

## **Tres perspectivas teóricas para el estudio del cambio en organizaciones**

**Eduardo Acuña A.**  
*Universidad de Chile*

### Extracto

En este trabajo se presentan tres modelos teóricos que contribuyen a explicar la ocurrencia de cambios en organizaciones. El primero recoge las elaboraciones hechas en la disciplina del desarrollo organizacional, en la cual los cambios son entendidos como procesos evolutivos, planificados, participativos y con un empleo intensivo de la educación. El segundo modelo pone el acento en el uso del poder por parte de las autoridades de las organizaciones para efectuar cambios. Es una estrategia propicia para cuando los cambios son radicales y requieren celeridad. El tercer modelo entiende los cambios como producto de procesos interactivos entre actores en las organizaciones, que en función de los intereses que los identifican utilizan el poder para influir en los contenidos y progresos de los cambios. Los tres modelos son aportes para el desarrollo de una teoría del cambio en organizaciones, teniendo entre sí una complementariedad explicativa. Los modelos tienen también una utilidad para la praxis del cambio organizacional.

### Abstract

Three theoretical models are presented as a contribution aimed at explaining the occurrence of changes in organizations. The first one is

---

*Este trabajo es resultado del proyecto de investigación N° 1940492, financiado por FONDECYT.*

based on the elaborations carried out in the field of organizational development, in which changes are conceived as evolutionary planned processes, with education and participation playing an outstanding role. The second model emphasizes the use of power in the implementation of changes by organizational authorities. This is a suitable strategy in situations where changes are radical and call for prompt execution. The third model defines changes as a result of interactive processes among actors in organizations, who, in accordance with their specific interests, use power to exert influence on the contents and progress of changes. The three models contribute to the development of a theory of organizational change and are framed in an explanatory complementarity. They are also useful for the purposes of praxis in the field of organizational changes.

## **I. Introducción**

Este trabajo consiste en una investigación teórica sobre procesos de cambio en organizaciones, para lo cual se examinan tres perspectivas, en cada una de las cuales se observa la forma en que se entienden dichos procesos. La primera perspectiva es la del desarrollo organizacional, la cual hace hincapié en el carácter evolutivo, planificado, de los cambios y en el uso intensivo de estrategias participativas y educativas. La segunda considera el uso de la coerción por parte de las autoridades en condiciones de cambios radicales, intensivos y rápidos. La tercera corresponde a una visión interaccionista y política del cambio, el cual es resultado de las acciones que ocurren entre distintos actores en la organización.

Por medio del análisis y comparación de las perspectivas se pretende contribuir, por un lado, a una mejor comprensión de los procesos de cambios en empresas y organizaciones, y, por otro, a poner de manifiesto la disponibilidad de al menos tres opciones para afrontar la implementación de cambios. Desde ya se puede advertir que las perspectivas, siendo distintas, pueden cumplir una función complementaria para entender los cambios y para la conducción de éstos.

## **II. El cambio según la perspectiva del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional (D.O.) es una disciplina que busca contribuir a la solución de problemas en las organizaciones mediante la aplicación del

conocimiento proveniente de las ciencias sociales. La orientación a la solución de problemas tiene implícita una estrategia sobre la introducción de cambios, que descansa en la planificación y en la educación. Distintos autores dan cuenta acerca de la naturaleza del D.O. :

- "Aumentar la efectividad y salud organizacional" (Beckard 1969).
- "Mejorar la habilidad de las organizaciones para adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y desafíos y al acelerado nivel de cambios del medio ambiente" (Bennis 1969).
- "Generar la habilidad en la organización para ser y permanecer viable, adaptarse a nuevas condiciones, solucionar problemas, aprender de la experiencia y desplazarse hacia un mayor nivel de madurez organizacional" (Gordon Lippitt 1969).
- "Mejoramiento del sistema a través del autoanálisis y reflexión continua" (Schmuck y Miles 1971).
- "Mejorar los procesos organizacionales de solución de problemas y renovación" (French y Bell 1978).

En las citas hay consenso para entender el D.O. como una herramienta útil para solucionar problemas de viabilidad en organizaciones. Por una parte, es un instrumento para atender necesidades de mejoramiento en el desempeño de las empresas respecto de su efectividad y eficiencia, como, por otra, representa una capacidad para posibilitar adaptaciones organizacionales ante requerimientos del medio ambiente, particularmente de índole tecnológica y de mercado.

#### *Naturaleza sociotécnica de los cambios*

El D.O. concibe las organizaciones como sistemas sociotécnicos, lo cual tiene implicancias respecto de los cambios. En lo referente al componente social, se concibe que en las personas y grupos radica la capacidad de aprender, de creatividad y de innovar para mejorar el cometido de las organizaciones; en tal sentido, se entiende que el cambio, de manera imprescindible, ocurre por intermedio de las personas. Por otro lado, también se concibe que para el mejoramiento en el desempeño de las organizaciones se requiere atender al componente tecnológico, las definiciones de misiones y objetivos, organización del trabajo, estructuras, funciones, máquinas, equipos, recursos materiales y

financieros. Para potenciar la viabilidad actual o futura de las organizaciones, el D.O. postula intervenciones que permitan una articulación coherente y satisfactoria entre los subsistemas social y tecnológico. Esto significa, por una parte, que las personas puedan encontrar en el componente tecnológico, y más específicamente en el desempeño de sus cometidos e interacciones, condiciones que favorezcan la motivación, el compromiso, el aprendizaje, la colaboración, y, en último término, la experiencia de satisfacción laboral y el desarrollo de las potencialidades humanas. Por otro lado, también significa el que las personas estén en posesión de las calificaciones, conocimientos, habilidades y destrezas que permitan un cometido técnico competente y que, por lo tanto, tengan efectos favorables sobre la efectividad, eficiencia, innovación y capacidad adaptativa de las organizaciones. En este sentido, el D.O. postula la posibilidad de convergencia entre resultados técnicos, productividad, calidad, innovación y resultados humanos, experiencia de satisfacción, cohesión y compromiso en lo laboral.

El D.O., en su fuente originaria de las ciencias sociales (psicología, sociología, antropología, ciencias políticas, economía, administración), da aplicabilidad al conocimiento proveniente de dichas ciencias, para el cambio en organizaciones y empresas. Postula que las personas constituyen un recurso para mejorar el desempeño de las organizaciones, y que para su efectivo aprovechamiento se puede requerir la creación de particulares condiciones sociotécnicas. Para tales efectos, las intervenciones se pueden focalizar en producir cambios en procesos humanos, tales como motivación, comunicación, estilos de liderazgo, manejo del conflicto, decisiones, trabajo en grupos y desarrollo de equipos. Otra línea de intervenciones puede ser de índole estructural, atendiendo a misión y objetivos, políticas, la organización del trabajo, definición de funciones, sistemas de recompensas, procedimientos y mecanismos de integración y coordinación. Ambos tipos de intervenciones se suponen inspirados en la noción sociotécnica, en donde se procura compatibilizar un sistema organizacional que en simultaneidad ofrezca oportunidades para la satisfacción de necesidades e intereses humanos, y permita el mejoramiento de resultados organizacionales.

### *El cambio organizacional y su legitimidad desde la perspectiva de la autoridad*

El D.O. atribuye a las altas autoridades de las organizaciones una responsabilidad ineludible en el inicio y mantención de iniciativas de cambio. A las altas autoridades se las concibe como los depositarios legítimos de la responsabilidad de hacer viable la organización, lo cual puede expresarse en acciones que favorezcan a la mantención de ella y/o a su desarrollo. A las altas autoridades, con la asistencia de colaboradores, les compete decidir sobre aspectos estratégicos de la organización, identificar necesidades de cambio e introducir innovaciones, en el propósito de cautelar la viabilidad actual y futura de ella. Los cambios generados o respaldados por la autoridad otorgan legitimidad, que facilita su implementación por intermedio de las acciones de otras autoridades u otros actores, específicamente designados para tales propósitos. La legitimidad y compromiso de las altas autoridades con los cambios constituye un postulado altamente valorado dentro de la perspectiva del D.O. Son condiciones necesarias para el progreso de proyectos de cambio. Se sostiene que la ausencia o presencia debilitada de tales condiciones con probabilidad da lugar a que las iniciativas de cambio resulten abortadas e infructuosas (Greiner 1980, Cobb y Margulies 1989, Greiner y Schein 1990).

A las altas autoridades de la organización, junto con la función de otorgar legitimidad a las iniciativas de cambio se les atribuyen también expectativas para cumplir una función de liderazgo en el proceso de innovación. Particularmente, cuando los cambios son complejos y de índole estratégica, el rol de liderazgo por parte de las altas autoridades es fundamental. Les corresponde ser activos en elaborar y comunicar una visión futura de la organización, y establecer en coherencia misiones, objetivos y estrategias (Nadler y Tushman 1990; Tushman, Newman y Romanelli 1986; Dunphy y Stace 1992, Bennis y Nanus 1985).

### *El cambio organizacional en cuanto estrategia educativa*

El desarrollo organizacional postula que el cambio en las organizaciones es posible a través de una estrategia educativa. Personas y grupos son valorados por sus capacidades de aprender, desarrollar conocimiento y habilidades, por

sus potencialidades creativas, de invención, las cuales pueden constituirse en recursos significativos para la viabilidad de la organización, ya sea mejorando su desempeño actual o bien al posibilitar hacer frente en forma exitosa a desafíos futuros.

