

Cambio e impacto en la cultura organizacional

Rafael Montesinos

Introducción

El rasgo fundamental de la realidad social es que constituye un objeto de observación en constante transformación. De tal manera, tanto los individuos como sus diversas formas de organización habrán de reflejar que forman parte de un conjunto en permanente cambio y, por tanto, proyectar una capacidad “natural” para adaptarse a la dinámica del entorno. Sin embargo, a pesar de que esta condición debiera predominar como rasgo de la sociedad, una retrospectiva del siglo xx nos sugiere que la sociedad moderna, contradictoriamente, ha demostrado cierta incapacidad para adaptarse a tiempos progresivamente más cambiantes o, al menos, periodos mucho más dinámicos que otros, los cuales ponen en entredicho la capacidad de adaptación de los individuos y sus organizaciones.

Todo mundo parece aceptar como principal característica de estas tres últimas décadas el advenimiento de un futuro cada vez más turbulento de una dinámica social que sujeta a las organizaciones a situaciones de incertidumbre de un nuevo tiempo que emerge como un referente obligado para la planificación del futuro. La realidad social se torna cada vez más compleja y, por tanto, plantea a las organizaciones escenarios que la obligan a poner en juego todas sus capacidades, pues un mercado globalizado deja rápidamente en desuso las estrategias y recursos que apenas hace unos pocos años garantizaron la estabilidad y su predominio en ciertos nichos del mercado. Ello se refleja a partir del desarrollo de las teorías de la administración que, primero, consideraron a la organización como un conjunto de cargos y tareas; después como

un conjunto de órganos y funciones que, poco a poco, se expresarían mediante una compleja gama de variables que le darían la forma de sistemas.

El fin de la Guerra Fría abrió las puertas a tiempos cada vez más turbulentos; la geopolítica se transformó y el carácter de la confrontación abandonó los espacios de la vía militar, transfiriéndola al espacio de los mercados, como bien sugiere Thurow (1992). En este contexto de incertidumbre, la competencia entre las grandes potencias, entre sus empresas, tienen en la *creatividad e innovación* el único camino seguro para garantizar su competitividad y, por tanto, su supervivencia en un futuro cada vez más complejo. Ya no se trata de diversificar los productos para dominar el mercado, sino de *diversificar y abaratar los productos con la calidad que exige el mercado internacional*. Por ello la tecnología, por sí sola, ha dejado de representar la alternativa que permita a una empresa o industria dominar el mercado, pues sus bondades son limitadas en comparación con el *capital intelectual* que siempre encuentra nuevas formas para crear e innovar a un menor costo.

En ese sentido, es comprensible por qué en estos últimos años las organizaciones están preocupadas por transformar su cultura, pues a ésta se deben las prácticas y procedimientos del trabajo que hoy les impide mantenerse competitivamente en el mercado. El reto de las empresas ya no se reduce a persistir en el tiempo, sino de ser lo suficientemente eficientes para adelantarse al futuro inmediato, no solamente para garantizar su estabilidad en un nicho del mercado sino para abrir nuevos espacios y ganar la iniciativa a sus competidores. Por esa razón, una cultura organizacional cifrada en *valores como la calidad y vocación de servicio* representa la mejor posibilidad para garantizar la *creatividad e innovación* que exige un entorno turbulento.

Las teorías organizacionales

Parece pertinente iniciar este apartado con el planteamiento de Mintzberg sobre las teorías de las organizaciones, donde señala que éstas se nutren de la economía, la psicología, la ciencia política, la sociología y la antropología, conjunto de ciencias sociales que juegan como materias primas del análisis de la gestión moderna.

Para él, la primera trata a la organización como una entidad racional, cuyo planteamiento le resulta demasiado limitado; la segunda cifra su atención en el comportamiento de los individuos dejando en un segundo plano; según él, el comportamiento de las propias organizaciones. La tercera centra sus esfuerzos en las formas de gobierno atendiendo a las relaciones del Estado y marginando el papel que juega este factor en el entramado de las organizaciones, mientras a las dos siguientes les interesa el

comportamiento colectivo dando mayor relevancia a la parte informal de la organización que a la formal. Esto parece sugerir que la *teoría de las organizaciones* representa la posibilidad de hacer converger enfoques aparentemente divergentes, dando cuenta de un objeto de estudio que se capta en toda la amplitud de su complejidad: el carácter colectivo e individual, el subjetivo y material, el formal e informal de las organizaciones.

Para Mintzberg, en la *teoría de las organizaciones* se entiende a la organización como una “acción colectiva para realizar una misión común, una manera elegante de decir que un puñado de gente se ha reunido bajo un nombre común... para producir algún producto o servicio” (Mintzberg, 1998:13-14).

Al respecto es pertinente hacer dos comentarios: el primero, relativo a los referentes de la teoría de las organizaciones cuya composición *multidisciplinaria* nos obliga a reconocer la complejidad y, por tanto, la falta de consenso respecto a los conceptos que le pueden dar forma. Ello se debe, precisamente, a la convergencia de diversas ciencias sociales que por su propia naturaleza presentan un cuerpo teórico *multiparadigmático* (Khun, 1971). Es decir, al nutrirse de ciencias que carecen de un paradigma capaz de homogeneizar el discurso y la terminología (cuerpo conceptual), de una comunidad científica preocupada por desentrañar la naturaleza de las organizaciones, no se asume una teoría o enfoque predominante que permita homogeneizar los análisis sobre el tema. Es por ello que las interpretaciones y sus enfoques sobre la esencia de las organizaciones resultan variadas y, en no pocas ocasiones, hasta diferentes.

Por otra parte, tenemos la referencia en *singular* respecto a la *teoría de las organizaciones*, lo que sugiere que Mintzberg descarta el dilema de diversas teorías sobre el tema. Esto parece confirmarse, sobre todo, cuando señala que en su interpretación la “organización” significa *acción colectiva*; ello sugiere que una posible discusión en torno a la existencia de una o más teorías de las organizaciones carece de sentido, pues la composición de su origen nos obligaría a reconocer que, cuando más, es posible hablar de una gran variedad de enfoques sobre la *teoría de las organizaciones*. Además, al identificar a la organización como una *acción colectiva* refleja que este autor toma partido al lado de un enfoque analítico: *el accionalista*, sin que esto excluya la presencia de planteamientos de otros enfoques que acompañan la construcción de la teoría de las organizaciones.

Entonces, el problema para tratar a las organizaciones como objeto de estudio se hace más complejo conforme se elige un enfoque que juegue como eje expositor en el tratamiento analítico, y en la medida que las organizaciones presentan una *situación específica* a la que habría que responder con diferentes instrumentos conceptuales.

Por su parte, Pfeffer considera a la teoría de las organizaciones como un esfuerzo intelectual de entrañable diversidad en sus planteamientos que dificulta identificar, claramente, tanto la metodología como el objeto de estudio que explica su *razón de ser*. Sin embargo, para él hay dos dimensiones para caracterizar los diferentes enfoques de la teoría de las organizaciones: una es la *perspectiva de la acción*, que toma tres líneas de interpretación: *a)* que trata a la acción como algo racional, dirigida hacia el logro de metas, *b)* la acción como algo restringido por el entorno y *c)* la acción que surge de los procesos sociales; dos, la perspectiva que abre *el análisis de las actividades*, y que por tanto destaca a la organización como unidad o se ocupan de unidades sociales más pequeñas, lo cual permite tratar a los individuos y los grupos como *subunidades* (Pfeffer, 1992).

El primer comentario al respecto es destacar, nuevamente, la presencia de la acción y las dimensiones que pasan de lo colectivo a lo individual, abriendo la posibilidad de incorporar enfoques que articulan las partes del sistema, definiendo el tipo de intercambios existentes al interior de la organización, así como los flujos de información entre ésta y su entorno.

El segundo comentario está dirigido al sentido que adquiere la racionalidad como el elemento determinante de la cohesión de individuos en el seno de una organización. En este sentido, cuando lo racional destaca el aspecto formal de las organizaciones nos permite comprender los lazos de unión que explican el carácter colectivo de las organizaciones, definiendo que todo tipo de intercambios entre los individuos que le dan forma responde a la confluencia de diversos medios y fines.

Pfeffer señala que la diversidad de enfoques presenta a *la teoría de las organizaciones* como un cuerpo desarticulado y discontinuo, pues las diferentes vertientes teóricas provocan interpretaciones ligeramente divergentes, porque también, y es fundamental destacarlo, cifran su interés en analizar diferentes aspectos de las organizaciones. Es por ello que en su interpretación adquiere relevancia la identificación de la *acción*, como eje común para entrelazar los diferentes enfoques teóricos que nutren a la teoría de las organizaciones.

