestas de reemplazo en función de las estructuras y probablemente también con ello afecten en algún grado a las tareas de diseño que se mantienen en ejecución.

Perturbaciones en los miembros de la organización

Durante la gestación de E_2 se pueden desatar los primeros efectos del proyecto de cambio en la organización.¹ Aunque se maneje con extremo sigilo la información relativa a la eventual reestructuración, las

¹*Fenómeno transitorio.* Para entender a cabalidad el sentido del término transición es útil considerar las interpretaciones de Bridger plasmadas en su extensa labor en seminarios del Instituto Tavistock. Esta perspectiva supone que las organizaciones representan "*objetos transitorios*"; desempeñan un papel crítico al definir la naturaleza e identidad de la organización y sus miembros, y en la configuración de las actitudes que pueden impedir la creatividad, innovación y cambio, la estructura y cultura pueden llegar a adoptar especial relevancia y ser protegidas y retenidas incluso frente al apremio para cambiar. El cambio estructural amenaza entonces identidades básicas; el miedo a perder lo que esto supone genera a menudo reacciones fuera de toda proporción.

Esta teoría supone que el cambio se dará espontáneamente sólo cuando los miembros de la organización estén dispuestos a renunciar a lo que mantenían con cariño para así reemplazarlo por algo nuevo. Una de las realidades que emergen frecuentemente es que los propios consultores o agentes de cambio se transforman en fenómenos transitorios o ficciones que éste cree, la conducción implica que los sujetos atiendan al problema del yo y del no yo durante un período prolongado de tiempo.

conversaciones preliminares usualmente se filtran. Para ahondar en esta materia explicamos lo que le ocurre a las personas al enfrentar cambios significativos como son las repercusiones del reemplazo de E_1 por E_2 .

Al iniciarse el cambio acontece lo que Isabella 1990 denomina *anticipación*. Los sujetos se informan por rumores, la realidad es creada por cada individuo, quien intenta conectar diferentes fragmentos de información; de este procesamiento de los datos resultarán diferentes expectativas acerca de en qué consistirá el cambio. Las citadas expectativas inducirán al sujeto a entrar a un proceso que Hopson y Adams 1976 denominaron *de transición*, para significar cómo en nuestro caso el reemplazo de E_1 , por constituir un cambio significativo en el espacio vital de la persona, provoca alteraciones en los supuestos que los sujetos tienen de sí mismos y de su realidad laboral.

Es entendible que las actividades, tal y como han sido desarrolladas por las personas en E_1 , tienen una cierta instrumentalidad para sus vidas. Las perturbaciones en los individuos provienen de dos actitudes hacia E_1 . Por una parte hay algo *querido* que el sujeto cree que *perderá* con el cambio, y por otra, el que la nueva condición que reemplazará E_1 le es *desconocida*, provocándole tanta incertidumbre como sea la idea anticipada que el individuo se forge del cambio. Esta última sensación se produce también aunque el sujeto conozca E_2 , ya que la incertidumbre provendrá, en lo central, de cuán seguro esté él de tener un desempeño adecuado en esta nueva condición.

La transición entonces no comienza necesariamente con el anuncio de E_2 , sino en cuanto se filtran datos de que *algo está ocurriendo*. El *darse cuenta* de la crisis por parte de los directivos se replica frecuentemente en los miembros de la organización; por ejemplo, cambios tecnológicos, traspasos en la propiedad, crisis profundas y sostenidas, mensajes externos de que la organización debe cambiar, etcétera, son para los miembros de la organización señales de que E_1 cambiará.

La primera fase de las transiciones se denomina *inmovilización*, en ella el individuo se desconecta de la realidad siendo autorreferente respecto de lo que está ocurriendo, o más bien lo que a su juicio ocurrirá; frente a la sorpresa la persona es incapaz de pensar y reaccionar. Las conductas son respuestas ante el dolor de la pérdida y el miedo a enfrentar lo desconocido, y por ello dependen del grado de familiaridad que la

persona tenga con el tipo específico de cambio que enfrenta -en nuestro caso, obviamente con reestructuraciones. Las personas pueden hacer oídos sordos e inmobilizarse, lo que puede confundir a los directivos, en especial si esperan una reacción, pues pueden erróneamente concluir que para la gente *todo está bien*.

La siguiente reacción consiste en que el sujeto *minimiza* las consecuencias del cambio, o las desvirtúa enfatizando aspectos positivos; una vez más, los directivos pueden recibir una retroalimentación equivocada. Las personas insisten en que la realidad sigue siendo igual; paradójicamente, mientras más severo es el cambio, más insistirá el sujeto en que éste no existe. A continuación se produce una tercera reacción, consistente en la *depresión*. Luego que el individuo no puede sostener por más tiempo la fantasía minimizadora, tenderá a sentir que será incapaz de adaptarse a las nuevas circunstancias, es decir, el sujeto percibe que ciertas cosas efectivamente han cambiado. Los costos de no enfrentar el cambio serán menores que los de enfrentarlo, por ejemplo, el sujeto no trabaja con la nueva tecnología porque estima que podría descubrir que no es capaz, en comparación con los costos de que su jefe lo presione para que empiece pronto. La postergación, de actuar tal y como corresponde a la nueva realidad, origina que los costos de no enfrentar el cambio aumenten progresivamente hasta el punto en que superan a los supuestos costos de enfrentarlo. Llegando a este punto el sujeto asumirá la realidad.

En la cuarta fase, al *aceptar la realidad* el sujeto adquiere una disposición positiva de cambio hacia la nueva situación y comenzará a explorarla a objeto de descubrir con realismo su verdadera naturaleza, es decir, reemplazará lo que fueron sus fantasías por percepciones mucho más objetivas de lo que está ocurriendo o podría ocurrir.

La quinta etapa consiste en un proceso de *búsqueda y prueba* de actitudes y conductas adecuadas a la nueva situación (E_2). Aquí el sujeto está abierto a probar, y por ende es una fase en que se pueden esperar errores, ya que en definitiva se está en un proceso de aprendizaje.

El proceso avanza con la *búsqueda de significados* respecto de E_2 , en especial respecto de los roles que le cabe desarrollar a cada sujeto. La persona buscará entender los cambios y definir una orientación congruente frente al nuevo contexto. La transición culminará cuando el sujeto ha *internalizado* el cambio, siendo capaz de contrastar E_1 con E_2 . La persona

acepta los nuevos significados y supuestos respecto de sí mismo y de sus comportamientos en E_2 .

Las teorías respecto del impacto de los cambios en las personas proveen varias indicaciones para la conducción del mismo: a) Se aprecia que frente al cambio de E_1 habrá sujetos que lo patrocinan y que no padecerán de los efectos citados, ya que para ellos E_2 es una ganancia y no les produce incertidumbre. b) Las personas son más vulnerables en la medida en que no han vivido cambios de naturaleza similar o se sienten cómodos con E_1 . Mientras más tiempo las personas hayan sido organizadas por E_1 , más intensos y lentos serán los procesos antes descritos, es decir, durante más tiempo la persona tendrá baja su autoestima. Por lo antes comentado, pueden existir diferencias significativas en las reacciones frente al cambio, dependiendo de las experiencias de los diferentes sujetos. Una de ellas es clave y dice relación expresamente con cuántas veces el sujeto tuvo que vivir procesos de cambio similares. c) Acortar la duración de la transición o crisis es beneficioso tanto para las propias personas como para la organización. Intentar mover a los sujetos rápidamente al punto de contacto o de aceptación de la nueva realidad es factible si se contradicen las minimizaciones o se aumentan los costos de no enfrentar el cambio. El problema en procesos de la naturaleza que aquí nos ocupa es que existe un período en que *ni siquiera los propios directivos saben en qué consistirá E_2* . Es casi obvio que con extremo cuidado los directivos deben entonces postergar la divulgación del cambio, de manera que el tiempo entre shock y la capacidad de informar adecuadamente en qué consistirá el cambio sea el menor posible. d) Al asumir los sujetos la realidad el proceso es diametralmente distinto, ya que ellos pueden ser activos protagonistas del cambio, probablemente pidan ayuda, se interesen en colaborar y paulatinamente efectúen juicios realistas al comparar E_1 con E_2 . e) Se puede esperar que un grupo de sujetos no entre en crisis o que su transición sea en extremo veloz, así surgirá el fenómeno que denominaremos *ajuste espontáneo*, que consiste en que las personas por sí mismas explorarán E_2 y se ajustarán a las nuevas circunstancias.