Las personas son reconocidas en sus capacidades de aprendizaje individual, el cual puede originar un aprendizaje organizacional. Por tal se entiende la ocurrencia de un proceso colectivo de generación, difusión y aplicación de conocimientos para la solución de problemas en la organización. El aprendizaje organizacional acontece a través de la participación de las personas en un proceso de acción-investigación, que suele contar con la colaboración de consultores profesionales de origen interno o externo respecto a la organización. El proceso de acción-investigación que posibilita el aprendizaje organizacional se asienta en la recolección de datos, los que son objeto de análisis por parte de las personas, posibilitando entender los problemas o desafíos y tomar decisiones de intervención para la introducción de cambios. La acción-investigación se inspira en la lógica del método científico y particularmente en las teorías y métodos de las ciencias sociales (Senge 1993, Schein 1988, Argyris 1985, 1993).

El D.O. prevé la ocurrencia de resistencias, de rutinas defensivas por parte de las personas ante los cambios. Resistencias y rutinas defensivas constituyen serios obstáculos para que el aprendizaje efectivamente se produzca (Argyris 1990). En tal sentido, se prescribe el diseño e implementación de estrategias que permitan la superación o disminución de las resistencias o rutinas defensivas. Dentro de tales prescripciones se pueden mencionar las siguientes: promover la participación y comunicación en torno a los proyectos de cambios, entregar capacitación, atender a las necesidades socioemocionales de las personas ante los cambios y considerar aspectos políticos asociados con el poder de personas y grupos que pueden ser particularmente resistentes a las innovaciones.

Dentro del enfoque de D.O. se supone que a través de la educación las personas miembros de la organización aceptan y se comprometen con las iniciativas oficiales de cambio. Por lo tanto, al aprendizaje organizacional se le atribuye una enorme efectividad, primeramente en la superación de las resistencias o rutinas defensivas, como también en la colaboración para el avance de los cambios. El D.O., a través de su estrategia educativa, postula un comportamiento racional en las personas miembros de la organización. Las personas, ante la exposición sistemática a información y conocimiento,

disminuyen sus resistencias o rutinas defensivas y se vuelven permeables a entender, colaborar y experimentar los cambios. En el D.O. se considera que las agendas de intereses y valores privados que pueden tener las personas y grupos en las situaciones de cambio serían fundamentalmente controladas por medio de las estrategias educativas.

### *Cambio organizacional y participación de consultores profesionales*

La teoría del cambio en el D.O. postula la participación de consultores, profesionales de las ciencias del comportamiento, a quienes les corresponde colaborar en el inicio, conducción y término de los procesos de cambio en organizaciones. Los consultores pueden ser externos o internos respecto de la organización en que cumplen sus funciones. En el primer caso, corresponde a profesionales que prestan servicios temporales, acotados por la naturaleza del proyecto en el cual se decide su participación. En el caso de los consultores internos, ellos son profesionales que tienen un vínculo laboral continuo con la organización, y sus responsabilidades totales o parciales incluyen el colaborar con las iniciativas oficiales de innovación organizacional. Generalmente los consultores internos forman parte de funciones de *staff*, en que se atienden las necesidades de apoyo que puedan requerirse desde las funciones de línea. Cuando los proyectos de cambio organizacional son de envergadura y en la organización existen consultores internos, se suelen constituir equipos entre éstos y los expertos externos que se contratan para apoyar los proyectos.

Lo expuesto deja en evidencia que el D.O. supone una relación de dependencia de la organización respecto de los consultores, para efectuar cambios. A ellos se les atribuye una pericia profesional, conocimientos y habilidades, que serían imprescindibles para el manejo de los cambios. Esto, en alguna medida, supone limitaciones de las personas en organizaciones para conducir en forma autónoma procesos de cambio con efectividad y eficiencia. No obstante, en torno a dicha dependencia, la teoría del D.O. postula que el consultor, al colaborar en una organización, debe hacerlo en un estilo que promueva la participación y el aprendizaje, de modo tal que las personas en las organizaciones adquieran una capacidad para enfrentar en forma autónoma experiencias futuras de cambio organizacional (Schein 1988).

*Cambio organizacional, su carácter evolutivo y planificado*

El D.O. asigna una importancia a la orientación temporal que las personas tengan respecto del cambio. El tiempo es considerado un recurso valioso en las decisiones de cambio, en el sentido de que la previsión de amenazas o presiones sobre la viabilidad de la organización permite una planificación cuidadosa y sistemática de los cambios, y por lo tanto augura, en la medida en que las decisiones sean acertadas y se ejecuten apropiadamente, el logro de dicha viabilidad. Por el contrario, cuando esta orientación proactiva está ausente, el cambio se constituye en una presión inminente, ante lo cual la posibilidad de su planificación se vuelve difícil (Nadler y Tushman 1990).

Los cambios en la organización se consideran susceptibles de ser administrados, controlados en su dirección y desviaciones, lo cual es posible en la medida en que existe planificación (Navarro 1994, Daniel 1993, Blumenthal y Haspeslgh 1994). Esto trae aparejada la expectativa de que personas en la organización, particularmente autoridades y profesionales, deben tener una orientación proactiva y de largo plazo respecto de prever necesidades de cambio y desarrollar acciones congruentes. En contraste con la orientación proactiva, si lo que predomina en las autoridades y profesionales es una orientación reactiva e inmedatista, la planificación de los cambios y su administración se tornan menos probables. La orientación temporal proactiva es especialmente importante cuando los cambios que la organización puede requerir son de índole estratégica.

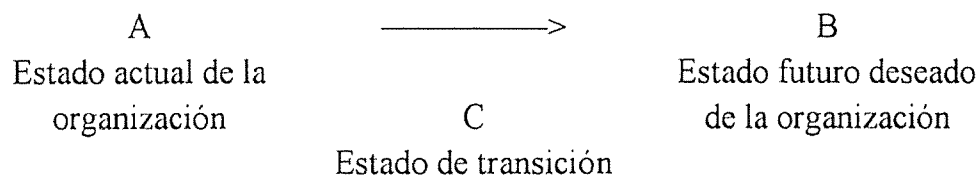
El carácter planificado de los cambios trae por consecuencia el que sean evolutivos. La planificación establece un itinerario de cambios, en el que las acciones innovadoras ocurren en forma secuencial o paralela conforme a una programación. Por lo tanto, los cambios tendrían un cierto orden, proveyendo espacios temporales para que las personas y grupos afectados puedan captar los conocimientos y habilidades demandados por la nueva situación. Lo evolutivo de los cambios contrasta con el carácter revolucionario, en el que los cambios están regidos por una velocidad, discontinuidad y radicalidad que los puede tornar altamente perturbadores y complejos para que las personas en las organizaciones aprendan y se adapten con prontitud a los requerimientos de las nuevas situaciones. La idea de conducción de los cambios en forma evolutiva dentro del enfoque de D.O. resulta coherente con la estrategia educativa implícita



en dicho enfoque, en la medida en que la programación dosificada y secuencial de los cambios posibilitaría la adaptación.

*Cambio organizacional y administración de la transición*

Los cambios en las organizaciones involucran transiciones (Beckhard y Harris 1980, Nadler 1981). Esto significa que la organización presenta un estado vigente que se desea modificar (A); un estado futuro que se prevé, necesario de alcanzar (B), y, por último, que entre A y B media un estado de transición, vale decir, de movilizar al sistema desde la situación vigente a la deseada. Beckhard y Harris 1977 argumentan que el estado de transición es crítico, porque determina fuertemente la calidad del estado futuro; en tal sentido, advierten sobre la necesidad de que la transición sea objeto de una administración cuidadosa, particularmente cuando los cambios son complejos.



La administración de la transición se orienta a crear condiciones para que los cambios resulten efectivos. Esto concretamente significa la constitución de una fuerza de tarea o equipo que asuma la responsabilidad de conducir el proceso de transición. Para los efectos de minimizar efectos perturbadores y conflictivos de los cambios, también se postula la necesidad de que en las organizaciones se dé lugar a una estructura temporal de liderazgo para controlar la transición, la cual debe incluir la participación de autoridades y profesionales. El ejercicio del liderazgo incluirá responsabilidades tales como las de planificar la transición y asegurar la disponibilidad de recursos para la materialización de los cambios, decidir sobre la implementación de los proyectos, crear condiciones motivacionales para que las personas apoyen el cambio y atender a aspectos políticos en la situación de cambio. La estructura temporal de liderazgo que se constituye en la organización puede ser identificada como agentes internos de

cambio, a quienes les cabrá sostener una acción coordinada con consultores externos, en el caso de que éstos hayan sido contratados para prestar sus servicios profesionales en la organización.

### *Cambio organizacional y motivación*

Una de las tareas significativas durante la transición es el despertar y mantener fuerzas motivacionales en las personas, de modo que sus comportamientos sean coherentes con los propósitos de innovación organizacional. Al respecto, Nadler 1981 propone varias acciones orientadas a despertar motivación para el cambio.