En su interpretación, los dos grandes grupos en que se dividen los esfuerzos por dar forma a la teoría de las organizaciones se dirimen entre *individualistas* y *estructuralistas*, quienes reflejan la necesidad de explicar, en última instancia, el porqué de los comportamientos individuales y colectivos. Desde ese punto de vista, las preguntas obligadas que aparecen como retos a *la teoría de las organizaciones* son: ¿Qué vincula a los individuos en una organización? ¿Cuáles son el tipo de relaciones entre ellos? ¿Cómo se concilian los intereses individuales, de los grupos y el de la organización? ¿Cuáles son los criterios que garantizan la reproducción de la organización?

Pero sobre todo, ¿cuál es la metodología más eficiente para aprender la complejidad de la realidad organizacional?

Quizás uno de los aspectos que nos permita comprender la “confusión” que provoca la variedad de enfoques en la teoría de las organizaciones sea el efecto que tiene para los especialistas, teóricos o prácticos en la materia, el ascenso de la economía de los *cuatro tigres asiáticos*, que hacen más conscientes a las empresas norteamericanas de la importancia que tiene la adaptación al entorno. Es entonces desde los años setenta que va adquiriendo cada vez más relevancia en el tema la cuestión del aprendizaje organizacional. La turbulencia del entorno que se presenta en forma de crisis y la experiencia del modelo japonés que emerge como un nuevo paradigma, propician el replanteamiento de los diferentes enfoques de la teoría de las organizaciones que en lo sucesivo tendrán como objetivo la adaptación al entorno y, por tanto, el cambio.

Esto no quiere decir que el cambio estuviese ausente en los diferentes enfoques sobre las organizaciones, sino que conforme el entorno se vuelve más complejo la necesidad de adaptación al cambio emerge como lo fundamental en el intercambio sistema-ambiente. En ese sentido, predomina ese fenómeno en los diferentes enfoques, independientemente de que su interpretación sobre las organizaciones tenga como objetivo uno u otro aspecto estructural. Esto es lo que permite dar mayor consistencia a los diferentes enfoques de la *teoría de las organizaciones*.

Por ejemplo, cuando Argyris se refiere a la situación que prevalece en el análisis del aprendizaje organizacional, encuentra un panorama semejante al imperante, en general, en la teoría de las organizaciones: una diversidad que impide captar el paradigma que guía estos enfoques. Para él, existen dos categorías dentro de este enfoque: una orientada a la práctica, donde se encuentran consultores y administradores de empresas, y otro, orientado por una discusión de visible corte intelectual, donde se encuentran los académicos. Sin embargo, la literatura proveniente de esas dos vertientes coincide en un gran número de conceptos que inevitablemente tratan al analizar las posibilidades del aprendizaje organizacional: las nociones de adaptabilidad organizacional, la propensión a experimentar, la flexibilidad, la superación de resistencias al cambio, la redefinición de objetivos y desarrollo de las capacidades humanas.

Si esto posibilita la presencia de un objetivo común, explicar cuáles son las capacidades de adaptación, también es cierto que, como ya lo señalamos, las diferencias radican en los objetos precisos que intentan explicar los diversos enfoques de la *teoría de las organizaciones*. Es el caso, por ejemplo, de tratar al *aprendizaje organizacional* a partir del comportamiento de los individuos o de los grupos que dan forma a la unidad organizacional; dar mayor énfasis a las relaciones formales o informales en la organización; pensar en formas de ejercer la autoridad a partir de liderazgos

focalizados en las estructuras jerárquicas o en el liderazgo de los equipos de trabajo, los comportamientos individuales o colectivos, etc. Para ponerlo en palabras del autor:

Dentro del terreno compartido de antecedentes, de hipótesis y de valores, las visiones del estudio de la organización difieren de acuerdo con las funciones organizacionales a que los autores le dieron mayor atención. En cada subcampo, los autores se inclinan a acentuar diferentes características del ideal y a concentrarse en diferentes prescripciones habilitadas para sus logros (Argyris, 1999).

Ubicado en un punto en el que un balance del recorrido de la *teoría de las organizaciones* parece obligado, Solís coincide en la diversidad de su composición: “La teoría de la organización es un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios, donde cada disciplina ha generado preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones que corresponden a sus visiones particulares del mundo” (Solís, 1993:32). En todo caso, con el objeto de profundizar en la reflexión, la cuestión es definir los alcances y límites de tal composición, pues como lo señala este autor, ante un *nuevo orden internacional* es necesario definir el *perfil organizacional* capaz de enfrentar un futuro turbulento.

Para este autor, en la *teoría de la organización* de la segunda mitad del siglo xx es posible reconocer cuatro enfoques: el *estructuralista*, el del *comportamiento organizacional*, el *sistémico* y el *contingencial*. El primero, atribuido a la influencia weberiana que destaca los efectos de la racionalidad burocrática y que sirven de referencia a la escuela estructuralista surgida a finales de los cincuenta, a partir de los trabajos de Parsons, Merton y Selznik, seguidos por Gouldner, Etzioni y Crozier. El segundo tiene sus raíces en los trabajos de Herbert Simon, quien intentó desentrañar el comportamiento de la organización como entidad que posee una cultura propia. Esta escuela adquiere forma a partir de los trabajos de Maslow, Herzberg, Argyris, McGregor y March, entre otros. El tercero tuvo efecto a finales de los cuarenta con los trabajos de Wiener, Von Neuman y Morgenstern, Shannon y Weaver, y Ludwin von Bertalanffy, a quien se atribuye la paternidad de la *teoría de los sistemas*. Y el cuarto, emergente en los sesenta, está representado por Burns y Stalker, Pugh, Hickson y Hinings, Lawrence y Lorsh, Perrow y Thompson, quienes introducen temáticas relativas a la especialización, estandarización, formalización, concentración de autoridad y línea de control, vinculados a tamaño, tecnología, medio ambiente y propiedad (Solís, 1993: 34-35).

No se trata de aceptar la presencia de un enfoque “puro”, diferenciado de los otros, pues, como se ha sugerido, la composición multidisciplinaria permite a *la teoría*

de las organizaciones hacer confluír diversos enfoques o escuelas del pensamiento social, como señala Solís.

Por otra parte, es visible la influencia de la *teoría de los sistemas* en más de una escuela. Es el caso de la *escuela estructuralista*, donde se atribuye a Parsons una inteligente aplicación del enfoque sistémico, lo que de hecho permite atribuirle el mérito de introducir a las ciencias sociales tal teoría. Y en el segundo impulso de esta vertiente, el manejo de esa teoría en Etzioni y Crozier, a quien, por cierto, otros autores colocan como uno de los principales representantes del pensamiento *accionalista*.

También es el caso de la vertiente del *comportamiento*, donde al destacar Argyris el papel que juega el *aprendizaje* organizacional refleja la importancia que adquiere la vinculación sistema-entorno, pues en todo caso, el aprendizaje de las empresas e instituciones debe demostrarse a partir de su capacidad de adaptación al ambiente. Y evidentemente, en la *corriente contingencial* la aplicación de la teoría de los sistemas es muy visible, pues su objetivo fundamental, resolver la contingencia, los sitúa, aun quizá sin proponérselo, dentro de una relación sistema-entorno inevitable, por lo cual el *enfoque sistémico* adquiere presencia no en el propósito sino en la misma práctica.

Por otra parte, cuando Chiavenato trata el tema del desarrollo organizacional también señala que “el asunto ha sido entendido de diversas maneras por los numerosos autores, y no hay un consenso general bien definido sobre qué es el desarrollo organizacional” (Chiavenato, 1999:627). Simplemente, menciona a seis de los principales representantes de corrientes interpretativas sobre el tema: Bradford, Lawrence, Lorsch, Beckhard, Bernnis y Shein, lo que también sugiere la complejidad del tema en tanto ausencia de un lenguaje e interés de investigación común, pues el hecho de que todos estos esfuerzos se dirijan hacia la organización explican la gran diversidad de aspectos, así como el uso de múltiples instrumentos analíticos. Asimismo, como en el caso de Mintzberg, Chiavenato considera que la *teoría del desarrollo organizacional*, surgida a principios de los sesenta en Estados Unidos, no es propiamente una teoría administrativa, lo que en parte explica la dificultad para encontrar la coherencia manifiesta en la física, la biología o las matemáticas.