Ciclo de vida de la estructura organizacional



Utilizaremos la analogía de los ciclos de vida para interpretar los fenómenos que afectan a E_x durante su existencia. Distinguimos en este proceso las siguientes etapas: crisis de la estructura antecesora (E_1), nacimiento o gestación de E_2 , periodo de traslapo, período preóptimo, período óptimo, período postóptimo y fase de extinción.



Eficacia de la estructura

A objeto de entender el ciclo de vida de la estructura es necesario visualizar, además de la dimensión temporal, el impacto de la estructura en los resultados agregados de la organización, es decir, lo que aquí denominaremos *rendimiento estructural para un momento determinado* (RE_{t_y}, E_x).

El RE_{t_y}, E_x es consecuencia de los comportamientos agregados de los miembros de la organización, los cuales son a su vez determinados por E_x según la función previamente definida como IE, E_x . Si bien, aquí presentamos RE_{t_y}, E_x como expresiones temporales -por ejemplo en este caso el período t_y - ellas encierran una complejidad mayor en cuanto suponemos la existencia de relaciones funcionales entre ellas. La formulación de

$$RE_{t_y}, E_x = \alpha RE_{t_y}, E_x + \beta RE_{t_y-1}, E_x$$

Tal formulación indica que los rendimientos de E_x , son una función compleja en la cual es posible separar dos efectos. De una parte, el provocado por la estructura en dicho período (α), y de otra, un efecto (β) atribuible a la serie de resultados remitidos por E_x desde los períodos 1 a $y-1$.

Al utilizar esta perspectiva distinguiremos tres períodos en el ciclo de vida de E_x : el primero, que denominaremos *período preóptimo*, se extenderá desde la gestación hasta el período donde la estructura adquiere su mayor ajuste a la situación y que denominaremos *período óptimo*. El segundo corresponde al período de optimización, el cual también puede ser interpretado como un *momentum*. El tercero y final, corresponde a lo que denominamos *período postóptimo*, el cual corresponde a la fase en que la estructura gradualmente perderá efectividad a partir del momento óptimo.

Consecuentemente, al aceptar que $RE_{1 \text{ a } n}, E_x$ es una función continua, podemos formular que existe un rendimiento promedio de E_x , el cual es la expresión del rendimiento de E_x , sin perjuicio de las variaciones durante su vida proyectada. RE, E_x puede ser interpretado como un indicador de eficiencia o de efectividad, en el sentido de que ambas connotaciones pueden ser válidas en el análisis. Sin embargo, es necesario

aclarar que el concepto de eficiencia es más adecuado dentro de esta propuesta, en cuanto reflejará una tasa de rendimiento en relación a los recursos o costos que demanda generar los resultados. Por otra parte, la efectividad puede resultar contradictoria en el caso de introducir el concepto de proyección de los RE , E_x ; así, al estar consciente del fenómeno de la optimización la organización podría prever tales variaciones, y de efectuarse un contraste en situaciones extremas la efectividad podría presentarse como una constante, en cuanto E_x generaría en todo momento los resultados esperados.

Distinguimos dos grandes causas para explicar las variaciones en el rendimiento organizacional, a una de las cuales llamaremos *ajuste situacional*, y a la otra *efecto reemplazo o transición*.

El ajuste situacional

Esta tesis se vincula a la teoría de la dependencia (Morgan 1991). Ella, recogiendo la postura de una respuesta organizativa (E_x) a condiciones específicas, predice que se podrá maximizar el nivel de rendimiento de la estructura organizacional en la medida en que se instale la estructura más adecuada a la situación en particular.

Si bien se puede establecer en una perspectiva estática una ecuación simple que incluye el ajuste de E_x a la situación al momento del diseño (T_d), la verdadera problemática se relaciona con efectuar una proyección que incluya todas las situaciones que eventualmente enfrentará la estructura durante el período en que esté activa.

El hecho de que E_x provea de estabilidad a la organización, así como la existencia de costos significativos al reemplazarla, determina que la función de optimización considere prioritario construir E_x para que perdure lo más posible. Para darle una larga vida a la estructura se debe entonces proyectar las situaciones situacionales a un futuro lo más prolongado posible. Esto posibilitará visualizar las características peculiares que E_x debería tener para resistir tales variaciones ante la secuencia estimada de escenarios. Sin embargo, la capacidad de proyección del *set* situacional tiende, como regla general, a disminuir en la medida en que el horizonte de planificación sea mayor. Por lo antes comentado, surge un dilema en el

proceso de diseño de E_x . Por una parte se busca maximizar su vida total, pero para diseñarla se ha de conocer los diferentes escenarios que enfrentaría a través del tiempo.

El estudio de la proyección del *set* situacional no se ha desarrollado; por la manera como se ha construido el marco teórico estructural, de una parte, algunas de las contribuciones se remitieron a aislar una sola variable de la situación. Por otra parte, esfuerzos como los de Weber, Burns y Stolker 1961 y Mintzberg 1979 se concentraron en la descripción de patrones situacionales típicos que demandaban configuraciones estructurales de alta coherencia. Ambos tipos de esfuerzo estuvieron a la vez desligados de los movimientos que se centraron en el cambio propiamente tal. Por lo antes señalado, se restó importancia a la dinámica que se produce en la situación al transitar de un estado a otro.

El *set* situacional es un arreglo multifactorial que incluye todas las variables controlables e incontrolables que afectan el rendimiento de la estructura organizacional. Modelando el fenómeno de la proyección del *set*, tenemos que las variables que lo componen, s_a a s_z , tendrán un comportamiento estimado que puede oscilar desde ningún cambio -desde la condición al momento del diseño T_d - hasta cambios continuos o discretos de carácter significativo durante el ciclo de vida proyectado para E_x . El grado de control de las variables situacionales es de suma importancia, ya que ellas establecen una diferencia muchas veces sustantiva en la capacidad predictiva de su evolución en el *set* situacional. En el extremo, entonces, se plantean dos casos hipotéticos. Uno en que el *set* situacional es constante y que se puede descartar por dos motivos. De una parte, la baja probabilidad de que ello ocurra en una organización de nuestros días, atendiendo a la tasa de cambios ambientales que ellas enfrentan y, por otra, porque de darse el reemplazo estructural supondría haber encontrado un patrón que serviría a la organización al infinito. Nótese que esta condición es la que explica el fenómeno de los reemplazos estructurales.

El segundo caso es el más realista, aquí observamos un cambio en el *set* de situaciones que pueden tener un carácter continuo o de saltos cuánticos. Para exagerar el dilema, visualicemos que la estructura pudiera ajustarse a cada una de estas situaciones a lo largo del tiempo. Ello supondría que en todo momento el nivel de ajuste sería óptimo. Sin

embargo, el carácter estructural no posibilita este tipo de alternativas debido a la condición de que todo patrón estructural tiene un *grado limitado de flexibilidad*. Por dicha razón, para el período de tiempo seleccionado se habrá de optar por un patrón que maximice en promedio el rendimiento organizacional.

La concepción de una *maximización promedio del rendimiento organizacional* nos llevó a definir dos expresiones de *suboptimización*. Durante el período inicial la estructura presentará rasgos de sobredimensionamiento, los que se justifican porque el paulatino cambio en la situación aún no ejerce todas las demandas para las cuales está preparada la estructura. De la misma manera, podemos replicar el raciocinio para el período postóptimo, donde la estructura estará subdimensionada para acoger las demandas de la situación.

Aquí resulta útil atender nuevamente al paradigma de la evolución, del cual se desprende una capacidad adaptativa de la organización. Esta característica de la estructura, que denominamos su *grado de flexibilidad* (GF, E_x), consiste en la capacidad de E_x de provocar los resultados agregados ante variaciones en la situación. En el extremo, si GF, E_x es cero, las suboptimizaciones serían proporcionalmente iguales a la magnitud en los cambios en la situación. A la vez, si GF, E_x alcanza el ciento por ciento la suboptimización se reduce a cero.