Una primera es la identificación y análisis de insatisfacciones con el estado actual de la organización. Se entiende que, en la medida en que las personas estén satisfechas con la situación actual de la organización, ellas no estarán motivadas a cambiar. Las personas requieren ser "descongeladas", salir de sus estados de inercia, para ser receptivas al cambio (Lewin 1947). Mientras mayor es el estado de insatisfacción con el estado vigente de la organización, mayor será la motivación para el cambio y menores las resistencias. Como consecuencia, la administración del cambio hace necesario crear estados de insatisfacción con el *statu quo*. La insatisfacción comúnmente resulta de información relativa al desempeño organizacional, de personas o grupos, que revele brechas en los desempeños esperados o deseados.

Una segunda acción consiste en la creación deliberada de oportunidades para que la gente participe en el proceso de cambio. La participación de las personas en dichos procesos contribuye a reducir resistencias y a despertar sus compromisos con la innovación. La participación también facilita la elaboración del significado del cambio y sus ventajas, como también suele estimular a las personas para que aporten sus experiencias y conocimientos, mejorando la calidad de las decisiones de cambio y su implementación (Heller 1970 a, b).

Una tercera acción consiste en el otorgamiento de recompensas que estimulen a las personas a desarrollar las conductas que son necesarias para crear y consolidar el nuevo estado de la organización. La implicancia que se deriva de esto es que los sistemas de recompensas durante la transición deben ser ajustados en coherencia con las nuevas conductas esperadas en la organización. En particular, recompensas tales como sistemas de remuneraciones, promociones, reconocimiento y símbolos de status requieren

ser cuidadosamente examinadas y reestructuradas para apoyar en la dirección adecuada a la transición (Nadler y Lawler 1977).

Una última acción dice relación con el proveer tiempo y oportunidad para que las personas puedan elaborar emocionalmente sus transiciones, atendiendo a que los cambios generalmente involucran alguna forma de pérdida con consecuencias para la vida laboral y/o privada. El proceso de elaboración emocional de los cambios y de sus pérdidas asociadas suele demandar tiempo y apoyo, lo cual hace necesario que aquellos que administran la transición prevean tales requerimientos, como forma de permitir que las personas puedan adaptarse a la nueva situación (Adams, Hayes y Hopson 1976).

### *Cambio organizacional y control político*

La teoría del cambio en la perspectiva del D.O. también hace hincapié en la naturaleza política de las organizaciones. Éstas son entendidas como sistemas compuestos por diferentes grupos de intereses, los cuales compiten por el poder, lo cual, a su vez, hace ver que en la administración de transiciones es necesario neutralizar o asegurar el apoyo de dichos grupos. Para que el cambio progrese efectivamente, se suele requerir que una masa crítica de grupos con poder se movilicen en apoyo del cambio.

No todos los grupos de poder deberán necesariamente estar envueltos en el proceso de cambio y con una misma intensidad; ello va a depender de la naturaleza de sus intereses y de la cuota de poder de que dispongan dentro de la organización. Algunos pueden apoyar espontáneamente el cambio por su identificación en el terreno ideológico, mientras que otros pueden hacerlo porque advierten ventajas en su situación de poder. Otros grupos deberán ser incluidos en la planificación del cambio, como forma de despertar en ellos motivación, o se deberá proceder a realizar procesos de negociación, como una forma de disponer de una base extendida y sólida de legitimidad para los cambios. Lo relevante es que aquellos grupos con poder que pueden ser afectados por los cambios y, a su vez, afectar al progreso de éstos, necesitan ser identificados, y en función de ello se debe elaborar estrategias que posibiliten su apoyo a las innovaciones (Nadler 1981, Greiner y Schein 1990).

Un factor importante que también afecta a la dimensión política de las organizaciones es la conducta de líderes con bases sólidas de poder. En tal sentido, en la administración de procesos de cambio resulta necesaria la

injerencia temprana de los líderes, para disponer de una base más amplia de legitimidad. Los líderes pueden movilizar grupos, generar energía, proveer modelos y administrar recompensas, todo lo cual puede afectar enormemente a la dinámica informal de la organización. Un conjunto de líderes que trabajen de manera coordinada puede ejercer un potente impacto en la conducta colectiva de la organización. De este modo, los líderes necesitan pensar respecto de sus propias conductas para generar energía de cambio, como también desarrollar relaciones estratégicas con otros líderes que posibiliten un apoyo coordinado para los cambios. Específicamente, los líderes pueden estimular la motivación al cambio, destacando la necesidad de aquél, articulando una visión de futuro para la organización, modelando conductas congruentes con esa visión de futuro y recompensando a personas y grupos que en sus acciones contribuyen a una transición efectiva de los cambios. En la articulación de un proyecto de cambio colectivo para la organización, la capacidad de comunicación de los líderes resulta de particular relevancia (Bennis y Nanus 1985, Nadler y Tushman 1990).

## RESUMEN

Los contenidos hasta aquí presentados constituyen aspectos básicos y centrales de la teoría del cambio en la perspectiva del D.O. Sólo resta hacer hincapié en algunos aspectos particularmente importantes de la teoría. Primero, esta teoría del cambio es prescriptiva, vale decir, sus proposiciones constituyen pautas que orientan sobre la forma de conducir procesos de cambio en las organizaciones. En ello está implícito que los cambios son factibles de ser planificados, administrados y controlados, derivando en logros efectivos y eficientes de innovación organizacional. En segundo lugar, la teoría establece que, para la realización de los cambios, se requiere la participación de consultores profesionales. Es el conocimiento y habilidades de estos profesionales, trabajando de consuno con actores internos de la organización, lo que haría posible la ocurrencia de aprendizaje y, por lo tanto, el cambio. Se entiende que tal aprendizaje puede desarrollar en las personas miembros de la organización una capacidad autónoma para conducir posteriores procesos de innovación. En tercer lugar, la teoría focaliza el cambio en la perspectiva de los objetivos e intereses oficiales sostenidos por las altas autoridades de la organización. La aplicación del D.O. en tales términos privilegia una versión de la realidad social, respecto de la cual procura contribuir para su materialización. Por último, la

teoría supone que las personas, en los procesos de cambio, no obstante sus resistencias e intereses privados, se adhieren a, y se comprometen con, los objetivos oficiales de cambio. Las estrategias educativas aplicadas a las personas serían particularmente potentes para consolidar el cambio organizacional.

### **III. El cambio organizacional en una perspectiva coercitiva**

En esta sección del trabajo interesa presentar otra perspectiva teórica sobre el cambio en la organización, la cual presenta elementos comunes con la del desarrollo organizacional, como también expone otros radicalmente distintos. Esta presentación está inspirada en las contribuciones hechas por algunos autores (Dunphy y Stace 1988, 1992; Tushman, Newman y Romanelli 1986, y Borum 1980), quienes toman una postura de distancia respecto a la validez de la teoría del cambio según la perspectiva del D.O. Esta presentación se va a apoyar fundamentalmente en los trabajos de Dexter y Stace, quienes postulan un enfoque de contingencia para el cambio en las organizaciones, dentro del cual se incluye el uso de estrategias de índole coercitiva.

Estos autores no niegan en sus planteamientos la validez de las proposiciones acerca del cambio sostenidas dentro del D.O., sino lo que hacen es, por un lado, señalar que tales teorías tienen un valor descriptivo y explicativo limitado, circunscrito a situaciones específicas; por otro lado, sostienen que en las organizaciones contemporáneas se presentan requerimientos de cambio, ante los cuales los principios del D.O. pierden validez. Ante dichas situaciones, particularmente Dunphy y Stace, plantean como alternativa una perspectiva coercitiva para la administración del cambio. Estos autores hacen ver que esta aproximación coercitiva para el cambio tiene una amplia difusión en las empresas, siendo aplicada por estrategias corporativas, expertos en finanzas y ejecutivos de alto nivel. Al respecto, hacen presente que profesionales y académicos de las ciencias del comportamiento, que siguen la tradición del D.O., pueden encontrar en el enfoque coercitivo una alternativa útil, capaz de enriquecer la capacidad explicativa sobre procesos de cambio y sus estrategias para colaborar en la conducción de ellos.

La perspectiva coercitiva de los cambios es propuesta como una alternativa particularmente válida para las situaciones ambientales turbulentas, de competencia e internacionalización de los mercados. Ante tales situaciones

las empresas suelen enfrentarse a demandas de ajustes rápidos, radicales y diversos, los cuales, en caso de no acontecer, ponen en riesgo la existencia de la empresa. Tushman 1986 identifica algunas presiones desde el ambiente externo que suelen desencadenar cambios radicales, de índole estratégica en las empresas.