Sin embargo, este autor sugiere que se trata de una interpretación práctica de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico, lo cual nos permite relacionar, entonces, la presencia de la teoría de los sistemas tanto en la *teoría administrativa moderna*, así como, evidentemente, en la *teoría de las organizaciones* y los *enfoques culturalistas*, lo que sin duda se explica a partir del referente con la economía, la ciencias política, la psicología, pero sobre todo con la sociología y la antropología.

Lo que llama la atención en la interpretación que hace Chiavenato es la manera como destaca el papel que juega el cambio en el surgimiento de la *teoría del desarrollo*

organizacional, como es el caso de: 1) la dinámica del entorno; 2) la flexibilización de las organizaciones; 3) la emergencia de nuevas tecnologías y la comunicación virtual, y 4) las variaciones del comportamiento administrativo: el nuevo concepto de poder, los nuevos valores organizacionales que se imponen a las prácticas de la gestión despersonalizada, etc. Se trata de una serie de cambios que se registran tanto al interior como al exterior de la organización, lo que exige definir el origen de los cambios para instrumentar estratégicamente las soluciones que restablezcan la estabilidad entre el sistema y el entorno.

Para este autor el DO aparece íntimamente ligado al cambio, aunque no se trata, pues, de una teoría del cambio, sino de un conjunto de conocimientos que emergen como forma de reacción para garantizar la adaptación de la organización (Lewicki, 1993; Mello, 1994).

En este caso también sorprende la constante referencia al *análisis sistémico* que de hecho aparece desde los sesenta en casi todas las obras serias de la teoría administrativa o de la gestión. En el caso de este autor la referencia alcanza cierta repetitividad, sobre todo en los temas centrales de su trabajo. Habla del *desarrollo organizacional* e inevitablemente alude a la condición sistémica de la entidad; es el caso de la importancia que adquieren los cambios del ambiente en el surgimiento de esta vertiente, o cuando se destacan las variables que comparten los diferentes modelos de DO; también está presente el impacto que tiene la tecnología y las comunicaciones, los nuevos valores que responden a condiciones culturales inéditas, y en general a la turbulencia del ambiente que obliga a flexibilizar las estructuras de la organización.

En todo caso, como lo menciona el mismo Chiavenato, el mismo concepto de DO se halla íntimamente ligado al concepto del cambio, pues su propósito es desarrollar las capacidades adaptativas de las organizaciones (Chiavenato, 1999:634).

Es pertinente señalar que los especialistas en *teoría de las organizaciones* normalmente no hacen referencia a los especialistas del *desarrollo organizacional*; esto se debe, quizás, como lo sugieren Argyris y el mismo Chiavenato, a las divergencias entre quienes están más preocupados por hacer teoría y los que se dedican permanentemente a la intervención en las organizaciones. Sin embargo, es visible la compatibilidad entre una y otra vertiente, pues es imposible que exista la una sin la otra: *la teoría y la praxis*.

El enfoque sistémico: ¿teoría organizacional del cambio?

Como se observó, un punto de convergencia entre los diferentes enfoques que van dando forma a la *teoría de las organizaciones* es el sólido recurso que se encuentra

en el *enfoque sistémico*. En el caso de las ciencias sociales la presencia de la *teoría de los sistemas* se explica a partir del peso que adquieren Parsons y Luhmann dentro de la sociología, Deutsch y Easton en las ciencias políticas, así como Richard N. Adams en la antropología (Montesinos, 1999), mientras al interior de la teoría administrativa se atribuye a la presencia del *desarrollo organizacional*, cuya composición tiene una naturaleza interdisciplinaria.

Antes de arriesgarme a opinar si se trata de una teoría organizacional o si constituye una teoría del cambio, a continuación presento una apretada síntesis sobre los elementos que pone en juego la teoría de los sistemas como aporte en el análisis de la situación organizacional.

El primer elemento que salta a la vista es que el *enfoque sistémico* representa la ruptura con concepciones que tratan analíticamente a las organizaciones como sistemas cerrados, es decir, sin una clara vinculación al entorno, lo cual condujo a la *teoría clásica*, sobre todo en los planteamientos de Taylor y Fayol, a poner mayor atención a lo que sucedía con las estructuras y procesos internos de las empresas. Por otra parte, este enfoque llamó la atención sobre el carácter global de la perspectiva, pues se definió que los sistemas elegidos como objeto de estudio habrían de interpretarse a partir de una *totalidad*, esto es, un conjunto de partes que mantienen entre ellas mismas un mínimo de *interdependencia*.

Esto llama la atención a los tomadores de decisiones, pues a partir del *enfoque sistémico* habrán de considerar que las acciones definidas para modificar la situación de una parte de la organización irremediamente tendrá una repercusión en el resto del sistema. Evidentemente esto constituye ya un referente obligado para definir cuáles serán, en lo sucesivo, las decisiones estratégicas que incidirán en las partes organizacionales más sensibles, y que por tanto tienen mayor influencia en la definición de las condiciones generales de la organización.

El segundo aspecto por resaltar es que la *teoría de los sistemas* obliga a definir la relación sistema-entorno. Esto se articula al carácter de sistema abierto que impone la identificación del *intercambio* entre lo que hemos delimitado como sistema y lo que lo rodea. El sentido de la *totalidad sistémica* adquiere mayor envergadura, pues se trata de reconocer dos tipos de intercambios o interdependencias: las *intrasistémicas* y las *extrasistémicas*. Ello nos apremia a establecer las relaciones causales de las condiciones endógenas y exógenas. Así, *el enfoque sistémico* va dando cuenta, al incorporar cada uno de sus elementos, de la complejidad de la realidad social, y por tanto, de la complejidad y nivel de influencia del contexto en el que se inscriben las organizaciones, situación que siempre está contemplada en la gestión moderna, pues el futuro inmediato, proyectado por un entorno en constante cambio, constituye la

principal contingencia que las organizaciones han de atender para garantizar su *subsistencia*.

De hecho, lo que arroja esta vinculación *sistema-entorno* es la relación *energética* (Adams, 1983) que determina la *retroalimentación*, y por tanto, la *persistencia* de la organización en el tiempo. Esta idea es vital en los tiempos actuales, pues, por ejemplo, el papel que juega el mercado para definir la *supervivencia* de las empresas es determinante. De tal manera, resulta urgente identificar cuáles son los tipos de intercambio que favorecen o ponen en riesgo la reproducción de la organización, con el objeto de desarrollar las fortalezas y garantizar el restablecimiento del equilibrio *sistema-entorno*.

En ese sentido, la adaptabilidad del sistema se traduce a la luz de los acontecimientos de las tres últimas décadas, a partir de la flexibilidad de sus estructuras y sus procedimientos. La *adaptabilidad* alude al *proceso sinérgico* entre la relación *sistema-entorno* en el cual el intercambio determina que la organización adquiere la energía necesaria para *persistir* en el tiempo, pues a diferencia de los sistemas biológicos, los sistemas sociales no pueden aceptar que cumplen con el ciclo vital nacer-crecer-reproducirse-morir. Es por ello que la relación *energética* supone que el sistema toma del entorno más *energía* de la requerida para completar ese ciclo, y por tanto, es lo que abre la posibilidad de subsistir pese a los cambios proyectados por el turbulento entorno. Ese es el sentido de la *sinergia*, según Peter Senge (1998).

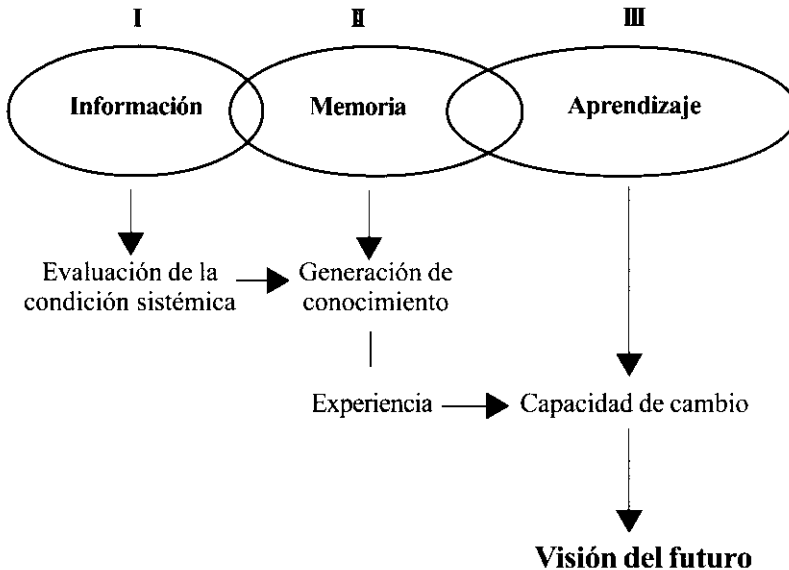
En esencia, la capacidad de aprendizaje de una organización va a depender de la manera en que maneje la *información*, tanto de lo que acontece al interior como al exterior de ella (Deutsch, 1985). Y esto constituye un referente vital para la elección eficiente de las decisiones, lo que proyecta a la *creación de instrumentos generadores de información* como las fortalezas organizacionales más importantes para prever los cambios, y hasta adelantarse a ellos.