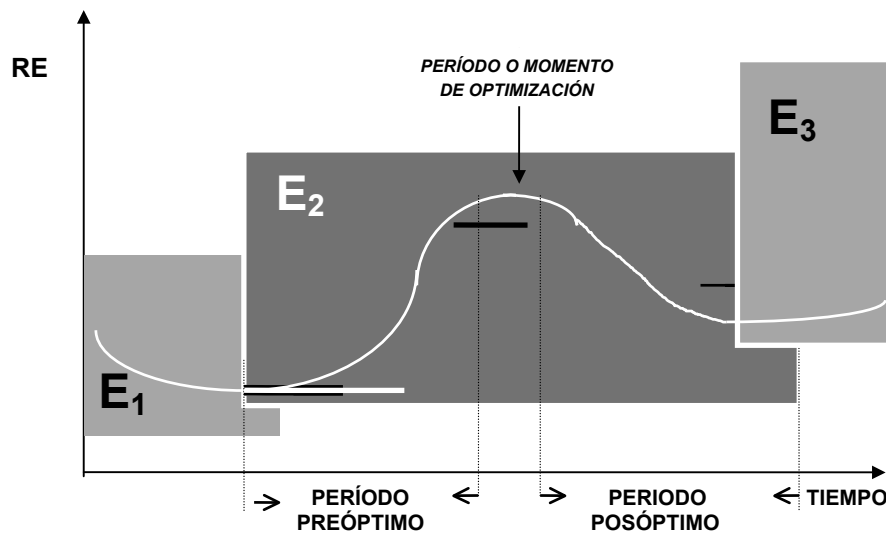
En la vida de E_x debiera presentarse, en condiciones normales, un momento que denominaremos *punto de ruptura* y que entendemos como una relación entre los costos asociados a reemplazar E_x y los RE, E_x proyectados, tal que resulte beneficioso efectuar el reemplazo. Lo anterior nos lleva a recalcar que el *punto de ruptura al constituir el momento óptimo de reemplazo de E_x se debiera (ojalá) prever en el diseño de E_x , o en cualquier otro momento posterior, a objeto de minimizar el período que transcurra hasta implementar el patrón de reemplazo de E_x .*

El efecto reemplazo

La segunda razón para explicar las tendencias en el rendimiento organizacional se relacionan con el reemplazo estructural propiamente tal, es decir, con las perturbaciones que el cambio provoca en los miembros de

la organización y en la ejecución de las funciones de mayor relevancia. Introducir esta segunda explicación posibilita comprender cómo las estructuras de reemplazo en ocasiones pueden en su activación formal estar generando rendimientos inferiores a los que proveía su antecesora (RE, E_x a RE, E_z). En la figura 2 apreciamos cómo la curva que expresa el rendimiento puede encontrarse en ocasiones en un punto inferior a aquél en que estaba E_1 en el momento de ruptura. Aquí vemos reflejados los que denominaremos *costos de la transición* entre ambos patrones estructurales y que detallaremos en el análisis posterior.

Figura 2
Ciclo de vida de la estructura



Nacimiento o gestación

Esta fase en una estructura organizacional acota el punto de partida del ciclo de vida. Sin embargo, como lo hemos planteado, este momento -de poder ubicarse con precisión- se encuentra antes del nacimiento o lo que denominaremos la *activación formal u oficial de la estructura*. Por lo mismo, existe un primer periodo relevante en el ciclo de vida E_x que

comprende desde un momento arbitrario, en que miembros de la organización al contactarse con las disfuncionalidades de la estructura vigente se disponen a la tarea de identificar la estructura de reemplazo, hasta el momento en que este proceso culmine con un diseño definitivo, más precisamente seudodefinitivo, ya que normalmente existirán diferencias entre él y la estructura implementada de hecho.

Denominamos *período de gestación* a esta fase para no reducirla al concepto de diseño, ya que en ella -en algunos casos más que en otros, por cierto- se verifica un proceso relacionado con el cambio propiamente tal. Ciertamente, las reacciones frente a la necesidad de cambio que genera una estructura disfuncional no siempre se condicen con la situación de crisis. Sabemos que en determinadas condiciones el cambio es postergado. Frecuentemente, y por ello relevante, la estructura E_1 , por medio del sistema de poder interno y externo que ha generado, transmitirá parte de su racionalidad a E_2 , reduciendo probablemente su calidad al encontrar referentes desactualizados de la situación que se debería enfrentar.

Para formarse una visión cabal de cómo transcurrirá el ciclo de vida organizacional de E_2 , resulta imprescindible remontarse hasta un momento en que está activa la estructura antecesora, E_1 . En situaciones convencionales E_1 entrará en una situación de suboptimización de tal magnitud que se justificará el reemplazo por estar en el punto de ruptura. E_1 -si representa una situación convencional- ha sido durante un tiempo prolongado inductor de la manera como se han establecido las pautas de relación para los miembros de la organización. De alguna manera E_1 ha provisto *contratos* entre los miembros y la organización; las personas ingresaron a la institución, se esforzaron y se mantuvieron en ella acorde a dichas pautas. Por tal motivo, mientras más potente y duradera sea una estructura, mayores serán los efectos entre sus miembros cuando ella entre en crisis y perciban que algo está fallando.

La percepción de la crisis debería movilizar a los miembros de la organización a definir E_2 . Sin embargo, en la mayoría de los casos se produce un efecto que aquí denominaremos *postergación*; éste es un proceso complejo, por el cual los miembros de la organización se las ingenian para darle un poco más de vida a E_1 . Las razones que explican estas conductas son varias. a) El cambio presupone connotaciones de pérdida respecto de la forma como se ha estado operando, lo que puede

activar especialmente a quienes tengan situaciones de privilegio. b) La sensación que los directivos pueden tener en cuanto en dicha condición estarían reconociendo un eventual fracaso en su propia gestión. c) Los costos que deben asumirse al declarar el estado de crisis y de reorganización, ya que ello es entendido como un proceso de confusión, de convulsiones y perturbaciones que, durante un período prolongado, demandarán no sólo una mayor dosis de energía, sino también adoptar decisiones que van desde opciones dolorosas hasta dilemas políticos para buscar un nuevo escenario donde las coaliciones de poder se puedan volver a articular.

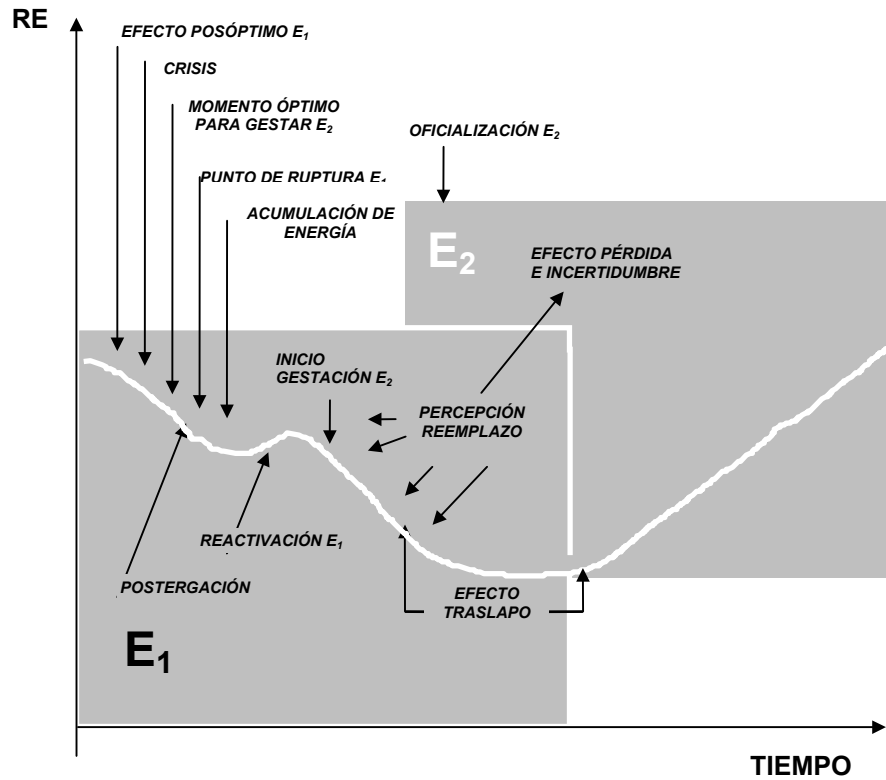
Idealmente, tomar *conciencia* de lo que ocurre posibilita visualizar el origen del proyecto, permitiendo que los actores contextualicen adecuadamente lo que está ocurriendo en la organización al inicio de la intervención. Esta perspectiva puede ser de enorme utilidad para abordar sensaciones de culpa o responsabilidad por parte de los involucrados. En algunos casos E_1 ha sido mal gestionada y alguien debe responder. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones -aparte de un efecto de postergación- el problema es una consecuencia natural de cambios contextuales o de procesos naturales, como el crecimiento o la desconcentración de las operaciones de la organización.