- Discontinuidad en la industria, por lo cual se entiende la ocurrencia de cambios profundos en las condiciones legales, políticas o tecnológicas, los que afectan al nivel de competencia existente en ella. Ejemplos de estos cambios ambientales son las medidas de desregulación de mercados, la sustitución de tecnologías de productos o de procesos y cambios económicos y legales, tales como aquellos que permiten la apertura al comercio internacional.
- Cambio en los ciclos de vida de productos, los que pueden tener efectos sobre las estrategias de la organización. En la fase de aparición de un producto, la competencia tiende a estar basada en la innovación y calidad de éste, mientras que en la etapa de madurez la competencia se centra en costo, volumen y eficiencia. Los cambios en patrones de demanda suelen también alterar factores claves de estrategias exitosas.
- Dinámica interna de las empresas, con lo cual se alude a que en ocasiones existen presiones internas de las propias organizaciones para la ocurrencia de cambios radicales, a las cuales pueden sumarse presiones del medio como las recientemente señaladas. Algunos ejemplos de presiones internas de cambio pueden ser el aumento de tamaño, lo cual puede demandar una nueva forma de administración; la muerte de personas claves, lo que en el caso de empresas familiares puede significar que los que quedan en posesión de la propiedad se ocupen más de sus intereses privados que del desarrollo de la empresa. También puede ser que la revisión de planes estratégicos derive en una alteración fuerte en el cometido y los recursos asignados a unidades de negocios o áreas funcionales. Estas presiones internas, cuando coinciden con otras de origen externo, son consideradas como detonantes de cambios radicales dentro de las empresas que los experimentan. A esta identificación de presiones ambientales para los cambios se pueden agregar las propias decisiones que en ocasiones se toman en las empresas, tales como fusiones, adquisiciones o cierre de unidades, las cuales también se pueden incluir como generadoras de cambios de envergadura.

Precisamente dentro de este contexto de ambientes turbulentos y competitivos, a los que las organizaciones contemporáneas tienden a estar expuestas, es donde se postula la conveniencia y utilidad de un enfoque coercitivo.

*La tesis del cambio evolutivo e incremental: una postura crítica respecto del desarrollo organizacional*

El D.O. concibe los cambios en organizaciones, en términos planificados, evolutivos e incrementales, y sometidos a un control que posibilite que las transiciones resulten ordenadas y racionales. Dentro de esta perspectiva se prescribe que la conducción de los cambios debe realizarse en forma programada. Esto se hace posible en la medida en que los miembros de la organización recolecten y utilicen información apropiada desde el ambiente, empleando un horizonte de largo plazo. Por otro lado, también se postula que dicha información sea compartida, entendida y asimilada ("internalizada") por los miembros de la organización, lo cual derivaría en un ajuste progresivo de la empresa. Al cambio evolutivo e incremental se le atribuye la utilidad de crear confianza en las personas, reducir sus resistencias y favorecer el aprendizaje organizacional.

Esta tesis del cambio corresponde a la sostenida por académicos y profesionales de las ciencias del comportamiento. En ella se valora el cambio evolutivo por sobre el cambio revolucionario, el orden en lugar del desorden; se prefiere el consenso y la colaboración, en lugar del conflicto y el poder, se privilegia la aplicación de la autoridad experta y la persuasión de los datos por sobre los dictados de la autoridad jerárquica o la emocionalidad proveniente del liderazgo transformativo (Borum 1980).

La proposición de cambios evolutivos e incrementales es cuestionable en su validez, dadas las condiciones ambientales contemporáneas que enfrentan las empresas. Dunphy y Stace 1988, 1992, plantean que la visión evolutiva e incrementalista de los cambios ha resultado valedera en ambientes que ofrecen estabilidad, pero que a partir de la mitad de la década de los años 70, y particularmente a partir de los 80, tales condiciones de estabilidad han tendido a desaparecer en amplios sectores de la economía en países occidentales. Estas nuevas condiciones ambientales serían soslayadas por el enfoque de D.O., insistiendo en el planteamiento estrecho de planificación de los cambios y en

centrar esfuerzos dentro de los límites internos de la empresa, descuidando los efectos de factores ambientales.

La confianza en lo evolutivo e incremental como modelo generalizado de cambio incluye supuestos que pueden ser impugnados tanto conceptualmente como en lo práctico. Primeramente se tiene el supuesto de que los altos ejecutivos en las empresas disponen de la capacidad para prever condiciones ambientales futuras que significan oportunidades y amenazas para el desarrollo de la empresa. En cierto tipo de organizaciones que enfrentan condiciones ambientales estables, tal supuesto puede gozar de validez. Sin embargo, en ambientes complejos y turbulentos la ocurrencia de tal supuesto resulta altamente improbable. La predicción exacta de condiciones ambientales es difícil de efectuarse, aun en los casos de ejecutivos altamente competentes y con disponibilidad de sistemas organizacionales efectivos de apoyo.

En segundo lugar, está el supuesto de que las organizaciones son conducidas por administradores proactivos e inteligentes. La realidad suele ser que los administradores son personas con una inteligencia "normal", con limitada experiencia y déficit para juzgar acertadamente la compleja información que les puede llegar desde sistemas de información que monitorean el ambiente. Más aun, las organizaciones pueden carecer de tales sistemas, con lo cual la información relevante no está disponible y, por lo tanto, la evaluación por parte de los ejecutivos no resulta posible.

En tercer término, existe el supuesto de que los cambios organizacionales de envergadura pueden siempre ser efectuados en forma evolutiva e incremental, lo cual resulta cuestionable. Los ejecutivos tienen poco o ningún control sobre las fluctuaciones y discontinuidades económicas, las intervenciones políticas, reestructuraciones de la industria y desarrollo de nuevas tecnologías. Tales condiciones ambientales pueden constituir fuertes restricciones para la acción de los ejecutivos, particularmente cuando las condiciones no son consideradas anticipadamente.

En general, se estima que las fluctuaciones y discontinuidades ambientales sobrepasan las capacidades de los ejecutivos para preverlas y actuar en consecuencia, particularmente si se considera que los ejecutivos son miembros de una coalición dominante con un modelo históricamente condicionado de la realidad. En la medida en que los ejecutivos están desprovistos de poder suficiente para controlar los eventos externos y tienen limitaciones para preverlos, se estima que sus respuestas a tales eventos estarán marcadas por la modalidad reactiva, más que por la proactiva. Cuando la



realidad de los eventos externos irrumpe, la reacción más probable de los ejecutivos será el efectuar rápidas, profundas y radicales transformaciones para asegurar la subsistencia de la organización. Ante tales circunstancias, los ejecutivos se ven enfrentados al dilema de elegir entre la extinción de la organización o implementar transformaciones radicales inmediatas.

### *Cambios evolutivos incrementales y cambios radicales transformativos; una integración*

De acuerdo con las argumentaciones presentadas, el cambio en las organizaciones puede ser de índole tanto evolutiva e incremental como radical y transformativa. Por un lado, se sostiene que el cambio evolutivo es propicio en circunstancias ambientales de estabilidad y crecimiento, y en organizaciones que operan fundamentalmente dentro de los límites de economías nacionales. Por el contrario, los cambios de envergadura que significan transformaciones profundas y radicales son propicios en condiciones de reestructuración económica, recesión y discontinuidad. El desarrollo de una economía globalizada también constituiría una presión para que las organizaciones vean cuestionados sus supuestos básicos de funcionamiento, y por lo tanto se vean impelidas a realizar cambios profundos y radicales.

De acuerdo con lo anterior, una teoría del cambio, con sus estrategias implícitas de intervención, requeriría incluir los enfoques de cambios evolutivos e incrementales y el de los cambios radicales y transformativos. Ambos enfoques serían complementarios, en lugar de antagónicos, dependiendo su aplicación de cuáles sean las situaciones que enfrenten las organizaciones.

El enfoque de cambios evolutivos e incrementales sería de aplicación pertinente cuando la organización presenta una situación básicamente de ajuste con su medio actual y futuro, pero existen necesidades de realineamiento en la misión, estrategia, estructura y/o procesos internos. Del mismo modo, el enfoque sería válido cuando el ajuste con el ambiente no existe, pero se dispone de tiempo para efectuar los cambios sin vulnerar la viabilidad de la organización.

El enfoque de cambios radicales y transformativos sería motivo de aplicación cuando la organización presenta un acentuado desajuste con las fluctuaciones y turbulencias del ambiente, de modo que, a efectos de que la organización pueda subsistir, el ajuste debe alcanzarse, razón por la cual se

introducirían cambios profundos y radicales (Greiner 1972; Tushman, Newman y Romanelli 1986; Nadler y Tushman 1990, Nadler 1981).

*Estrategias de intervención: colaboración o coerción*

Hasta aquí se ha abordado la disyuntiva de si los cambios deben ser evolutivos o transformativos, habiéndose llegado a la conclusión de que ambas opciones son válidas, dependiendo de las situaciones o contingencias que enfrenten las organizaciones. Ahora procede examinar otro aspecto de controversia, cual es si los cambios deben ser efectuados a través de la colaboración o bien si es válido el empleo de métodos de naturaleza coercitiva.

Como se ha advertido con anterioridad en este trabajo, la teoría del cambio en la perspectiva del D.O. postula la colaboración como una estrategia fundamental para la introducción de innovaciones dentro de las empresas. La participación por parte de los miembros de organizaciones se propone como una estrategia de validez universal, en cuanto contribuye al desarrollo de una visión organizacional basada en valores compartidos. El uso de la participación contribuiría también a superar las resistencias al cambio.