El manejo de la información se vuelve vital para las exigencias de gobierno en las organizaciones modernas, pues sin tal recurso es imposible generar una actitud colectiva e individual para estimar los riesgos de un futuro inmediato que amenaza permanentemente con nuevas contingencias (Luhmann, 1992).

Así, la capacidad del aprendizaje organizacional está determinada por una madurez que las organizaciones adquieren a lo largo del tiempo y que se expresa a partir del proceso *información-memoria-aprendizaje* (Montesinos y Martínez, 2000). Como se puede observar en lo que sugiere la gráfica 1, la generación de instrumentos analíticos que permitan conocer las condiciones internas y externas de la organización es lo que constituye el primer paso en el proceso de aprendizaje. Sin información es imposible definir las estrategias que permitirán a la organización adaptarse a las

nuevas condiciones del entorno; no hay referentes para realizar el *diagnóstico* que permita precisar los puntos de las estructuras o partes específicas de los procesos administrativos y de trabajo que se deberán renovar o cambiar.

Gráfica 1
Etapas del aprendizaje



El segundo paso en el proceso de aprendizaje es producto de la consistencia del trabajo dirigido a generar la información requerida para la toma de decisiones. Esta actividad es la única que posibilita el conocimiento requerido para que el sistema genere la *experiencia* necesaria para *aprender a adaptarse a las nuevas condiciones del entorno*. Sin embargo, cabe señalar que la experiencia que poco a poco va generando la organización no solamente se reduce al tipo de información generada respecto a lo interno y externo, pues la experiencia, es decir, el cúmulo de conocimientos que permiten incorporar el aprendizaje del pasado, se traduce necesariamente en aprender de experiencias ajenas, de las experiencias de la competencia, de los proveedores, de otro tipo de organizaciones ajenas al nicho de mercado o espacio

social en el que la organización está inscrita. Este es el fundamento del *benchmarking*, estudios comparativos que permiten transferir las experiencias de unas organizaciones a otras.

Por último, tenemos que el aprendizaje supone el desarrollo de la capacidad organizacional para adaptarse al cambio; dicho proceso permite la acumulación de una *experiencia* que dejan los intentos de la organización por responder a las turbulencias del entorno. Por ello, la experiencia constituye el único instrumento que puede dotar a la organización de una *visión a futuro* que le permita crear e innovar las condiciones necesarias para restablecer constantemente su estabilidad. Se trata de un proceso que somete a la organización a un aprendizaje continuo. Como señalan Harlé y Jouanneault: “El aprendizaje es la facultad de un sistema de utilizar los efectos pasados de la adaptación, para elegir nuevas formas de funcionamiento frente a la transformación de la situación. El aprendizaje supone la memorización y la capacidad de investigar la información generada en el pasado (memoria)” (Harlé y Jouanneault, 1983:25).

En ese sentido, una posible conclusión es que la teoría de los sistemas, por su propia naturaleza, es una teoría que en sí tiene su *razón de ser* en el cambio.

La cultura y el cambio en las organizaciones

Uno de los temas más difíciles de comprender en las ciencias sociales es el de la *cultura*, pues como se sabe, su carácter *multiparadigmático* arroja normalmente una gran diversidad de teorías e instrumentos conceptuales sobre el tema. Sin embargo, en las dos últimas décadas ha tomado realce el tema de la cultura que en sus inicios la antropología tomó como el principal objeto de estudio. Los efectos de la globalización y su influencia en los diferentes campos de la vida social hoy son arena fértil para su reflexión (Giddens, 2000:31). Desde luego esto toca sensiblemente a la condición organizacional moderna, la presente y la futura, obligando a replantear las influencias de la cultura emergente.

En la actualidad, desconocer la importancia que juega la cultura, al igual que la economía y la política ha impedido profundizar en los aspectos informales que explican la parte subjetiva de las relaciones que subyacen en los espacios de las empresas y las organizaciones. El dilema se intenta resolver a partir de establecer la relación entre la “cultura de la sociedad” y la cultura propiamente dicha de las organizaciones. De hecho, la *teoría de las organizaciones*, como expresión de la modernidad dentro de las disciplinas administrativas, se ha dejado impregnar por un mayor predominio de

lo organizacional, situación que ha provocado una suerte de aislamiento respecto de la cultura “nacional”.

La premisa al respecto, que atribuye a las organizaciones la capacidad para engendrar valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos y leyendas y que ellas adornan con ritos, costumbres y ceremonias, corre el peligro de simplificar el aspecto subjetivo de las estructuras organizacionales, de reducir la complejidad a una parte que exige un decidido esfuerzo si el objetivo es implementar un proceso de transformación. Tal condición sería solventada si los líderes del cambio trabajaran sobre las principales líneas que ofrece la vertiente de la antropología cultural, pues con este bagaje la organización ampliaría sus habilidades para actuar sobre el proceso de cambio. Se trataría de romper con la cultura del *memorando* y comprometer a los líderes de las empresas e instituciones a romper con sus esquemas mentales, incorporando referentes del conocimiento adecuados a la actualidad.

Para Allaire y Firsirotu, los enfoques que predominan en la antropología cultural son:

1. El enfoque *funcionalista* de Malinowski considera a la cultura como el elemento utilitario que permite al individuo alcanzar su satisfacción personal. Todo lo que representa la cultura, la familia, las instituciones, está en función de la utilidad para la satisfacción de las necesidades de los individuos.
2. El enfoque *funcionalista-estructuralista*, representado principalmente por Radcliffe-Brown, considera a la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso; la cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social.
3. El enfoque *ecológico-adaptacionista* considera a la cultura como “un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, los cuales sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y sus ambientes, hay una interacción dialéctica, un proceso de causalidad recíproca... el medio no es simplemente un conjunto de elementos contextuales que rodean o limitan el desarrollo de la cultura”.
4. El enfoque *histórico-difusionista* considera a la cultura “como configuraciones o formas temporales, interactivas, *superorgánicas* y autónomas nacidas de circunstancias y de procesos históricos.

Para la escuela simbólica o semiótica destacan los significados de las relaciones sociales que adquieren expresión en una cultura. En ese sentido va la famosa cita de

Geertz, quien señala: “El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido; el conjunto de estos lienzos es lo que yo llamo cultura”.

En ese sentido, el análisis de la cultura, independientemente si se trata de un macro o microespacio social, exige la búsqueda de aquellos significados que sean realmente representativos para un pueblo o grupo social, por lo que aquí corresponde, significados realmente representativos para las organizaciones.

Para la escuela funcionalista, los significados importantes en las formas en que se reproduce una sociedad son aquellos que explican cómo los individuos satisfacen sus necesidades fundamentales, de tal manera que si pensamos cuáles son esas necesidades en los espacios de las organizaciones tendremos que identificar los aspectos, materiales y simbólicos, que permiten la consumación de las necesidades individuales.

En dicha perspectiva, Allaire y Firsirotu consideran que:

Las organizaciones sirven de teatros para la escenificación de las necesidades humanas. O la organización adapta sus estructuras y funcionamiento de modo que permita al hombre integrar la satisfacción de sus necesidades mediante la participación en la vida organizacional, o tendrá graves problemas de funcionamiento (Allaire y Firsirotu, 1992:12).