La *acumulación de energía* significa un concepto de síntesis, el cual alude al conjunto de circunstancias que hacen necesario y al mismo tiempo viable impulsar un cambio de tipo estructural. De no existir energía suficiente, la organización postergará el cambio y -a lo menos en algunos casos- intentará otros proyectos de mejora menos profundos, confiando en que serán paliativos para los males de la organización. Esto explica, como se gráfica en la figura 3, que en ocasiones el rendimiento organizacional presente una tendencia a mejorar. Sin embargo, esto no podrá sostenerse por un tiempo prolongado, ya que es una solución transitoria que no es capaz de solucionar el problema de fondo. Una tipología que permite evaluar acciones de postergación, es decir, de cambios no adecuados, es la propuesta por Butler 1991. 1) *Inercia*: no ocurre ningún cambio. La organización puede persistir en que E_1 es adecuada, no existiendo voluntad para estimular el cambio. 2) *Incursiones abortadas*: después de intentar un cambio, se decide volver atrás (a E_1). 3) *Transformación lineal*: la administración intenta cambiar; involucrando algunas partes de la

organización y eventualmente logrando el cambio de E_1 . 4) *Transformación oscilante*: después de un número de intentos abortados de cambio, eventualmente la administración se decide por E_2 . Muchas iteraciones pueden llegar a ocurrir dentro de este proceso. 5) *Transformación retardada*: durante el proceso de cambio ocurren interrupciones y recirculaciones, de esta manera se interrumpe la linealidad. Sin embargo E_2 es buscado persistentemente y alcanzado al final. 6) *Incursiones no resueltas*: comienza como una transformación lineal, pero vacilando, ya que la administración es incapaz o no puede acordar las características de E_2 .

Figura 3

Fase de gestación de la estructura de reemplazo





A objeto de visualizar los escenarios relativos a la acumulación de energía analizaremos dos casos que describen situaciones inadecuadas que se presentan con relativa frecuencia y que incluyen en diversos grados la tipología antes expuesta.



E_2 TRIVIAL

Corresponde a aquellas situaciones en que la necesidad de cambiar se produce en un lapso de tiempo relativamente breve. Ello ocurre porque el cambio de escenario es tan evidente para los miembros relevantes del sistema, que las razones que justifican la transformación de E_1 son para ellos obvias. El tipo de circunstancias antes descritas, si bien tiene la ventaja de que los directivos no tienen dudas de que se debe cambiar, puede provocar el síndrome que Mintzberg 1979 denominó *organizaciones de moda*. Esto alude a la reacción de la autoridad respecto de cuál debería ser el cambio; la aparente obviedad les lleva a una *sobresimplificación* que se traduce en respuestas que son potencialmente peligrosas, por las razones siguientes. a) La definición de E_2 se tiende a efectuarse de manera muy general, se traduce preferentemente en la incorporación de definiciones globales e inespecíficas que provienen de la sabiduría gerencial folklórica, basada muchas veces simplemente en lo que han hecho otras organizaciones. b) Probablemente, en estas circunstancias no se busca ayuda especializada y, consecuentemente, se confía más en las propias capacidades de los directivos, quienes no desarrollarán sistemáticamente el proceso por razones de tiempo y/o aptitudes. Normalmente se perderán los aportes de las ciencias del comportamiento, basándose fundamentalmente en la realidad del negocio para elaborar las cadenas de causalidad. c) El cambio se tiende a inducir por medio de acciones precisas que buscan alterar lo que para los directivos son los elementos sustantivos. Una vez adoptadas las decisiones claves, se delega la función de continuar con el cambio a personas de niveles jerárquicos inferiores, quienes también crecen de conocimientos y experiencia, y, además, de suficiente autoridad para controlar la dirección del cambio. En algún sentido parece subyacer el supuesto de "la carga la arreglamos en el camino". d) El proceso tenderá a acontecer en el esquema provisto por E_1 , de allí que la resistencia al cambio y los consecuentes trastornos que emerjan se expresarán con fuerza para mantener el estado de cosas imperante hasta dicho momento. En ocasiones el cambio es una ensoñación, ya que se mantiene E_1 y, sin embargo, todos comparten la sensación de que hubo un cambio. e) El bajo grado de planificación del cambio provoca que los miembros de la organización dispongan de niveles de información insuficientes, y por

ende sus transiciones sean prolongadas. f) Probablemente se dé en algún grado lo que Argyris y Schon 1978 denominaron teoría de la adopción para definir la retórica con que los miembros de la organización intentan encubrir *que no saben lo que están haciendo*. Este fenómeno es complejo, ya que los sujetos no sólo buscan convencer a otros, sino que incluso también a ellos mismos. En oportunidades esto puede llegar a convertirse en un proceso grupal, haciéndose por ello más profundo el problema.

GATOPARDISMO

Un segundo caso, bastante frecuente, corresponde a aquellas organizaciones en que se equilibran las fuerzas a favor del cambio con aquellas que prefieren se mantenga el estado de cosas. Las presiones a favor del cambio pueden estar en un sistema vinculado a la propia organización, pero de hecho fuera de sus fronteras. El discurso suele ser inespecífico al punto de sólo enunciar la necesidad de cambiar. La evidencia demuestra que esta energía se acumula lentamente a menos que circunstancias puntuales le den un *impulso vigoroso* a la transformación. La clave para identificar esta condición está en advertir la contradicción entre las metas de cambio y los cambios concretos que en ellas se producen.

La resistencia al cambio ocurre por los intereses de miembros relevantes del sistema para los cuales la dirección señalada para la transformación les resulta en extremo *amenazante*. Usualmente el grupo conservador se configura en una *coalición interna* de poder que opera en una red superpuesta a la organización formal. Frecuentemente la estrategia para bloquear los cambios consiste en dar *señales de que estamos ocupados en cambiar*, ello lleva a las fuerzas pro cambio a la ensoñación de que su propuesta está siendo acogida. Sin embargo, el tiempo sigue pasando, en la organización no ocurren cambios sustantivos y sólo se acumulan cantidades de informes de diagnóstico sobre lo que *podría hacerse*.

El circuito de mantención del *status quo* se prolonga. De una parte, durante años la organización repele a sujetos con perfiles de agentes de cambio, por ende, estas capacidades están minimizadas en la organización;

la naturaleza de la organización lleva a que la evaluación comparativa de sus resultados o sea imposible -y por ende es difícil cuestionar el desempeño- o, en el peor de los casos, se den todas las posibilidades de comparación, lo que habilita a la coalición dominante para afirmar que "estamos dentro de los rangos normales e inclusive mejor que otros". Las autoridades de la organización perciben como un *riesgo* patrocinar una revolución definitiva, ya que no les es suficientemente claro el desenlace y las implicancias políticas para ellos. Finalmente, la cultura organizacional protege el *status quo*, ya que su ideología valora justamente el cómo se están haciendo las cosas.

Condiciones ideales

Conscientes de que existen las realidades antes expuestas, nos cabe describir cuáles serían las condiciones ideales para darle un contenido más preciso a nuestra expresión de acumulación de energía.

Un primer elemento dice relación con la *valorización de los resultados de la organización*, en el sentido de que una alta insatisfacción con ellos ayuda a promover la búsqueda de soluciones para alcanzar el nivel de resultados deseados. El caso extremo se da cuando está amenazada la supervivencia de la organización. Idealmente esto debería darse a nivel de los principales de la organización y de sus agentes más relevantes, en cuanto es función exclusiva de ellos pretender resultados de excelencia. La alta dirección debe concluir, además, que el cambio en los resultados *es una función de la estructura*, y descartar por ello correcciones en otras dimensiones que impliquen ajustes menos profundos y potentes. Un segundo elemento dice relación con el *perfil de los directivos*, en cuanto a disponer de características de agentes de cambio y de una manifiesta voluntad de enfrentar el desafío que implica el reemplazo estructural. En tercer lugar, los directivos, aunque tienen sólo concepciones generales respecto de cómo se podría cambiar, concluyen que éste es un *trabajo especializado* y que, de efectuarse sistemáticamente, se reducen los riesgos asociados al cambio. Por tal motivo, organizan una fuerza de tarea que integran miembros de la propia organización y/o consultores externos. Se presume en síntesis que *el cambio es*

impostergable y que los costos asociados a él serán retribuidos en el futuro por los beneficios que producirá la nueva organización.