Este apologismo de la participación como método universal aplicable a los cambios es motivo de discusión. Por un lado, si se atiende a la teoría del liderazgo y de la toma de decisiones, en ella se encuentran planteamientos que tienden a invalidar la propuesta de aplicación universal de la participación. Heller 1981, 1988, 1992, en sus planteamientos teóricos y estudios sobre decisiones, es categórico en señalar que la funcionalidad de la participación para las tareas y resultados de la organización es al menos dependiente de los conocimientos y habilidades de las personas. El nivel de competencia de las personas respecto de las tareas por efectuar es considerado un factor básico que hace entendible la utilidad y conveniencia de la participación en la toma de decisiones. A la autoridad se le atribuye la capacidad de discernir sobre lo conveniente de otorgar la participación, sobre la base de su observación de que las personas son poseedoras de competencia y que por lo tanto pueden contribuir con sus conocimientos a mejorar la calidad de las decisiones. Por el contrario, la teoría también sostiene que si dicha competencia está ausente lo razonable es no otorgar oportunidades para dicha participación, porque no habría mayores ventajas en cuanto a tareas y decisiones. Más aun, Heller 1988 hace ver que la participación como método de aplicación universal puede ser contraproducente,

porque las personas pueden no estar motivadas a participar en las decisiones, y el hacerlo puede ser fuente de conflicto, particularmente si ellas carecen de conocimientos y habilidades. Por otro lado, también se puede agregar que cuando la participación no forma parte de la tradición de la empresa ni está presente en las experiencias de las personas se hace necesario dar lugar a un proceso de aprendizaje respecto de la participación, de modo tal que las personas adquieran un nivel de idoneidad que les permita un desempeño apropiado en las decisiones. También puede ser necesario que este proceso de aprendizaje para la participación se extienda a las autoridades dentro de la empresa, en cuanto éstas pueden estar inhabilitadas por sus experiencias previas para fomentar la participación. En definitiva, la participación es señalada como una herramienta de administración para utilizarla selectivamente en determinadas circunstancias. El uso de la participación puede contribuir al mejoramiento del desempeño organizacional, siempre y cuando sea aplicada atendiendo a lo pertinente de la situación, particularmente en lo que dice relación con la naturaleza de las tareas y capacidades de las personas.

Estos planteamientos que relativizan las bondades de la participación son ampliamente compartidos en diversos trabajos que adoptan una postura situacional o contingente en la toma de decisiones y en el liderazgo (Vroom y Yetton 1973, Yetton y Crawford 1992, Vroom y Jago 1990, Hersey y Blanchard 1982).

Otra postura crítica sobre la prescripción universal para la aplicación del método de colaboración y participación en la introducción de cambios presta atención a los conflictos de intereses existentes entre ejecutivos, administradores y los trabajadores y empleados (Borum 1980, Kochan y Dyer 197..., Nord 1974). El desarrollo organizacional, en su preferencia por estrategias colaborativas y participativas, supone que las personas alcanzan una situación de consenso, de identificación y compromiso con los propósitos oficiales de cambio que sostienen las autoridades de la organización. Esta perspectiva soslaya o ignora que entre, por una parte, los administradores y, por otra, los trabajadores pueden existir conflictos de intereses profundos respecto de las iniciativas oficiales de cambio. La colaboración y la participación suponen que las personas adhieren a un cierto proyecto de realidad organizacional que ha sido definido por las autoridades. Generalmente dichos proyectos excluyen el que el personal de las organizaciones participe en su elaboración y por lo tanto hagan presentes sus intereses y posturas (Heller 1988). A las personas se les da la oportunidad de participar en un proyecto que en sus aspectos básicos está

definido, por lo que sólo les compete colaborar en su progreso. Esto supone la ausencia de oportunidades de discusión de tales proyectos, en las cuales las personas puedan cuestionar e influir en las definiciones más básicas, según sus intereses. Desde este punto de vista, la participación puede, por un lado, ser resistida por los actores que no advierten espacios satisfactorios de consideración de sus intereses, como, por otro, hacer uso de ella en una dirección que les permita obtener algún tipo de ventajas. Por otra parte cabe advertir que, independientemente de las oportunidades de colaboración y de participación que se abran en los procesos de cambio en las organizaciones, las personas pueden tener una clara conciencia de antagonismo respecto a los proyectos oficiales de cambio, porque presienten en ellos una aguda discrepancia con sus intereses individuales o de grupo. Ante tal conciencia, la gente puede desarrollar acciones organizadas y concertadas para defender sus intereses, lo cual puede significar influir en la modificación del proyecto o bien contribuir a su fracaso (Mangham 1978, Morgan 1991).

Dunphy y Stace 1988 (p. 325) sostienen que, en las circunstancias en que existen conflictos acentuados de intereses entre administradores y trabajadores, la forma como se resuelven habitualmente es a través del uso de la autoridad o bien por la coerción. Avalando este planteamiento, dentro de la literatura sobre cambio organizacional existe un reconocimiento creciente de los aspectos políticos del cambio, en lo cual se da validez al uso de un continuo de estrategias que incluye la colaboración, la dirección autoritaria y la coerción. Morgan, 1991; French, Bell y Zawacki 1989; Pfeffer 1989; Cobb y Margulies 1989, y Beer 1989 coinciden en destacar la relevancia de la dimensión política de las organizaciones, y particularmente plantean la necesidad de que en los procesos de cambio se atienda a dicha dimensión y se creen las condiciones de poder para hacer factibles las innovaciones. Algo similar es sostenido por Mangham 1978 a, b, quien critica al D.O. como una disciplina eminentemente conservadora, que desatiende los intereses de los que no son autoridades. Propone que para atender a dichos intereses y producir cambios satisfactorios para los que no ocupan cargos de autoridad, al consultor le corresponde utilizar una perspectiva de poder que contribuya a fortalecer las capacidades de acción de los menos poderosos. Del mismo modo Borum 1980 da cuenta de una experiencia de desarrollo organizacional en la que se ocupa una estrategia de poder. Por último, Kotter y Schlesinger 1979 identifican estrategias de cambio de naturaleza coadyuvante, junto con otras de índole coercitiva, en lo cual son explícitos en

señalar a estas últimas como opciones posibles y necesarias de emplear en las organizaciones para reducir las resistencias a los cambios.

El análisis efectuado se ha centrado en torno a la controversia de uso de estrategias coadyuvantes o coercitivas. Al respecto se puede postular que ambas constituyen modalidades válidas para efectuar cambios, dependiendo de las circunstancias. El cambio vía colaboración supone la ocurrencia de participación entre administradores y trabajadores, y un alto grado de comunicación en lo referente a los cambios. Ésta es una estrategia apropiada cuando los administradores y trabajadores están coincidentemente motivados para apoyar el cambio. Otra opción de estrategia es la de índole directiva, la cual descansa en el uso de la autoridad legítima y puede ser efectiva cuando la autoridad es respetada por grupos de intereses claves en la organización. La estrategia coercitiva puede también suponer el uso explícito o implícito de la fuerza en las relaciones entre ejecutivos y trabajadores, y constituye una forma autocrática de adoptar las decisiones por parte de los administradores. Ella puede ser efectiva cuando una coalición dominante tiene suficiente poder para controlar el proceso de cambio.

## RESUMEN

Los contenidos vertidos en esta sección, sobre la aplicación de estrategias de índole coercitiva en procesos de cambio, constituyen una contribución a la teoría del cambio. El modelo presentado trasciende y complementa las proposiciones antes examinadas respecto de la perspectiva del D.O. El modelo hace una propuesta de contingencia para entender y administrar procesos de cambio, con lo cual se relativiza el enfoque que postula que las innovaciones en las organizaciones deben ser hechas en forma evolutiva, incremental y vía colaboración. Por el contrario, se señala la opción de que los cambios pueden ser administrados en una perspectiva de radicalidad, profundidad y empleando métodos coercitivos. La opción de aplicación de las distintas estrategias para administrar el cambio es contingente respecto a las situaciones que enfrentan las organizaciones.

Por último, resta explicitar que el modelo de cambio descrito se inscribe en el supuesto de que los cambios en las organizaciones son susceptibles de ser controlados por la administración. En segundo lugar, el modelo es presentado como una contribución para el progreso de las iniciativas oficiales de cambio

sostenidas por las autoridades de las organizaciones. Finalmente, el modelo postula una efectividad en las estrategias, que lleva a que las personas en definitiva, aun cuando puedan tener conflictos de intereses, terminen aceptando y acomodándose a la situación de cambio. En el modelo se soslaya el que las personas y grupos en la organización pueden ser activos no sólo en resistir los cambios, sino también en influir en que los proyectos de innovación oficial sean reformulados o bien terminen en fracaso. Se pierde de vista el protagonismo que distintos actores en la organización pueden tener en los cambios, así como el que las personas no constituyen entes inermes ante las iniciativas oficiales, sino también tienen una capacidad de acción, que puede ir más allá del mero someterse a las estrategias de colaboración o coercitivas que apliquen las autoridades en la organización.

#### **IV. El cambio organizacional según una perspectiva interaccionista**

La singularidad de esta perspectiva para entender los cambios en organizaciones es su carácter pluralista. Esto se refiere a que, en contraste con las dos perspectivas anteriores, en las organizaciones se reconoce la participación de distintos actores sociales, no tan sólo autoridades y sus representantes, los que a través de sus acciones pueden ejercer una fuerte influencia sobre la naturaleza de los cambios y en sus dinámicas. La perspectiva interaccionista concibe que la realidad es construida socialmente, en tal sentido, los cambios son resultados de las acciones llevadas a cabo por actores sociales; a través de las cuales se da lugar a nuevas versiones de la realidad (Berger y Luckmann 1976; Cohen 1978; Mangham 1978a, 1978b, 1986; Silverman 1976; Morgan 1993; Goffman 1989; Minzberg 1992; Weber 1987; Sims, Fineman y Gabriel 1993).