Esta idea es muy sugerente respecto al tipo de conflictos imperante en la vinculación organización-individuo, pues destaca una situación relacional en la cual los objetivos esenciales de las organizaciones habrán de ser congruentes con los objetivos individuales, y viceversa. Esta perspectiva es uno de los principales ejes explicativos que Crozier y Elias desarrollan para analizar el tipo de contradicciones generadas por una desarticulación “práctica” entre la personalidad y la cultura organizacional. Se trata de diversas dimensiones de esta relación, aunque lo importante es observar que, finalmente, se trata de relaciones sociales donde, finalmente, la cultura organizacional representa un *constructo* de los individuos. De tal manera, los conflictos desprendidos de la relación organización-individuo en realidad son producto de formas relacionales entre los segundos. Por ello es fundamental identificar a la cultura a partir del conjunto de valores, normas, costumbres, prácticas y expectativas que reflejan aspectos significativos de las formas que adquieren las relaciones de poder. La jerarquía y el poder, entonces, constituyen referentes que confieren significado a las relaciones entre los individuos. Por ejemplo, los estilos de liderazgo representan las formas en que la organización induce los procesos de cambio, las formas en que la organización genera o pierde energía. Como lo destacan Allaire y Firsirotu: “Este cuerpo de investigación supone que si las organizaciones desean funcionar y prosperar, deben tener en cuenta, en la elección de sus estructuras y procedimientos, los deseos de sus miembros”.

Tal situación abre la posibilidad de una pregunta que parecería absurda: ¿en qué medida las estructuras de la organización y los procesos de la gerencia constituyen la manifestación social de las necesidades de los participantes? Sin embargo, la pregunta adquiere significado si consideramos que lo convencional en las formas de ejercer el liderazgo define metas, estrategias y estructuras guiadas por los valores, necesidades y preferencias de los propietarios, fundadores, directivos y gerentes de las organizaciones, lo que sugiere una interpretación muy aproximada respecto a las características de la cultura, pues finalmente son los esquemas mentales los que determinan las formas que adquieren las relaciones sociales en los espacios de la organización. Es por ello que también se puede reconocer cómo los intereses de los cuadros superiores se ven amenazados cuando se propone una transformación de las estructuras, un cambio en las conductas, una renovación de los símbolos y los ritos que se reproducen en las empresas e instituciones. Un proceso de transformación afecta las formas y cuotas del poder, situación que en un primer momento, al alterar las costumbres, ejerce presión sobre las formas de ejercer el poder aunque descarga la presión ejercida anteriormente sobre los cuadros subordinados.

El primer efecto de una iniciativa de cambios puede generar mayor conflicto que la generada por la situación anterior; sin embargo, la voluntad de promover una transformación supone la toma de conciencia por parte de los cuadros superiores, quienes en primera instancia van a ver afectados sus cotos de poder. Por ello es evidente cómo un directivo que propicia el cambio de la organización refleja una capacidad de reflexión que le permite asumir nuevas formas de responsabilidad donde el ejercicio del poder pasa de una forma autocrática a una consensual, situación que obliga a modificar las relaciones horizontales y verticales, sin afectar en sentido negativo la autoridad que corresponde a su posición jerárquica.

El objeto de una transformación no es disminuir las cuotas de poder que racionalmente corresponden a los responsables de cada nivel de las estructuras organizacionales, sino generar nuevas formas de ejercer el poder que propicien mejores condiciones del ambiente. Este proceso está inserto en una lógica más común en los *procesos de reingeniería*, donde la reordenación de las estructuras lleva implícita una *reasignación de funciones* y, con ello, la recurrente *delegación de responsabilidades* cuyo sentido se sustenta en la voluntad de desconcentrar el poder.

En un contexto de esa naturaleza, la mayor parte de la veces los cambios formales de las estructuras de las organizaciones representan tan sólo cambios parciales, mientras que la transformación de la cultura exige un cambio integral donde lo formal e informal se *retroalimentan* en el proceso de transformación. De hecho, un cambio en el terreno de las estructuras organizacionales, su puesta en marcha, por ejemplo, en el caso de un nuevo manual de procedimientos en el que se especifica hasta los

formatos que dejan rastro de una etapa del procesamiento hasta su estado final, permite la transformación parcial de la práctica cotidiana de la organización, mientras que el cambio de los esquemas mentales colectivos e individuales representa un esfuerzo de mayor aliento, pues su complejidad se ha de registrar en las conductas esperadas a partir de la formalidad de la organización, hasta las interacciones entre los miembros en el espacio informal que dan cuenta del ambiente organizacional.

Las ideas de la *escuela funcional-estructuralista* ofrecen otro flanco de reflexión sobre las organizaciones, pues al definir que son sistemas con metas, intenciones y necesidades que establecen interacciones funcionales con su medio, suponen una relación de armonía con el *macrosistema*. Este aspecto es de vital importancia, pues la identificación de una interacción con el ambiente nos obliga a evaluar cuál es el tipo de flujo que predomina, cómo interaccionan, los grados de influencia entre el sistema y el entorno. Por ejemplo, para Parsons el sistema de valores de una organización "...debe ser, por definición, un sistema subordinado a otro sistema de orden superior puesto que la organización se define siempre como subsistema de un sistema social más amplio".

En ese sentido Allaire y Firsirotu señalan: "...para ciertos teóricos de la escuela funcionalista-estructuralista, la aceptación de los valores predominantes de la sociedad no impide el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías o características específicas dentro de las organizaciones".

Esta discusión ha propiciado la reflexión en México respecto al papel que juega la cultura de la sociedad mexicana en la definición de la cultura organizacional (Montaño, 2000), lo que va a permitir profundizar sobre la especificidad de las culturas que cada organización construye, nuevo enfoque que seguramente orientará a la *teoría de las organizaciones* en naciones como las nuestras a replantear el papel del entorno en la construcción cultural de los espacios organizacionales.

La madurez organizacional. Una interpretación sobre el impacto cultural

En este apartado se presentará un bosquejo de una parte del *modelo de madurez organizacional* desarrollado en el proyecto "Mejores prácticas municipales" sustentado en un *benchmarking*, estudio comparativo que define elementos para determinar diferentes niveles de desarrollo organizacional (Yeung *et al.*, 2000). El objetivo es identificar cómo, en primera instancia, *el aprendizaje* se traduce a través de la capacidad de una organización para avanzar en una *escala de madurez organiza-*

cional, es decir, cómo pasa de la *situación actual* a una *situación deseada* que se encamina a los nuevos objetivos definidos por la *adopción de una visión del futuro*.

1. El *primer paso* para dar forma al modelo fue la realización de entrevistas a profundidad con los principales funcionarios de seis municipios a nivel mundial, elegidos previamente por el contratante del proyecto.¹ Este trabajo se realizó en Singapur, San Francisco, Sydney, Fátima, Buenos Aires y Girona. El objetivo fundamental era determinar cuáles fueron las experiencias de cada municipio para llegar a la etapa de desarrollo organizacional en el cual se encontraban actualmente.

Esta parte del proyecto permitió establecer *cuatro etapas de desarrollo organizacional* que darían forma al modelo y en las cuales están contempladas las condiciones de aprendizaje que le permiten o impiden avanzar a una etapa de mayor eficiencia administrativa. En general, se trata de definir las condiciones estructurales y procesales que ubican dos extremos del desarrollo organizacional: uno caracterizado por una patente ineficiencia y el otro por un eficiente desempeño organizacional. Entre estas dos etapas se observan otras transitorias entre la *ineficiencia* y un *alto desempeño*. Desde luego, los “títulos” con los cuales se denomina a cada una de las etapas obedecen a un criterio arbitrario, a una convención que pretende establecer un mínimo de coherencia entre las construcciones conceptuales y la práctica concreta de la gestión pública en el nivel municipal.