Los directivos están conscientes de las características de E_1 y de cómo ella puede influir en el desarrollo del proyecto. Idealmente, existe conciencia respecto de las *fuentes de resistencia al cambio*, los potenciales perdedores y ganadores ante el reemplazo de la estructura y se analiza cómo potenciar al equipo a cargo del cambio y otorgarle herramientas para su gestión. De ser necesario, los directivos están dispuestos a usar estrategias coercitivas para inducir el cambio (Dunphy y Stace 1988). Finalmente, se puede considerar la postura destacada por Walton 1980 respecto a la disposición de los directivos a negociar recursos para la reestructuración: tiempo para planificar, consultores, adiestramiento, permiso para tratar con una curva de iniciación prolongada, soporte de la autoridad para absorber el riesgo de la innovación.

Reducción del período de traslapo

Varias son las condiciones que se deben atender para minimizar el período de traslapo, entre las cuales destacamos en primer lugar lo que aquí denominaremos la *demolición* de E_1 . Es frecuente observar que en los procesos de transición la atención privilegia la instalación de la estructura de reemplazo, dejando en un plano más que secundario la *desactivación* de la estructura vigente. Utilizar el término demolición puede parecer exagerado, sin embargo, detrás de esta palabra se encierra una estrategia que busca eliminar prontamente todos los vestigios de E_1 que resulten incongruentes con E_2 , es decir, reducir IE, E_1 . En el proceso de demolición se debe dar especial atención a aquellas variables menos notables dentro de la propuesta de E_2 . Un buen ejemplo de esto lo constituye la cultura organizacional. Habitualmente es difícil explicar cómo los valores que inspiraron a la organización, a veces durante décadas, ya no tienen ningún sentido e incluso son símbolos de carencias de adaptación a la nueva contingencia.

Una segunda dimensión que afecta a la duración del período de traslapo es la estrategia que define la *secuencia de implementación* de E_2 . Habitualmente se observa en las personas involucradas en estos

cambios -entre quienes se destacan por cierto los directivos- el que tiendan a creer que E_2 se instala en un solo instante, y recurrentemente escuchamos expresiones como "el día D".

Aunque se efectúen todos los esfuerzos para planificar el cambio de manera sincronizada, la naturaleza de las organizaciones hace *siempre imposible* que ello ocurra sino en un lapso de tiempo prolongado. Teniendo en cuenta la imposibilidad de estrechar este margen, la salida al problema la asociamos a la *secuencia* de la implementación de E_2 . La estructura organizacional, como arreglo que incluye varios componentes, posibilita seleccionar aquellos factores que se activarán antes que sus congéneres; el problema, entonces, se reduce a considerar no sólo la importancia de dichos factores como *variables dominantes* en el patrón E_2 , sino también el impacto que ellos tendrán para remitir de la manera esperada los comportamientos de los miembros de la organización. Para destacar este fenómeno designaremos los factores estratégicamente más relevantes para activar la nueva estructura como las *variables críticas*.

La dirección es un tercer elemento que permite también aminorar el tiempo de duración del período de traslapo. Ciertamente, el comportamiento de las autoridades a cargo de dirigir el proceso de cambio puede ser un elemento de aceleración en las percepciones, actitudes y comportamientos de adaptación a la nueva realidad. Sabemos que este período ocasiona grandes dificultades a la dirección, sin embargo, en un momento en que grupos relevantes de la organización se encuentran desorientados, confundidos y faltos de motivación, el ejemplo de los directivos y su confianza en la pertinencia de las decisiones adoptadas pueden constituirse en la única fuente de inspiración para las personas. Los directivos deben atender a los procesos de resistencia del cambio, pero, también, aprovechar el ajuste espontáneo que con suerte afectará a algunos de los miembros de la organización.

La distinción entre quienes patrocinan el cambio y quienes se ven afectados por él es insuficiente en cuanto ciertas personas, por su personalidad, su formación profesional o su experiencia laboral, registrarán rápidamente las bondades de la nueva estructura e, incluso en algunos casos, visualizarán en ella una oportunidad de mejorar su situación laboral. Esta mirada al polo opuesto a la resistencia al cambio permite a la dirección contar con aliados y disponer de argumentos para evidenciar que

el ajuste es factible. Así, la dirección puede encontrar antecedentes para enviar un conjunto de señales que posibilite imprimirle un ritmo más ágil a la transición.

Vistas las condiciones del contexto en que se gesta E_2 , revisemos brevemente las acciones del diseño propiamente tal, distinguiendo fundamentalmente tres fases o etapas: la idealización, la simulación y la evaluación.

LA IDEALIZACIÓN.²

Todo arquitecto incorpora a su trabajo una visión idealizada de aquello que está diseñando, probablemente desde allí muchos sueños se tengan que restringir al detectar limitaciones de diferente orden. En esta etapa quienes diseñan o remodelan deben estar guiados por una actitud que permita las fantasías, ser divergente e intuitivo, donde se excluyan los “peros” y la única guía sea maximizar la eficiencia de la organización y la calidad de vida de quienes están vinculados a ella. Para nuestros efectos el diseño idealizado se caracteriza (dependiendo del caso) por los siguientes rasgos: a) Los resultados esperados son increíbles en términos absolutos. b) Corresponde a un modelo de máxima coherencia interna de E_2 . c) Las demandas situacionales son consistentes, y por ello coinciden en requerir los mismos mecanismos, es decir E_2 . d) Los actuales miembros de la organización se podrían ajustar sin mayores costos a la estructura de reemplazo. e) No se incluyen restricciones de carácter político, tales como radicalidad o velocidad del cambio. f) No se consideran restricciones de carácter legal, salvo, por cierto, aquéllas en extremo incontrolables. g) El

²En términos ideales, debería con el carácter de hipótesis negociarse lo que hemos denominado el *anteproyecto del arquitecto*, es decir, una propuesta en la que por primera vez se visualiza la magnitud de la obra, posibilitando esbozar las tareas y dificultades que ella implicará tanto para los propios diseñadores como para los ejecutivos a cargo del cambio. Atendiendo a que parece ser la situación más frecuente, usaremos de aquí en adelante la figura de la remodelación, símil que posibilita entender cómo el cliente tiene una *imagen*, elaborada en distintos grados, de cómo desearía ver su obra terminada. En todo caso esta visión tiende a ser incompleta, ya que el ejecutivo solamente tiene cuadros parciales que incluso pueden estar inconexos entre sí. Por lo antes señalado, ambas partes requieren que el anteproyecto sea clarificador, a objeto de decidir si se involucrarán en él.



diseño se realiza para su momento óptimo, es decir, se proyectan las variables situacionales hasta encontrar la plena coherencia.



LA SIMULACIÓN

Una virtud de los arquitectos es poder caminar por el interior de una vivienda que aún sólo está en sus mentes, o apreciarla desde el exterior a objeto de estimar cómo se podrán sentir sus futuros moradores. Esta noción es el realismo que se busca en la simulación, es decir, visualizar el diseño en sus circunstancias y cómo impresionará a las personas, y por ende generará determinados resultados. El punto de partida es la revisión de los *factores situacionales*, lo que incluye cómo evolucionarán a lo largo del tiempo y cómo la organización tendrá la capacidad de ajustar las dimensiones controlables que tales factores incluyen.

El análisis debe reconocer la situación ambiental que enfrentará la organización. Este trabajo posibilita chequear las principales estrategias que la organización utilizará para competir en dichos contextos o alcanzar los niveles de rendimiento deseados. No está demás insistir en que las estrategias llevan incorporados los que hemos denominado *resultados agregados*. Éstos son claves en la simulación en cuanto posibilitan que posteriormente se verifique si E_2 , en los contextos previstos, será capaz de generarlos y, más específicamente, de qué manera lo logrará.

Antes de someter a prueba la estructura bosquejada en la fase de idealización, es conveniente establecer en qué grado la organización podrá disponer de las personas con los perfiles adecuados. Aquí existen diferentes realidades. Una tiene que ver con la política de mantener a los actuales miembros; en ocasiones, lo más relevante de esta postura se relaciona con los sujetos claves de la organización. Un segundo aspecto significativo se relaciona con los mercados y la capacidad de la organización de atraer y conservar a dichas personas. De especial importancia es esta consideración cuando existe escasez o es parte de las estrategias competitivas utilizadas por otros miembros de la industria.