A las personas se les reconoce su condición de actores que desarrollan acciones sociales; por tal se entiende el atribuir a su comportamiento ciertos significados que fluyen a partir de determinados intereses y valores (Mangham 1978; Weber 1987; Sims, Fineman y Gabriel 1993). A través de sus acciones procuran influir en la configuración social de la realidad, de modo de satisfacer sus intereses y necesidades. De esta proposición se deriva una diferencia sustantiva respecto de las perspectivas del D.O. y coercitiva, en cuanto ambas explican el cambio en una versión oficialista y formal, a partir del protagonismo que ejercen las autoridades, estableciendo metas y estrategias para su logro. A las personas se las concibe en una posición de fuerte dependencia respecto a las

autoridades, las que a través de sus decisiones y estrategias de cambio controlarían poderosamente el comportamiento de la gente, culminando en la aceptación de las iniciativas innovadoras postuladas por las autoridades. Por el contrario, en la perspectiva interaccionista se sostiene que las personas, en su condición de actores sociales, tienen la capacidad para desarrollar sus propias acciones inspiradas en ciertos significados subjetivos. En esto se hace presente que las acciones de los actores no constituyen una mera respuesta refleja a las iniciativas de las autoridades. A aquéllos se les reconocen capacidades cognoscitivas y afectivas, las cuales les permiten entender y evaluar las situaciones, examinar las condiciones presentes y ponderarlas en términos de cuán favorables o desfavorables son para el logro de sus intereses. En función de tales evaluaciones los actores sociales desarrollan estrategias y ejecutan acciones (Silverman 1976). Por lo tanto, la perspectiva interaccionista posibilita observar los procesos de cambio de una manera pluralista y dinámica. Pluralista en cuanto postula la participación de distintos actores, no tan sólo autoridades, con lo cual se aparta también de analizar los cambios privilegiando la versión oficialista y formal, que está presente en los enfoques de D.O. y coercitivo. Es dinámica en términos de que procura registrar y entender los procesos interactivos que ocurren entre los actores, y como éstos afectan a la naturaleza y evolución de los cambios. La perspectiva interaccionista se distingue también de la del D.O. y coercitiva, en cuanto su objetivo no es entregar prescripciones para el manejo de los cambios, sino que se orienta a contribuir al entendimiento de los cambios en organizaciones.

De acuerdo con lo planteado, se sostiene que los actores, enfrentados a una situación de cambio en la organización, no son pasivos, ni sus conductas son meros reflejos de la situación; ellos perciben y evalúan la situación de cambio en atención a sus intereses privados y subjetivos, los cuales pueden guardar referencia, ya sea con las tareas que deben cumplir en la organización, con sus aspiraciones de carrera, o bien con aspectos relativos a sus vínculos sociales externos a la organización (Morgan 1991). De dicha evaluación puede resultar, primeramente, una noción de coincidencia básica entre los intereses privados y lo correspondiente a la situación de cambio, en cuyo caso las personas evalúan los proyectos de modo favorable, previendo ventajas y beneficios respecto de sus intereses y aspiraciones. Una segunda evaluación que los actores pueden hacer respecto de los cambios es de índole negativa, en la medida en que perciben conflictos de intereses entre sus aspiraciones y expectativas privadas, con los propósitos y valores asociados en los proyectos

de cambio. Por último, la evaluación puede involucrar una coincidencia parcial entre sus intereses y los representados en el proyecto de cambio. De este modo, los actores pueden tener distintas posturas respecto de la situación de cambio en una organización. Dependiendo de la naturaleza de dichas posturas, se prevé el desarrollo de acciones, que podrán expresarse en apoyo, oposición o disposición a negociar aspectos de los proyectos de cambio.

Las posibles acciones recién enunciadas para los actores en la situación de cambio están condicionadas por la posición de poder que ellos tiene en la organización. En general, se considera que mientras más poder tenga el actor, su capacidad de influencia y de protagonismo en la situación de cambio será también mayor. Por el contrario, si la posición de poder del actor es débil, se considera que la capacidad de influencia o de protagonismo tenderá a ser reducida. La disponibilidad y/o el acceso a diferentes fuentes de poder, de tipo legal, de recompensa, de coerción, de información, de conocimiento experto y de vínculos sociales, son condicionantes importantes en la elección de estrategias por las que opten los actores (Hersey y Blanchard 1982, Morgan 1991, Minzberg 1992, Block 1987). Se postula que los actores con posiciones fuertes de poder van a tender a manifestarse de manera asertiva, por una parte, en lo que se refiere a la expresión de sus posturas ante el cambio, ya sea de apoyo, antagonismo o aceptación parcial de él, como, por otra, en la ejecución deliberada de acciones congruentes y públicas, con la postura sostenida por el actor. Por el contrario, actores con posiciones de poder débiles tenderán a ser cautelosos en manifestar sus posturas, cuando éstas sean de índole antagónica o de aceptación parcial. La precariedad de poder de los actores también puede llevar a que éstos, ante la eventualidad de riesgos, enfrenten dificultades para desarrollar acciones públicas, evidentes y coherentes con sus posturas de antagonismo total o parcial. Probablemente, estos actores serán cautelosos de ocultar, de no hacer evidentes sus antagonismos y, por el contrario, propendan a exhibir una fachada pública de aceptación de los cambios. Sin embargo, en forma soterrada y oculta, podrán ejecutar acciones que signifiquen dar expresión a sus antagonismos (Goffman 1989).



*Actores en organizaciones,  
sus intereses y poder*

A continuación se procede a identificar y caracterizar a los principales actores sociales que suelen formar parte de las organizaciones y de quienes se tiene la expectativa de que puedan desarrollar acciones para influir en los procesos de cambio (Minzberg 1992). En esta identificación se pretende aludir a los intereses típicos que pueden motivar la acción de los actores, como también a las posiciones de poder en las que se asientan dichas acciones. En general, se postula la participación de los siguientes actores sociales en las organizaciones: los propietarios, el consejo de administración o directorio, el director ejecutivo, los directivos intermedios, los profesionales, los trabajadores no calificados y las asociaciones del personal.

## PROPIETARIOS

Los propietarios son actores que, por la condición de ser dueños de la organización, disponen de poder para ejercer influencia y control sobre ella. Sin embargo, la propiedad en las organizaciones puede tomar distintas formas, lo cual afecta al monto de poder que pueden tener los propietarios y su capacidad para ejercerlo.

Cuando la propiedad es personalizada, vale decir, el dueño es una persona o unas pocas personas y éstas dirigen sus propias organizaciones, se tiene entonces una situación de enorme poder. Los dueños deciden sobre aspectos estratégicos y participan activa y directamente en funciones operativas. Ellos se constituyen en la máxima y única autoridad superior de las organizaciones, por lo que sus decisiones tienden a ser determinantes para el funcionamiento actual y futuro de ellas. Generalmente, esta situación es encontrada en empresas de tamaño pequeño y familiares. Puede ocurrir también casos de propiedad personalizada, pero en que los dueños no se involucran directamente en la dirección de la organización, encomendándose ésta a otras personas, eventualmente administradores profesionales. El poder de dirección que tengan los dueños en esta situación va a depender del grado de distancia que guarden con la administración y control del negocio, y con la persona a la que se le ha confiado su dirección.

Cuando la propiedad es despersonalizada, vale decir, involucra una pluralidad de personas, el poder de los dueños está afectado por el grado de concentración o de dispersión que presente la propiedad. En el caso en que ésta se concentre en una o algunas personas, éstas dispondrán de un poder significativo para orientar el quehacer de la organización según sus intereses. Por el contrario, al estar la propiedad dispersa, los dueños ven restringidas sus capacidades para hacer valer sus propósitos para el desempeño de la organización. Ante esto, los propietarios suelen desarrollar acciones políticas para formar alianzas y coaliciones entre ellos, lo que les puede permitir un control mayoritario sobre la propiedad y por ende hacer prevalecer sus intereses en el funcionamiento de la organización. Los dueños, cuando la propiedad es despersonalizada, son inversionistas que aportan recursos financieros al negocio, por lo que generalmente no intervienen de manera directa en la gestión de la organización, sino que lo hacen a través de la nominación de representantes en el directorio o consejo de administración. El monto de control que se tenga sobre la propiedad, incide en el número de representantes que pueden tener los dueños en el directorio, lo cual naturalmente afecta al tipo de intereses que van a prevalecer en la orientación estratégica de la organización.

## DIRECTORIO

El directorio es la institución de autoridad máxima de una organización, particularmente cuando la propiedad es despersonalizada e involucra una pluralidad de dueños. Su función básica es representar los intereses de los propietarios, velando por su satisfacción. Le corresponde decidir sobre aspectos de índole estratégica para el desempeño de la organización. El directorio suele estar compuesto por representantes oficiales procedentes tanto desde dentro de la organización como de fuera de ella. Los representantes externos son contratados para que actúen como portavoces de los intereses de los propietarios; suelen ser personas de su confianza y competentes profesionalmente. Los representantes internos corresponden a directivos del más alto nivel de la organización.