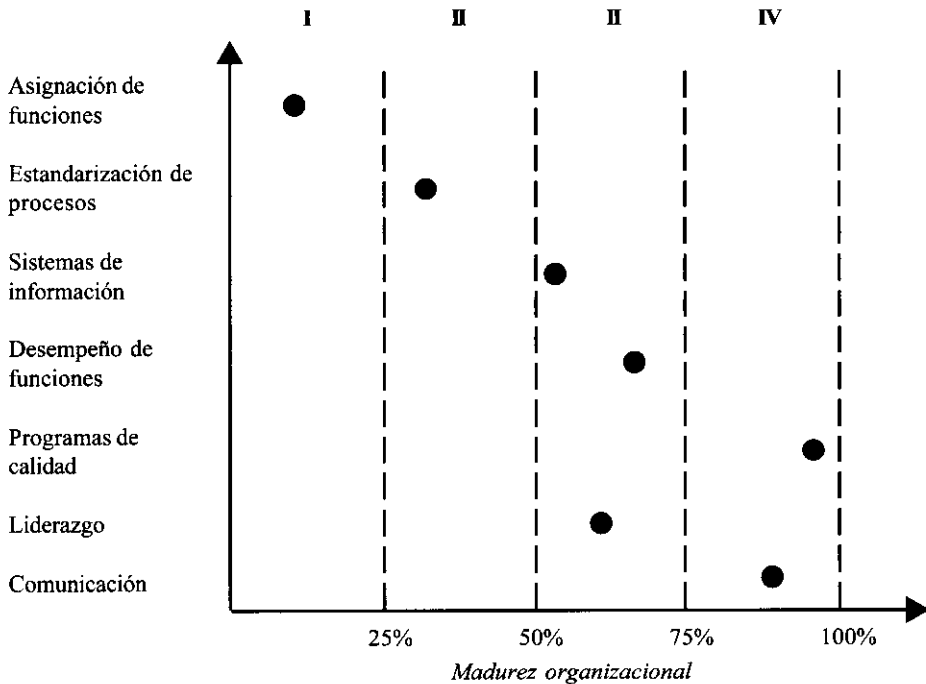
En este caso se determinó que las etapas que darían forma al modelo de madurez organizacional serían: *Incipiente*, *Reforzamiento*, *Alto rendimiento* y *Desarrollo sustentable* (ver, por ejemplo, la gráfica 2). Las etapas tendrían que reflejar en cada uno de los *subsistemas* de la organización la situación concreta en la que se encuentra la gestión actual.² En esta parte se trata de definir la condición que guardan los *subsistemas* elegidos para definir los elementos analíticos necesarios para realizar el diagnóstico en los municipios nacionales para la siguiente etapa de la investigación.

¹ Por cuestiones de discrecionalidad, se omite el nombre de la consultora que desarrolla el proyecto y la parte contratante del mismo. En este caso se ejemplifica a partir del *subsistema de desarrollo organizacional*, en la medida en que el autor de este ensayo es responsable de esta parte de la investigación.

² Cabe destacar que existe una sustancial semejanza con un proyecto de investigación realizada en todos los municipios de Guanajuato en un lapso de cinco años. En este trabajo también se definieron cuatro etapas de evolución organizacional después de realizar una minuciosa clasificación, donde, sin pretender generar un modelo, reflejaban el nivel de desarrollo de la organización; éstas fueron: I. Muy bien, II. Bien, III. Regular, y IV. Mal Eduardo Arévalo, Alejandro Carrillo M. *et al.* (2000), “Diagnóstico de la gestión municipal en Guanajuato”, en *Municipalización en Guanajuato. Una estrategia para el mejoramiento municipal*, México, UAM-Codereg.

Grosso modo, las etapas reflejan su condición actual y sus posibles vías de desarrollo: I. La inexistencia de condiciones para que las organizaciones inicien un proceso de aprendizaje, II. El inicio de un proceso de construcción de las bases mínimas para impulsar el aprendizaje organizacional, III. La curva de aprendizaje es parcial, aunque se ha logrado la eficiencia organizacional a partir de la cual se mantiene una actitud abierta a la mejora continua y IV. Que el aprendizaje organizacional es integral y guarda una actitud de cambio permanente en lo futuro.

Gráfica 2
Organización grupo I



- Diagnóstico
- Etapa de desarrollo
- Situación deseada (visión a futuro)

El modelo de madurez organizacional al que se alude se conforma de los siguientes *subsistemas*, que pretenden levantar una radiografía de las condiciones estructurales de los municipios: 1) planificación, 2) desarrollo organizacional, 3) recursos humanos, 4) plan civil de carrera, 5) marco regulatorio, 6) relaciones interinstitucionales y 7) participación ciudadana. En este ensayo se toma el subsistema de desarrollo organizacional como eje de reflexión, pues tiene una relación más estrecha con el tema de la cultura organizacional.

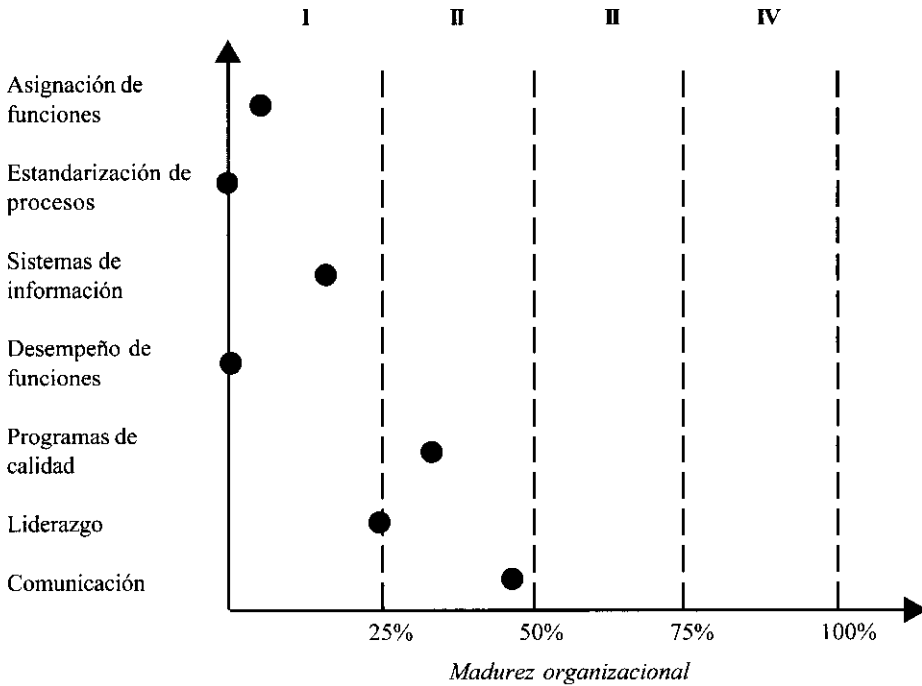
Cabe destacar que la relación sistémica entre los *subsistemas* determina una interrelación tal que la intervención en uno de ellos, necesariamente, afecta en menor o mayor medida a los otros, situación que exige determinar cuál o cuáles son los *subsistemas* estratégicos para que las acciones tengan un mayor impacto en el desplazamiento de la organización a una etapa de desarrollo más eficiente. Desde luego, pudiera tratarse también de un criterio arbitrario, pues el esquema mental del agente interventor o de los objetivos específicos que se definan, determinarán la elección de ciertos aspectos de la estructura organizacional que habrán de privilegiarse en el proceso de aprendizaje que busca un mayor nivel de adaptación al entorno.

En nuestra opinión, si el propósito es impactar la cultura de la organización, se habrán de elegir como estratégicos los *subsistemas* de *desarrollo organizacional*, *recursos humanos* y *planeación*, mismos que obtendrían una mayor ponderación en el diagnóstico.

Asimismo, cada subsistema cuenta con una *serie de elementos*, aspectos de cada subsistema que también mantiene intercambios que obligan a definir, en ese nivel, el elemento estratégico en el que se habrá de incidir en la intervención. Como se observa en los gráficos 2 y 3, principalmente, en virtud de los elementos elegidos para hacer una radiografía lo más fiel posible a la estructura organizacional de los municipios estudiados, destacaría el elemento de *liderazgo* y la comunicación, dos factores fundamentales para transformar la cultura de una organización.

Evidentemente, cada elemento obliga a contemplar uno o varios ítems en las entrevistas, de tal forma que se puedan evaluar específicamente dentro de los diagnósticos, con el objeto de entregar una evaluación específica de cada *subsistema*, así como la situación particular de cada uno de sus elementos. Esto quiere decir que existe, entonces, una gráfica general en la que se puede observar la evolución en una escala de madurez organizacional de cada uno de los *subsistemas*, y gráficas específicas de cada *subsistema* en las que se presenta la situación particular de cada uno de ellos, y dan una visión de cómo se encuentra en la lógica de una curva de aprendizaje (esto se aprecia en los gráficos que traemos en calidad de ejemplos).

Gráfica 3
Organización grupo II



- Diagnóstico
- Etapa de desarrollo
- Situación deseada (visión a futuro)

2. El segundo paso en el proyecto de “Mejores prácticas municipales” es levantar un diagnóstico en municipios nacionales, de los cuales la parte contratante del proyecto eligió a Puebla, Tequisquiapan, Durango, San Luis Potosí, Orizaba y Aguilas. El objetivo de esta etapa de trabajo representó la posibilidad de probar el modelo construido a partir del *benchmarking internacional* y levantar un diagnóstico que permitiera ubicar a los municipios en una de las etapas de la *escala de madurez organizacional*.