Simular la situación incluye también el acomodo de las personas y la variación natural en los resultados en el curso del tiempo. Es factible construir *módulos* de situación en la medida en que entre ellos se aprecie un grado de variedad significativo. En este sentido se buscará explicitar las *interconexiones* claves que surgen de una visión sistémica, analítica y holística de la organización. Es probable que en la simulación se aprecie la

necesidad de un híbrido, con la consiguiente pérdida de coherencia en comparación con la configuración seleccionada en la etapa previa.

La simulación intenta establecer los comportamientos de las personas y su impacto en los resultados agregados de la organización. Por cierto, a esta altura del proceso sólo se circunscribe a conductas idealizadas en el sentido de que la organización propuesta es la mejor alternativa disponible.

Aquí, como es sabido, es posible plantear al menos los siguientes aspectos: a) Lo peculiar o esencial de la situación, es decir, el nivel de impacto de las diferentes dimensiones. b) El componente de la configuración organizacional sobre el cual pivota el resto del diseño. c) Las dimensiones claves de la organización para provocar las conductas deseadas. d) Los comportamientos esperados de los sujetos claves. e) La relación entre las conductas y la generación de los resultados agregados

La simulación debe incorporar también las *disfuncionalidades* que provocaría E_2 , ellas son parte de la propuesta y la cara oscura de ella, en cuanto delatan los aspectos negativos o riesgosos implícitos en la acción. De esta manera se proveerá a los directivos de una visión realista de lo que ocurrirá, alertándolos respecto de los vicios del modelo e inclusive de su punto de ruptura.

La simulación puede intentar visualizar el *equilibrio de fuerzas* que se proyectará en la organización. Mintzberg 1991 avanzó en su propia concepción de las organizaciones atendiendo al fenómeno de los híbridos y cómo ellos, al perder la coherencia de una configuración, contienen diferentes fuerzas que pugnan en distintos grados por dominar el arreglo organizacional. Ellas han de ser vistas como causas que coexisten y, salvo que exista una configuración en el diseño, se produce el efecto de contaminación, entendido como los grados de influencia de las restantes fuerzas en la estructura. La simulación, entonces, debe relacionar los factores situacionales que son atendidos por cada una de estas fuerzas y, a la vez, cómo al coexistir se producen efectos de suboptimización. Este fenómeno puede ser entendido como un equilibrio de estas fuerzas hasta lograr que todo encaje perfectamente y así obtener un nivel adecuado de coherencia e integración.

EVALUACIÓN

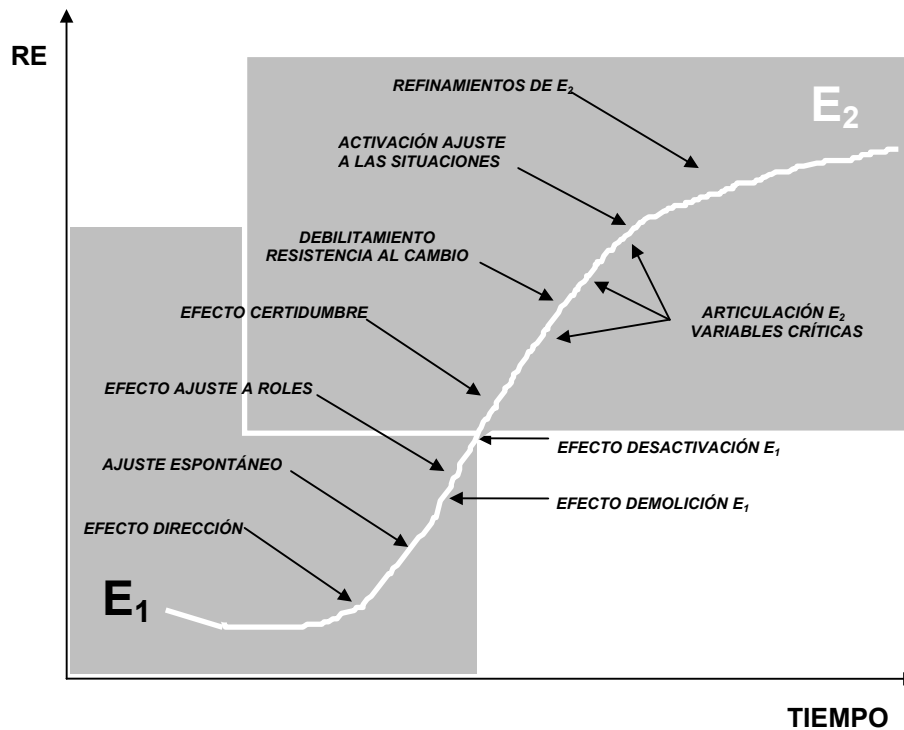
El proceso de evaluación de E_2 supone un trabajo conjunto entre los especialistas y los directivos de la organización. A los primeros les corresponde efectuar una presentación de la cadena causa-efecto entre estructura y resultados agregados, explicitar por qué se optó por una solución, e incluso, si es posible, también por qué se desecharon otras soluciones opcionales. Concentrarse en los dilemas de configuraciones dominantes en contraposición a fuerzas en equilibrio posibilita que los especialistas concentren a los directivos en el plano de la relación medios-fines. Ciertamente, cada fuerza se vincula a estrategias de negocio alternas para mejorar las ventajas competitivas.

En la evaluación de los directivos, si bien debe consultarse una revisión de las proposiciones de los especialistas, les cabe a aquéllos en lo fundamental revisar el diseño propuesto desde una óptica política, ya que explícitamente esta consideración fue dejada fuera de la competencia de los especialistas. Los directivos deben: a) Apreciar las implicancias del nuevo patrón en cuanto E_2 implica necesariamente R_2 . b) Contrastar E_1/R_1 con E_2/R_2 . c) Establecer cómo se eliminarán las *disfunciones potenciales*, es decir, los efectos *colaterales* o *secundarios* que el analista sabe acompañan a todo arreglo organizacional. d) Estimar la implicancia de los cambios para los miembros de la organización. e) Estar alertas a las *preferencias personales de los arquitectos*, es decir, de quienes proponen el patrón E_2 .

El período preóptimo, la activación de E_2

Hemos planteado que en algún punto ubicado entre la percepción de la crisis y la activación de la estructura de reemplazo (véase figura 4), el rendimiento de la organización caerá en su punto de mayor depresión. A partir de dicho instante, entendemos que se inicia el período preóptimo de E_2 , el cual se desarrollará hasta la activación de todo su potencial, alcanzando lo que hemos denominado el rendimiento óptimo.

Figura 4
Período preóptimo, activación de E_2



Un conjunto de factores explica la paulatina mejora en el nivel de rendimiento organizacional, varios de ellos ya los hemos mencionado en cuanto también explican en el sentido inverso la tendencia a la baja en el rendimiento durante la desactivación de E_1 , y el período de traslape entre E_1 y E_2 .

Por una parte, la dirección no sólo puede orientar el proceso de instalación de E_2 , sino también posibilitar un uso adecuado de ella. En ocasiones, el monitoreo de la estrategia de la implementación del diseño requerirá ajustes que posibiliten maniobrar frente a contingencias que no se pudo estimar con antelación. Por otra parte, quienes se ajusten espontáneamente a la nueva configuración también ayudarán a activar progresivamente los mecanismos de la nueva estructura. Los miembros de la organización más resistentes al cambio probablemente se hayan retirado de la organización y con ello producido una corriente de reemplazo con

sujetos proclives a desenvolverse en E_2 . Miembros de la organización resistentes al cambio que permanezcan en la organización probablemente van a deponer dicha actitud, producto de la sensación de certidumbre que les da la comprobación de que se pueden desenvolver confiadamente dentro de estas nuevas reglas del juego. Estos mismos sujetos también verán debilitada su sensación de pérdida respecto de E_1 y la rearticulación de las relaciones sociales y de tareas creará un ambiente suficientemente atractivo para ir olvidando todo lo bueno del pasado y valorizar E_2 .

Al transcurrir el tiempo, el efecto esperado de mayor relevancia en el rendimiento de E_2 es su paulatino ajuste a la situación; existe un proceso de refinamiento que se irá progresivamente puliendo mediante la instalación de procesos tales como las comunicaciones, el manejo del conflicto, el liderazgo y los procesos decisorios del macrodiseño por el cual se instaló E_2 .