Una de las responsabilidades más importantes del directorio es elegir al director ejecutivo, quien es responsable de la gestión total de la organización. Al director ejecutivo le corresponde desarrollar un sistema de administración que haga viable la estrategia establecida por el directorio. A éste también le

corresponde el ejercicio de otras funciones, tales como las de seleccionar a directivos intermedios que cumplen funciones críticas y el aprobar proyectos que éstos presenten; salvaguardar los activos de la empresa y aprobar los cambios que se estime necesario realizar en ellos; aprobar las decisiones financieras y controlar que se entreguen los informes adecuados a los accionistas o dueños; autorizar la ejecución de estudios sobre materias relevantes para el funcionamiento y desarrollo de la organización. Al directorio le compete evaluar la gestión desarrollada por el director ejecutivo en consideración de los objetivos que tempranamente se le formularon, pudiendo, de acuerdo con dicha evaluación, decidir sobre la permanencia de la persona en el cargo o bien su remoción.

#### DIRECTOR EJECUTIVO

Como se señaló, al director ejecutivo le corresponde asumir la responsabilidad de conducir la organización, atendiendo a las estrategias formuladas por el directorio. La persona que ocupa el cargo es depositaria de la autoridad para decidir sobre el uso de recursos y la coordinación de acciones que posibiliten un desempeño efectivo y eficiente de la organización, y que a la vez se generen condiciones favorables para su desarrollo. La persona en el cargo de director ejecutivo representa los intereses oficiales y formales de la organización; su autoridad le confiere una enorme capacidad para influir en su funcionamiento, en lo técnico-productivo, financiero, marketing, ventas, recursos humanos y en la capacidad de adaptación ante condiciones ambientales que así lo requieran (Minzberg 1992; Nadler y Tushman 1990; Tushman, Newman y Romanelli 1986).

El cargo de director ejecutivo brinda a la persona que lo ocupa distintas fuentes de poder, legítimo, de recompensa y de coerción. A éstas se pueden agregar otras fuentes de poder que descansan en sus condiciones carismáticas, de información, de conocimiento experto y de relaciones sociales (Hersey y Blanchard 1982). A través del ejercicio de estas formas de poder tiene la capacidad para influir en el desempeño global de la organización, y muy particularmente sobre sus colaboradores más inmediatos. De particular relevancia es el poder del director ejecutivo para gestar y respaldar iniciativas de cambio en la organización. Su apoyo, compromiso y liderazgo con dichas

iniciativas es crucial para que los cambios puedan progresar (Block 1987, Schein 1992).

#### DIRECTIVOS INTERMEDIOS

Los directivos intermedios incluyen, por una parte, a aquellas autoridades que secundan inmediatamente al director ejecutivo, como, por otra, a jefaturas de menor rango. Supuestamente estos directivos tienen una identidad con los objetivos de la organización, particularmente representados por el director ejecutivo. A los directivos intermedios les corresponde la responsabilidad de crear y mantener condiciones técnicas y humanas que contribuyan al logro eficiente de los propósitos de la organización. Para tales efectos, el cargo les proporciona la autoridad legítima para tomar decisiones e invocar el compromiso de sus colaboradores en cometidos de distinta naturaleza. Esta expectativa de identidad, por parte de los directivos de nivel intermedio, para con el logro de los objetivos oficiales frecuentemente es desplazada por el afán de privilegiar el desempeño de la unidad de la que aquéllos son responsables, lo cual puede también estar asociado con aspiraciones personales de carrera (Morgan 1991).

#### PROFESIONALES

Los profesionales configuran un tipo de actor peculiar en las organizaciones, por el hecho de poseer conocimiento técnico de utilidad para el desempeño organizacional efectivo. Desde esta perspectiva, en las organizaciones se tiende a establecer relaciones de dependencia con los profesionales que en ella trabajan, en la medida en que dicho conocimiento es imprescindible para un adecuado funcionamiento de la organización, ya sea para sus procesos de producción como en lo referente a la gestión (Minzberg 1992). En dicha condición, los profesionales disponen de poder para ser ejercido en las diferentes instancias en que se toman decisiones en la organización. En forma autónoma, o ante peticiones de autoridades, e inspirados en el rigor científico-técnico de la disciplina a que pertenecen, pueden valorar y aprovechar oportunidades para proponer y/o realizar proyectos innovadores y positivos para la organización. El poder de los profesionales en las organizaciones puede acentuarse si, además

de ser competentes en la solución de problemas de la organización, existen demandas de sus servicios en el mercado laboral. Ante esta condición, las autoridades suelen tomar acciones para retener a los profesionales y evitar consecuencias que pueden ser sumamente disfuncionales para el desempeño de la organización. Los profesionales pueden también aumentar su poder por medio del establecimiento de coaliciones con actores externos, como puede ser el caso de su afiliación a asociaciones profesionales o científicas.

#### TRABAJADORES NO CALIFICADOS

Se entiende por trabajadores no calificados las personas que carecen de alguna formación técnica y llevan a cabo labores básicas y rutinarias, ya sea en la producción de bienes o servicios o bien realizando tareas de apoyo. Los trabajadores, en cuanto individuos, tienden a estar desprovistos de poder formal para influir en decisiones y su condición de no calificados suele ser fuente de inseguridad ocupacional. En ellos prevalece un vínculo de dependencia, por una parte, respecto a las autoridades y jefaturas inmediatas para llevar a cabo sus tareas, como, por otra, de tipo ocupacional hacia la organización. Estos trabajadores probablemente son los actores más desprovistos de poder formal para influir en decisiones en las organizaciones; sin embargo, su situación no es de una vulnerabilidad absoluta respecto del poder. De manera informal, ya sea individualmente o en sus grupos de trabajo, pueden acordar y desarrollar acciones que afecten al desempeño organizacional. Los trabajadores pueden decidir sobre la forma de abordar sus tareas, su compromiso, celeridad, el acatamiento o no de normas u órdenes, su preocupación por la calidad, etcétera. Por otro lado, a través de la formación y afiliación a sindicatos, disponen de otra forma para ejercer influencia sobre los altos directivos de las organizaciones. Este poder puede verse reforzado en la medida en que los sindicatos establecen coaliciones externas con centrales sindicales o partidos políticos. La función más evidente de los sindicatos es la representación de los trabajadores ante los directivos de la organización, para los efectos de negociar condiciones laborales, especialmente en lo que se refiere a las condiciones de remuneraciones, seguridad laboral y estabilidad en el empleo.

## ASOCIACIONES DEL PERSONAL

El personal que trabaja en organizaciones suele dar lugar a la formación de sindicatos o asociaciones gremiales, a través de las cuales se puede constituir en un actor con capacidad para ejercer influencia en las decisiones que se tomen en la organización. En la constitución de sindicatos o asociaciones, el personal tiene una expresión colectiva coordinada, a través de la cual se identifican intereses comunes y se desarrollan acciones para su satisfacción. La formación de sindicatos o asociaciones constituye una forma para que el personal de las organizaciones adquiera una capacidad negociadora colectiva con los directivos de la organización, superando la situación de desamparo de poder en que individualmente pueden encontrarse las personas.

En general, las asociaciones del personal definen sus acciones en torno a la protección de materias laborales que las afectan, tales como remuneraciones, condiciones de seguridad y la estabilidad en el empleo. En tal sentido, las asociaciones son sensibles a reaccionar a las decisiones que toman los directivos sobre el funcionamiento y la estrategia de la organización, en cuanto tales decisiones afecten a sus intereses, ya sea a corto o mediano plazo. Las asociaciones del personal pueden diferir en su naturaleza, según agrupen a profesionales o a trabajadores no calificados. La índole de la asociación tiene incidencia en su capacidad de poder. Las asociaciones de profesionales pueden tener una posición de control sobre la organización, por la dependencia de ésta respecto al conocimiento técnico de los especialistas, de forma tal que estas asociaciones pueden ejercer con mayor facilidad influencia en las decisiones que se adopten en la organización. Por el contrario, las asociaciones que agrupan a trabajadores no calificados suelen tener una condición más precaria de poder, lo cual es compensado por medio de alianzas con entidades externas, tales como, centrales sindicales y partidos políticos.

## ESTRATEGIAS DE LOS ACTORES EN SITUACIONES DE CAMBIO

En esta sección se presenta una tipología de estrategias que los actores en organizaciones pueden adoptar ante una situación de cambio. La tipología ilustra cómo diferentes actores pueden hacer distintas valoraciones respecto de proyectos de innovación organizacional y, por otra parte, cómo a partir de dichas

valoraciones pueden desarrollar diferentes acciones. La tipología está construida sobre el supuesto de que en la organización se introduce un proyecto oficial de cambio organizacional, legitimado por las más altas autoridades.