Obviamente el diagnóstico es fundamental para determinar las estrategias por seguir en la *implementación de la estrategia de cambio*, es decir, definir las guías que determinarán las acciones por seguir para desplazar a la organización a la

siguiente etapa de madurez. Sin embargo, un diagnóstico de tal naturaleza nos permite comparar las diferencias organizacionales entre los municipios investigados, definiendo las fortalezas y debilidades de unos y otros. Ello permite comprender el papel que juega el *aprendizaje* como instrumento que permite dotar a la organización de la experiencia necesaria, propia y ajena, para definir las estrategias convenientes para adaptarse a las exigencias del entorno. Para decirlo con las sugerentes ideas de Crozier y Friedberg, el cambio organizacional

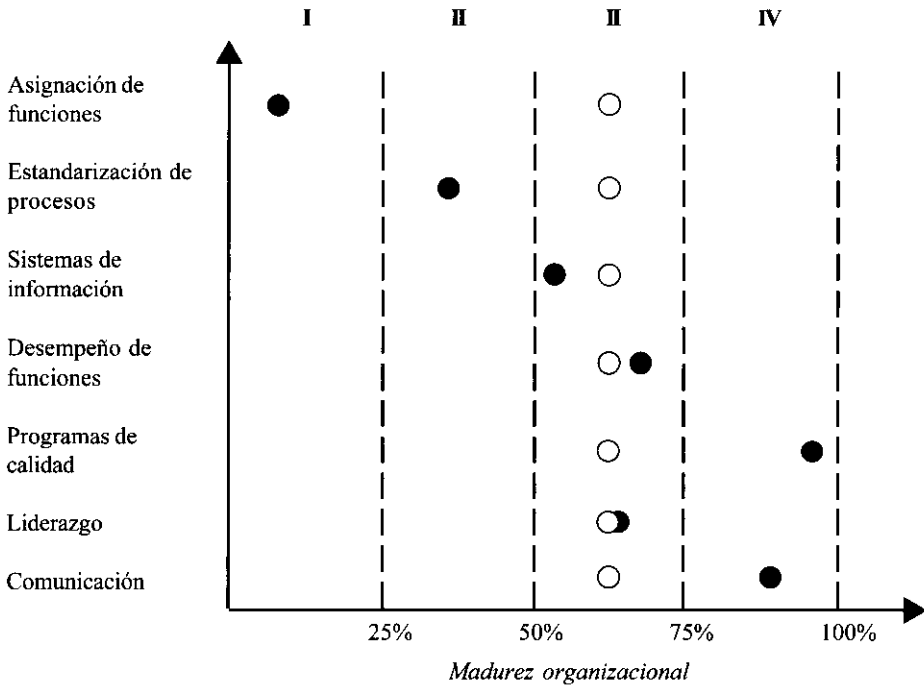
es un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y del conflicto (en pocas palabras, una nueva praxis social), y adquieren las capacidades cognoscitivas, de relación y organizativas correspondientes. Es un proceso de aprendizaje colectivo que permite instituir nuevos constructos de acción colectiva que crean y expresan una nueva estructuración del o de los campos (Cozier y Friedberg, 1977:30).

Como se puede observar en las gráficas 2 y 3, el diagnóstico realizado en municipios nacionales refleja los diferentes niveles de desarrollo organizacional, por lo cual se presenta el diagnóstico gráfico de municipios de los cuales no se ofrece su identidad y sólo se presenta como resultado o imagen de municipios organizados, con el afán de ejemplificar, en Grupo I y Grupo II, con la pretensión de dejar claras las diferencias en su desarrollo organizacional.

3. El tercer paso en el proyecto de “Mejores prácticas municipales” es determinar las *brechas*, es decir, la situación que guarda cada *elemento* en la *condición actual* de la organización y la *situación deseada*, en particular y en general. Para tomar la decisión correspondiente es necesario, primero, definir la situación promedio que permite identificar la condición que guarda el subsistema en relación con una *etapa de madurez organizacional*. Situación que se sugiere con la gráfica 4, donde los puntos blancos representan conceptualmente la ubicación de la organización evaluada, resultado de promediar las calificaciones en cada elemento.

Esto permite establecer un primer nivel de *brecha organizacional*, a partir de la cual, en principio, se ejecuten las acciones necesarias para hacer desplazar los elementos rezagados con base en la *situación promediada*, condición guardada por el municipio en la *escala de madurez organizacional*. Por ejemplo, la distancia entre el punto que representa la condición actual del elemento *Asignación de funciones* (etapa I) y la etapa promediada correspondiente (etapa III) representa, en ese caso, la *brecha organizacional* que habrá de reducirse a partir de la decisión estratégica tomada.

Gráfica 4
Organización grupo II



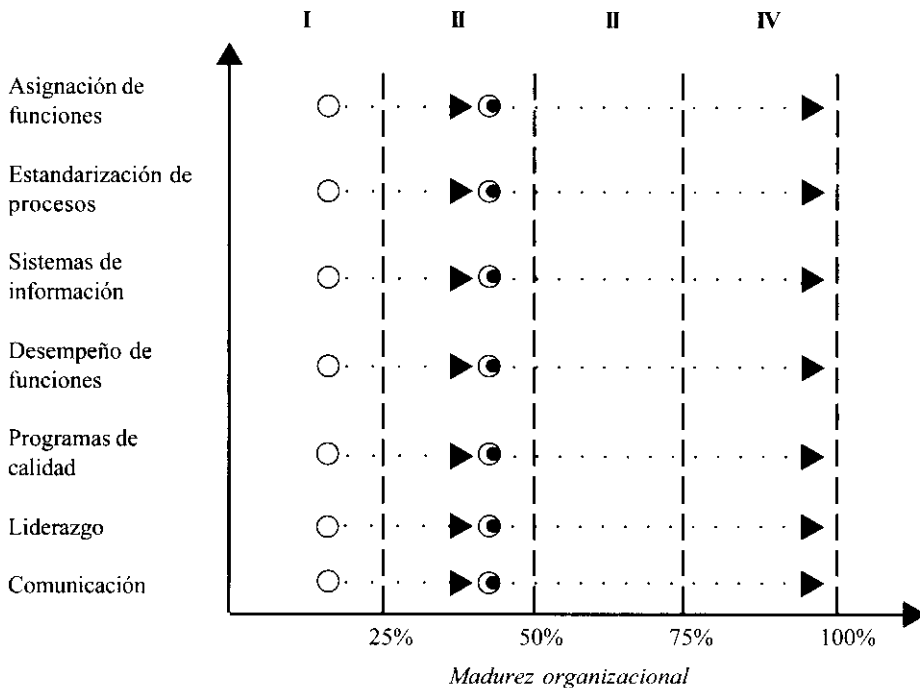
- Diagnóstico
- Etapa de desarrollo
- ◐ Situación deseada (visión a futuro)

Una vez realizadas todas las acciones que permitan alinear la situación de la organización en la etapa que le corresponde, se evaluarán las estrategias a seguir para *desplazar a la organización*, entonces sí, hacia una situación deseada. Que invariablemente va a representar un mejor nivel de madurez organizacional (ver gráfica 5), y así sucesivamente, hasta alcanzar la etapa de mayor eficiencia. Este punto es fundamental pues no es posible pensar que un cambio organizacional permita a una organización desplazarse a la organización, por ejemplo, de la etapa I. *Incipiente* a la etapa IV. *Desarrollo sustentable*, pues los cambios en la *cultura organizacional* son *transformaciones graduales* no mecánicas. Lo que exige, además de trabajo en ese sentido, tiempo. De ser así, es factible comprender que el proceso de aprendi-

zaje que inicia una organización la sujeta a un proceso complejo de adaptaciones, experimentos, cambios generales y parciales que le permite avanzar gradualmente hasta una etapa de alta eficiencia organizacional.

Se trata de evaluar los cambios graduales que ocurren dentro y fuera de la organización, que sólo se logra a través de diagnósticos periódicos; con el objeto de detectar las necesidades de cambio, lo que exigirá modificar la estructura, los procesos administrativos y de trabajo, así como en esencia, su cultura.