Uno de los procesos de refinamiento del diseño de mayor relevancia para nuestros efectos es el relacionado con los cargos claves. Ellos tienen una directa relación con aquellas personas que deben responsabilizarse de lo que aquí denominamos *funciones maestras*; a partir de ellas pivotará una parte importante del diseño, sobre todo cuando se opte por fórmulas de carácter participativo. Esta última condición nos obliga a atender los fenómenos referidos a las reacciones de los potenciales ocupantes de dichos cargos.

Durante la fase de diseño dentro de la organización los sistemas políticos y de poder elaboran diferentes escenarios, en los cuales tiende a dominar la persona por sobre los roles. Así, con una definición precaria de las funciones del supuesto cargo, se proyectan eventuales comportamientos de los candidatos que podrían llegar a ocupar cada una de las posiciones.

Finalmente, además del deseo de actuar de manera concordante con la nueva estructura, los miembros de la organización efectuarán un proceso de adaptación y aprendizaje, el cual les permitirá adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar adecuadamente los roles que ocupan dentro de la nueva configuración.

Proyección de la evolución

Es útil para las organizaciones prever, a través de proyecciones, cómo evolucionará E_x . Estar conscientes de determinados fenómenos ayuda a los directivos a tomar medidas oportunas por medio de un plan de monitoreo. Igualmente posibilita que los miembros de la organización, al estar en capacidad de prever ciertas condiciones, reaccionen sin los efectos negativos que puede provocar el cambio. Aquí nos interesa el período comprendido entre la finalización del proyecto de rediseño y la eventual acumulación de energía para desactivar E_2 y buscar el diseño E_3 .

Varias razones pueden explicar por qué motivo esta forma de gestionar las organizaciones no se da de hecho habitualmente. Por una parte, durante las revoluciones que implican los reemplazos, se está tan ocupado en la tarea inmediata de efectuar el cambio, que pensar más allá de un determinado escenario parece no tener demasiada urgencia. En ocasiones, también, los patrocinadores del cambio están tan entusiasmados con su propuesta que la idealizan, al punto de no reconocer algunos desenlaces, posiblemente en la creencia de que reconocer las limitaciones de E_2 puede llevar a que pierda fuerza el argumento pro cambio.

A parte de las razones antes comentadas, se presenta también la necesidad de disponer de *planos*. Normalmente, quienes lograron instalar E_2 no estarán en la organización cuando deba gestionarse su evolución. Debe notarse que si se desea entender e intervenir en la organización es necesario disponer de guías, al igual que para quien desea remodelar una vivienda es útil saber cómo se puede retirar un tabique cuando la estructura está sostenida por una viga.

Un argumento adicional para patrocinar la proyección de la evolución de E_2 se remite a la interacción de directivos y expertos durante la fase de diseño. En dicha oportunidad se debiera hacer explícitos varios de los aspectos relativos a la evolución de E_2 , ya que constituyen argumentos que posibilitan evaluar las diferentes opciones. Por lo antes comentado, incorporar esta exigencia a los analistas es un síntoma de rigurosidad que por lo demás ni siquiera debería acrecentar los costos. Aunque este modelo también sirve a los fines de esclarecer como evolucionó E_1 , en lo fundamental posibilita proveer a los directivos de un esquema para gestionar o administrar las distintas etapas por las que pasa una estructura, haciéndose conscientes de algunas materias que serán preferentemente de su responsabilidad.

Aunque atendible la postura antes comentada, según nuestro parecer el esfuerzo vale la pena si consideramos los aspectos siguientes: a) Los directivos estarán conscientes de fenómenos que les pueden confundir, como por ejemplo los niveles de ajuste de E_2 antes y después del punto de rendimiento óptimo. b) Es posible prever la necesidad de efectuar variaciones o microajustes que posibiliten minimizar los efectos negativos durante los períodos de suboptimización. c) Es factible establecer un conjunto de indicadores, a nivel de la cadena de resultados, que alerten sobre la capacidad de E_2 de responder a las expectativas atribuidas a la organización. d) El monitoreo se puede facilitar al establecer la evolución de las conductas de los miembros de la organización. Es factible entonces no llegar a desesperar cuando las cosas parecen no ir bien, sin perjuicio de que las reacciones son más que de esperar. En el mismo sentido se aumenta la capacidad de entender aquellos cambios de conducta que en ocasiones parecen ser ajustes espontáneos de los miembros de la organización.

La administración de la evolución depende del equilibrio de fuerzas en las que esté basado el diseño y, por ende, los roles y mecanismos que intervendrán. Sin embargo, las proyecciones adquieren relevancia en la medida en que el diseño se inclina hacia las modalidades de *autoorganización*, también denominadas *orgánicas*, es decir, aquellos arreglos basados en una alta capacidad de sus miembros y bajos niveles de estructuración que buscan promover adecuaciones continuas a las contingencias de la organización (Katzenbach y Smith 1993).

Sostenemos que a priori el diseño de E_2 es incapaz de prever exhaustivamente la dinámica de los acontecimientos, y por ello se presume que los miembros deberán evaluar la conveniencia de lo que están haciendo y modificar sus comportamientos. El supuesto es que la organización E_2 está basada en la factibilidad de que sus miembros aprendan a aprender, el dominio de la fuerza de la pericia destacada por Mintzberg 1991, o lo que se ha llamado *aprendizaje de bucle doble* (Williams 1982), definiendo la capacidad de obtener una visión más allá de la contingencia y cuestionar la forma de organización, presuponiendo una mayor probabilidad de que la organización cambie a lo largo del tiempo. Un segundo aspecto que provee de claridad en esta fase es la manera como la organización E_2 tratará con la *incertidumbre del ambiente*.



Conclusiones

Este trabajo está inspirado en una bella observación de Harold Leavitt: *"Los enfoques del cambio proporcionan una especie de sutil caricatura de las creencias y los prejuicios que sirven de base a importantes dimensiones de las organizaciones. Por ello, quizá permitan penetrar en aquellas diferencias reales o aparentes que existen entre las perspectivas aplicadas a la teoría organizacional"*.

Si bien en lo fundamental dejamos de manifiesto la necesidad de profundizar en el estudio de las dinámicas de los reemplazos estructurales, también se sugiere aquí que los directivos de organizaciones, los analistas y consultores debieran explorar *paradigmas opcionales* para cumplir con sus respectivos roles.

El perfil ideal del directivo para hacerse responsables de promover cambios estructurales no necesariamente coincide con los de aquellos directivos que pueden ser idóneos cuando las organizaciones enfrentan períodos de estabilidad. Al menos en tres esferas los directivos deben disponer de habilidades y actitudes funcionales con estas tareas que implican tratar con la resistencia al cambio y adoptar decisiones que ponen en juego su prestigio. En primer lugar se demanda la capacidad de visualizar los escenarios futuros que enfrentará la organización, lo cual deja entrever un necesario desarrollo de la intuición. Un segundo aspecto supone manejar procesos político para reducir el período de traslape minimizando los costos e ineficiencias que esta situación conlleva; negociaciones y transacciones son frecuentes, sin embargo el sentido de mantener la dirección y velocidad en el proceso de cambio requieren capacidades de otorgar poder y de liderazgo significativas, al igual que detectar y promover el reemplazo de una estructura ya disfuncional, en especial cuando la acumulación de energía para el cambio es insuficiente. En tercer lugar, los directivos parecen requerir un elevado sentido de logro, que les posibilite evitar la paralización que provocan las frustraciones, el caos temporal y la notable dosis de incertidumbre que rodea al proceso en sus diferentes estados, como por ejemplo conducir el cambio sin ni siquiera saber con certeza la naturaleza de la estructura de reemplazo. Hemos notado también que el directivo debe disponer de una capacidad diagnóstica de lo que está ocurriendo con los miembros de la

organización, de manera de poder regular los procesos de adaptación individuales y colectivos.

La magnitud y diversidad de las habilidades requeridas para conducir los cambios nos llevan inequívocamente a la conclusión de que una de las principales restricciones para efectuar adecuadamente los cambios estructurales está en la factibilidad de disponer de un directivo capaz. Esta reflexión se puede entender como algo trivial. Sin embargo, aquellos procesos de inmovilización o postergación que se aprecian en la realidad nos dejan entrever que la principal carencia está en los ejecutivos claves. En cambio, en el otro extremo, sabemos que grandes cambios institucionales han tendido a estar pendientes hasta que aparece una persona adecuada. Por cierto, entonces, aquellas aproximaciones que marcan el acento en metodologías diagnósticas o propositivas en lo relativo a la estructura de reemplazo son acciones inútiles mientras no se verifique la condición de una alta dirección capaz y dispuesta a promover el cambio.