Gráfica 5
Organización grupo II



- Diagnóstico
- Etapa de desarrollo
- ◐ Situación deseada (visión a futuro)

Conclusiones

Sería demasiado arriesgado presentar la tesis que defiende la existencia de teorías organizacionales del cambio, pues esto constituye la esencia misma de toda organización: la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante y, por tanto, de cambiar. Por ello, hablar de teorías organizacionales del cambio sería, hasta cierto punto, redundante, pues en general su objetivo es desentrañar cómo las organizaciones responden a las transformaciones permanentes del entorno. Su presencia, así como la de la teoría del desarrollo organizacional, obedece a una reacción que pretende generar nuevas condiciones, procesales o estructurales, para responder al entorno.

Sin embargo, como se ha sugerido en este ensayo, las diferentes vertientes de la *teoría de las organizaciones* reiteran en su ejercicio y la definición de sus objetivos el uso de la *teoría de los sistemas*, unas como esencia de su metodología, otras como eje central de sus exposiciones. El *enfoque sistémico* aparece, entonces, como un elemento conciliador entre las posibles interpretaciones sobre la dinámica de las organizaciones.

Por otra parte, es imprescindible reconocer que el *enfoque sistémico* dota a la *teoría de las organizaciones*, y en general a las ciencias sociales, de elementos analíticos necesarios para dar cuenta de la complejidad de la realidad social, de la cultura, en sí de la complejidad de las relaciones sociales que se reproducen cotidianamente en el corazón de las diferentes organizaciones.

El impacto en la cultura organizacional se debe traducir en un cambio de comportamiento colectivo, y necesariamente tendrá que ir acompañado de un nuevo conjunto de valores que sustenten una visión a futuro que refleje decisiones que impulsen a la organización de *una etapa actual a una etapa deseada*.

El problema del *cambio organizacional* no es cuestión de comprenderlo teórica y conceptualmente, sino generar instrumentos analíticos que nos permitan realizar los diagnósticos pertinentes y definir las acciones estratégicas que permitan desplazar a la organización a una etapa de eficiencia organizacional más evolucionada que la que actualmente la caracteriza.

Bibliografía

Abravanel, Harry (1992), "Cultura organizacional y autoridad simbólica" en Abravanel *et al.*, *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Colombia, Legis.

- Ackoff, Russell L. (1995), *Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis*, México, Limusa.
- (1987), *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa.
- et al. (1986), *Guía para controlar el futuro de la empresa*, México, Limusa.
- Albers Mohrman, Susan (2000), “La gerencia superior vista desde abajo”, en Conger, Spreitzer y Lawler III (comps.), *El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción*, Argentina, Paidós.
- Allaire, Yvan y Michaela E. Firsirotu (1992), “Teorías sobre la cultura organizacional”, en Abravanel et al., *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Colombia, Legis.
- Argyris, Chris (2000), “Buena comunicación que obstaculiza el aprendizaje”, en Dave Ulrich (comp.), *Evaluación de resultados*, España, Granica
- (1999), *On organizational learning*, Blackwell Business.
- Argyris, Chris y Donald A. Schön (1996), *Organizational learning II*, Addison-Wesley Publishing Company.
- (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Bañón, Rafael y Ernesto Carrillo (1997), *La nueva administración pública*, Madrid, Alianza Universidad.
- Bernoux, Philippe (1985), *La sociologie des organisations*, París, Éditions du Seuil.
- Buzan, T., T. Dottino y R. Israel (1999), *La inteligencia del líder. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa*, España, Deusto.
- Crozier, Michel Crozier y Erhard Friedberg (1994), *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, París, Éditions du Seuil.
- (1992), *Cómo reformar al Estado*, México, FCE.
- (1977), *L'acteur et le système*, París, Éditions du Seuil.
- Chanlat, Jean-François (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Canadá, Éditions Eska.
- Chiavenato, Idalberto (1999), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill.
- Giddens, Anthony (2000), *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, México, Taururs.
- Harmon, Michael M. y Richard T. Mayer (1999), *Teoría de la organización para la administración pública*, México, FCE.
- Heady, Ferrel (2000), *Administración pública. Una perspectiva comparada*, México, FCE.

- Harlé, E. y J.D. Jouanneault (1983), *L'entreprise en tant que systeme*, Pressés Universitaires de Lyon.
- Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis (comps.) (1991), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, UAM-I/Porrúa.
- (1987), *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización*, México, Trillas
- Kliksberg, Bernardo (comp.) (1996), *El rediseño del Estado. Una perspectiva internacional*, México, INAP/FCE.
- Lewicki, Roy J. (1993), *Desarrollo organizacional*, México, Limusa.
- Martínez V., Griselda (2000), “La importancia del management socioeconómico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas”, en José Flores y Ricardo Estrada (comp.), *Organización, administración y cambio en México*, México, UAM-X.
- Melo, Faria (1994), *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*, México, Limusa.
- Mintzberg, Henry (1998), *Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- (1996), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- (1991), *Diseño de organizaciones eficientes*, Argentina, El Ateneo.
- Miles, Robert H. (2000), “Liderar la transformación empresarial” en Conger, Spreitzer y Lawer III (comps.), *op. cit.*
- Montaña, Luis (2000), “La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina”, en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, FCE.
- (1998), “La informalidad en los procesos de modernización organizacional”, *Administración y gestión*, núm. 1, noviembre, UAM-X.
- Montesinos, Rafael (1999), “Un modelo para armar. La política desde la teoría de los sistemas”, *Estudios sociológicos*, núm. 49, Colmex.
- (1995a), “Mitos y miserias de la cultura empresarial”, *El Cotidiano*, núm. 73, noviembre-diciembre, UAM-A.
- (1995b), “México-Estados Unidos: las asimetrías empresariales”, *El Cotidiano*, núm. 69, mayo-junio, UAM-A.
- (1993a), “La cultura empresarial emergente y la coyuntura del 94”, *Revista Coyuntura*, núm. 40, septiembre, México.
- (1993b), “El proyecto laboral de los empresarios”, *Memoria*, núm. 56, julio, México.
- Montesinos, Rafael y Griselda Martínez V. (2001), “Capital intelectual y aprendizaje organizacional”, *Gestión y Estrategia*, UAM-A (en prensa).

- (2000), “El aprendizaje sistémico”, *Administración y organizaciones*, núm. 5, noviembre, UAM-X.
- (1998), “Límites y alcances de la cultura empresarial en la dimensión laboral”, en Rocio Guadarrama (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, México, Juan Pablos-UAM-FFF.
- (1995), “La innovación organizacional del trabajo”, *Gestión y estrategia*, núm. 7, julio-diciembre, UAM-A.
- Nonaka, Sachiko y Nabbuko Takeuchi, (1995), *The knowled-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- Osborne, David y Ted. Gaebler, (1997), *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Barcelona, Paidós.
- Pfeffer, Jeffrey (1992), *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, FCE.
- Powell, Walter W. y Paul J. Dimaggio (1999), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México. FVE.
- Savall, Henry, Véronique Zardet y Marc Bonnet, (2000), *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*, París, OTI-ISEOR.
- (1998), *PME-PMI: le métier de dirigeant et son rôle d’agent de changement*, París, Económica.
- Véronique Zardet (1995), *Ingénierie stratégique du Roseau*, París, Económica.
- Véronique Zardet (1995a), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, París, Economica.
- Senge, Peter M. (1998), *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Argentina Granica
- et al. (2000), *La danza del cambio*, Colombia, Norma.
- Simard, Jean-Jacques y Robert Poupart (1992), “Aparato, prácticas y vivencia: estrategias organizacionales y desarrollo sociológico de los CLSC”, en Abravanel, et. al., *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Colombia, Legis.
- Solís, Pedro (1999), “Los retos de las ciencias administrativas y la organización en el siglo XXI”, *Administración y organizaciones*, UAM-X, julio, núm. 2.
- (1993), “Organizaciones modernas: nuevos retos para el diseño de estructuras y de procesos de decisión”, en *Estrategias organizacionales*, UAM-I México, UAM-I.

- Thurow, Lester (1992), *La guerra del siglo XXI La batalla económica que se acerca entre Japón, Europa y Estados Unidos*, Vergara, Argentina, 1992.
- Quinn, James B., P., Anderson y Finkelstein, S. (2000), “Administrar el capital intelectual: hacer lo mejor con lo mejor” en Dave Ulrich (comp.), *Evaluación de resultados*, Montevideo, Granica.
- Yeung, Arthur, David O., Ulrich, Stephen W., Nason, Von Glinow, (1999), *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, México, Oxford University Press.