Cabe destacar aquí la reflexión de Greiner 1998 a este respecto, en cuanto señala que a su juicio la mayor resistencia se produce en la alta dirección, lo cual explica que con frecuencia se recluten nuevos directivos del exterior, como también que muchos administradores se retiren voluntariamente, no porque se consideren inadecuados *per se* sino incapaces de administrar en el nuevo escenario y organización con que funcionará la compañía.

Un segundo conjunto de reflexiones se ofrecen a los especialistas, sean *analistas* o *consultores expertos* en procesos de cambio en organizaciones complejas. En primer lugar, está la ya citada condición de una alta dirección capaz, independiente de la manera más o menos participativa con que se conduzca el proceso. El cambio hasta que éste toma su inercia propia -el despegue hacia la fase de optimización- es más prolongado de lo que habitualmente se consigna en las propuestas de consultoría, y parece resultar impensable en la práctica sugerir programas de cinco o diez años. Las visiones del cambio requieren también revisiones, un cambio proyectado como una nueva realidad donde se acentúan la felicidad y la eficiencia, subestimándose otras dimensiones del proceso que son la cara oscura en el cambio: demoler, deprimir, forzar coercitivamente, no otorgar participación, mantener el poder aun con

resultados pobres durante períodos prolongados son realidades que deben incorporarse en los análisis y metodologías propuestas a los clientes.

Es difícil, aunque realista, que un médico hable con franqueza a su paciente de los riesgos y dolores de la convalecencia. Ello no es frecuente en las organizaciones; a cambio, se distorsiona la futura realidad saltándose fases y llegando a una desmedida insistencia en que el cambio ya se ha efectuado. Paradójicamente la consultoría de *proceso* -en especial la vertiente que se ocupa de los fenómenos individuales y de grupo-, que hacemos ver como esenciales en este tipo de situaciones, está en la realidad separada en los ámbitos de especialización de consultores y analistas que se ocupan de los contenidos referidos a los patrones estructurales propiamente tales. Al menos entonces la formación de equipos multidisciplinarios es necesaria para efectuar intervenciones exitosas.

En lo relativo al diseño propiamente tal de las estructuras de reemplazo, el que no necesariamente exista una secuencia entre los patrones estructurales deja de manifiesto la relevancia de la labor de concepción de las estructuras de reemplazo. Ello ha sido una esfera de estudio y especialización postergada por los especialistas. Aunque el propio Mintzberg se retractó de su propuesta de configuraciones o patrones, reemplazándola por la idea de configuraciones híbridas en 1991, pocos aún dejan de confiar a ojos cerrados en los modelos clásicos propuestos por él. Hemos advertido que la visión de la estructuras como ciclos -si bien permite avanzar hacia una mejor comprensión de cómo ellas evolucionan- plantea un desafío enorme, no es razonable dejar de efectuar las tareas proyectivas donde se incluyan los diferentes escenarios y cómo la estructura será capaz de reaccionar frente a ellos. El insistir en el concepto de rendimiento obliga a los especialistas a proveer a los directivos de un conjunto de argumentos más complejo del que habitualmente observamos en la realidad. El diseño debería intentar maximizar entonces los resultados durante la vida total de la estructura, procurando maximizar la mezcla de períodos de suboptimización y optimización, evitando al mismo tiempo se transfiera la racionalidad de la estructura que es reemplazada.

Finalmente, los especialistas han de entender que es útil prever cómo evolucionará la estructura, para con ello posibilitar el monitoreo,

prever condiciones y evitar reacciones disfuncionales, disponer de una visión realista que incluya las bondades y aspectos negativos, posibilitar disponer de planos, facilitar la interacción entre directivos y especialistas, y permitir barruntar el punto de ruptura, el fin de una estructura y un nuevo ciclo por iniciarse.

REFERENCIAS

- ADAMS, J., J.HAYES y B. Hopson (1976). *Transition*. Londres: Martin Robertson.
- ARGYRIS, C. y D. SCHON (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, Ma.: Addison-Wesley.
- ASHBY, W. (1960). *An Introduction to Cybernetics*. Londres: Chapman & Hall.
- BUCHANAN, D. y D. BODDY (1992). *The Expertise of the Change Agent*. Prentice-Hall.
- BURNS, T. (1961). "Micropolitics: Mechanisms of Organizational Change", *Administrative Science Quarterly* 6, pp.257-281.
- BURNS, T. y G. STOLKER (1961). *The Management of Innovación*. Londres: Tavistock.
- BURREL, G. Y G. MORGAN (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann.
- BUTLER, R. (1991). *Designing Organizations: a Decision Making Perspective*. Londres: Routledge.
- DUNPHY, D y D. STACE (1988). "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change", *Organizational Studies* 9(3):317-34.
- EMERY, F. (1969). *Systems Thinking*. Harmondsworth: Penguin.

- FAMA, E. (1980). "Agency Problems and Theory of the firm", *Journal of Political Economy* 88 (21):288 - 307.
- FAMA, E. y M. JENSEN (1983). "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law & Economics* 26, pp. 301-325
- FERNÁNDEZ, F. (1981). Un esquema multivariable para el análisis estructural (Serie documentos de trabajo). Santiago de Chile: Universidad de Chile, IDERTO.
- FINK, S.L. (1967). "Crisis and Motivation: a Theoretical Model". *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation* 48, pp. 592-597.
- FINK, S.L., J. BEAK y K. TADDEO (1971). Organizational Crisis and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 7(1).
- GALBRAITH, J. (1977). *Organización Design*. Readings, Ma.: Addison-Wesley.
- GREINER, L. (1972). "Evolución and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* 50, julio-agosto, pp.37- 46..
- _____ (1980). "Patterns of Organizational Change", en G. DALTON, P. LAWRENCE y L. GREINER, eds., *Organizational Change and Development*. Homewood, Ill.: Irwin
- _____ (1998). "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 55-67.
- HERBST, P. (1974). *Socio-Technical Design*, Londres, Tavistock.
- HICKSON, D. y otros. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Oxford: Blackwell; San Francisco: Jossey-Bass.
- HOPSON, B. y J. ADAMS (1976). "Towards and Understandigs of Transition: Defining some Boundaries of transition Dynamics", en J. ADAMS J. HAYES y B. HOPSON, *Transition*. Londres: Martin Robertson.

- ISABELLA, L. (1990). "Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events", *Academy of Management Journal* 33, pp. 7-41.
- JENSEN, M. y W. MECKLING (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3, pp. 305-360.
- KATZENBACH, T. y D. SMITH (1993). "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review* (cita incompleta).
- KIMBERLY, J. (1976). "Organizational Size and the Structuralist Perspective: a Review, Critique, and Proposal". *Administrative Science Quarterly*, pp. 571-597.
- _____ (1979) "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization". *Academy of Management Journal*, pp. 437-457.
- KIMBERLY, J. y R. MILES (1980). *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LAWRENCE, P. y J. LORSCH (1967). "Diferentiation and Integration in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 12, pp. 1-47.
- LOWENTHAL, J. (1994). *Reengineering the Organization*. ASQC Quality Press.
- MARCH, J. y H. SIMON (1958). *Organizations*. N. York: Wiley.
- MILLER, D. y P. FRIESEN (1984). *Organizations: a Quantum View*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1973) . *The Nature of Managerial Works*. N. York: Harper and Row.

_____ (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

_____ (1982). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

_____ (1991). "La organización eficaz: fuerzas y formas", *Sloan Management Review* 32(2).

MORGAN, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Alfaomega, México, D.F.: Alfa Omega .

PARSONS, T. (1951). *The Social System*. N. York: The Free Press.

PETERS, T. y R. WATERMAN (1982). *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá Norma.

TRIST, E. (1982). "The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program", en A.H. VAN DE VEN y W.F. JOYCE, *Perspectives on Organization Design an Behavior*. N. York: Wiley.

TURNER, A. (1983). "Consulting is More than Giving Advice", *Harvard Bussines Review*.

WILSON, D. (1992). *A Strategy of Change*. Londres: Routledge.

WILLIAMS, T. (1982). *Learning to Manage Our Future*. N. York: Wiley.

WOODWARD, J. (1965). *Industrial organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.