Las estrategias son dependientes, por un lado, del grado de conflicto de intereses que perciben los actores con el proyecto de cambio. Tales intereses pueden estar asociados con el trabajo y las tareas que deben desempeñar los actores, con las perspectivas de desarrollo de sus carreras y con compromisos contraídos con entidades externas, tales como familia, asociaciones de trabajadores y de profesionales, partidos políticos, agencias de gobierno, clientes y proveedores (Morgan 1991, Minzberg 1992, Pfeffer 1989). Por otro lado, las estrategias son dependientes de la posición de poder que tienen los actores en la organización; por tal se entiende el monto y variedad de poder disponible para el actor, lo que puede expresarse en la posesión de distintas formas de poder: legal, de recompensa, de coerción, carismático, de información, de conocimiento y de relaciones sociales (Morgan 1991, Hersey y Blanchard 1982). Las dos variables, conflicto de intereses y posición de poder, son dicotomizadas en las categorías de alto y bajo, a partir de lo cual se definen cuatro estrategias posibles (figura 2).

**Figura 2**  
*Posición de poder*

		ALTO	BAJO
Conflicto de intereses	ALTO	I. Antagonismo	II. Resistencia
	BAJO	III. Colaboración	IV. Apoyo

El cuadrante I representa la situación en que el actor, respecto del proyecto de cambio, percibe un acentuado conflicto de intereses. El cambio es percibido con consecuencias, potenciales o reales, para uno o más dominios de intereses del actor, trabajo, proyecciones de carrera y compromisos externos. El actor observa señales que le alertan de que el cambio causará una

modificación en la situación organizacional, respecto de la cual prevé una frustración, al menos parcial, de sus intereses, necesidades o aspiraciones (Thomas 1976). Esta situación supone al actor en una posición sólida de poder, con capacidad para influir en las decisiones y en el curso de los acontecimientos relacionados con el cambio. La estrategia que sigue el actor se define en una actitud de antagonismo ante el proyecto oficial de cambio organizacional, procurando influir, ya sea en su detención o en su modificación, de modo que sus intereses resulten satisfactoriamente atendidos. Del actor se esperan acciones asertivas, deliberadas y públicas, en las que manifiesta sus intereses, su antagonismo ante el cambio, y desarrolla comportamientos congruentes. Esta estrategia puede ser implementada, probablemente, por actores que participan de la estructura de autoridad de la organización, tales como propietarios, miembros del consejo de administración, director ejecutivo y directivos de nivel medio, todos los cuales disponen, al menos, de poder legal que les permite acceder e influir en los procesos decisorios respecto del cambio. Los profesionales también pueden desarrollar acciones inspiradas en una estrategia antagónica, en la medida en que su presencia sea cuantitativamente numerosa en la organización, y con un rol importante en los procesos de producción o administración. Del mismo modo, las asociaciones de trabajadores pueden inspirar sus acciones ante el cambio en una estrategia antagónica, si son representativos de la población de trabajadores de la organización, tienen una capacidad de movilización colectiva y forman coaliciones con otros actores, particularmente partidos políticos y centrales sindicales.

El cuadrante II alude a la situación en que el actor percibe un alto monto de conflicto entre sus intereses y el proyecto de cambio. Sin embargo, aquí se atribuye al actor una posición precaria de poder, lo cual hace remoto el ejercicio de acciones deliberadas y públicas para influir en las decisiones del proyecto de cambio. Por otro lado, si el actor carece de asertividad y de experiencia en situaciones de conflicto, ello, junto a la precariedad de poder, puede sumarse para que el actor opte por no intentar influir sobre la situación de cambio. La estrategia correspondiente a este caso es de resistencia al proyecto de cambio. El actor, en forma oculta, subrepticia e informal, puede desarrollar acciones para ocasionar perturbaciones en el progreso del proceso de cambio. Su oposición oculta al cambio puede también verse reforzada por la percepción de señales coercitivas por parte de las autoridades de la organización. Actores que pueden inspirar sus acciones en una estrategia de resistencia son, con probabilidad, los trabajadores no calificados, particularmente si responden a la



condición de precariedad de poder y baja asertividad en sus comportamientos. También pueden corresponder a los actores profesionales, cuando su presencia dentro de la organización es cuantitativamente poco relevante y/o ocupan posiciones marginales dentro de las decisiones estratégicas de la organización. Del mismo modo, las asociaciones de trabajadores pueden participar en una estrategia de resistencia, si tienen una baja representatividad de la población laboral en la organización y está ausente alguna forma de respaldo desde actores externos. Por último, se estima que miembros del directorio que estén en posición de minoría respecto de los restantes participantes, y desprovistos de coaliciones externas, pueden también optar por una estrategia de resistencia.

El cuadrante III ilustra la situación en que el actor tiene un bajo nivel de conflicto entre sus intereses y los asociados con el cambio organizacional. Aquí más bien puede entenderse que el actor tiene una identidad con los objetivos y valores sustentados por el cambio, percibiendo anticipadamente en él ventajas favorables para la satisfacción de sus intereses y necesidades, sean ellas relativas a su trabajo, perspectivas de carrera o en referencia a los compromisos que pueda tener con agentes externos. Al actor en esta situación también se le atribuye una posición de poder fuerte, sólida, que le permite influir y contribuir en las decisiones y acciones que permiten el progreso de los cambios. La estrategia que se atribuye al actor es de colaboración con el proyecto oficial de innovación organizacional. El actor, haciendo uso del poder de que dispone, contribuye a dicho proyecto, ya sea perfeccionándolo o desarrollando acciones coordinadas para neutralizar actitudes y comportamientos de otros actores que se inspiran en el antagonismo o en la resistencia. Esta estrategia de colaboración es probable que inspire las acciones de actores que son autoridades dentro de la organización (director ejecutivo, directivos de nivel medio), los cuales usualmente se constituyen en portavoces y conductores oficiales del cambio organizacional. Del mismo modo, los profesionales pueden adherir a dicha estrategia de colaboración, particularmente si han contribuido en la iniciativa de innovación y si en su materialización obtienen compensaciones que les benefician.

Por último, el cuadrante IV representa la situación de actores con bajo nivel de conflicto entre sus intereses privados y los objetivos del proyecto de cambio. Fundamentalmente, el actor anticipa en el cambio una continuidad o incremento de la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones actuales, sean ellas de índole de trabajo, de proyecciones de carrera o relativas a los compromisos que tiene con otros actores de su ambiente. Por otro lado, también

se atribuye al actor una posición de poder precaria, con pocos medios para influir en las decisiones del proceso de cambio. Su estrategia es de apoyo al cambio, lo cual puede manifestarse en expresiones públicas de adhesión y compromiso con las innovaciones organizacionales, con muestras de lealtad y respaldo para con las decisiones de las autoridades y ajustando obediente y disciplinadamente su comportamiento a las nuevas expectativas de roles en la organización. Paradojalmente, estos actores relativamente desprovistos de poder encontrarían en la estrategia de apoyo una fuente de poder, en la medida en que su adhesión a los cambios despertaría el beneplácito de las autoridades, quienes verían en ello una fuente de legitimidad para sus decisiones. Actores probables de participar en una estrategia de apoyo son, fundamentalmente, algún tipo de trabajadores, profesionales y asociaciones de trabajadores, quienes vislumbran en los cambios ventajas para sus intereses privados, lo cual los lleva a adherir y comprometerse en acciones para el progreso de dichos cambios. También es probable que personas que se ubican en niveles bajos en la jerarquía de autoridad puedan propender a adoptar una estrategia de apoyo.

La tipología propuesta debe entenderse como una herramienta analítica para identificar las posibles posturas y estrategias que distintos actores de una organización pueden tener en una situación de cambio. Ciertamente, cabe advertir que la tipología refleja una imagen estática de las estrategias que pueden adoptar los actores. En ella no está presente la descripción de los procesos interactivos que probablemente ocurren entre los actores, los cuales inciden en eventuales modificaciones en sus estrategias. Atendiendo a lo recién expresado, corresponde hacer ver que las estrategias que se desarrollan por los actores en un cierto momento en el tiempo son susceptibles de ser modificadas, dependiendo en parte de sus propias acciones y de los resultados que alcancen, como también de las acciones que desarrollan otros actores (Thomas 1976).

## RESUMEN

La perspectiva interaccionista ofrece una explicación de los cambios en las organizaciones que es notoriamente contrastante con las propuestas por la perspectiva del D.O. y la coercitiva. Uno de los elementos distintivos reside en que concibe a las personas como actores sociales que adoptan estrategias en función de intereses particulares que las identifican. Esto supone que las personas en general, y no sólo las autoridades de las organizaciones, pueden

tener un protagonismo en los procesos de innovación organizacional. La situación de cambio es vista como un escenario propenso para que los actores desarrollen acciones políticas, utilicen el poder y formen coaliciones para proteger sus intereses ante la ocurrencia de conflictos con otros actores. En la perspectiva interaccionista el cambio organizacional es entendido como un proceso que genera conflicto, despierta y activa intereses, y lleva a que las personas desarrollen estrategias para influir sobre su dinámica y contenido. La realidad social que resulta de los cambios tiende a estar directamente asociada con la participación y acciones que llevan a cabo los distintos actores, y no tan sólo por los que son autoridades. Esta visión del cambio significa un quiebre con las otras perspectivas teóricas, que conciben dicho proceso como conducido por las autoridades, racional, planificado y siguiendo una secuencia de pasos lógicos, respecto de los cuales las personas se adaptan disciplinada y obedientemente.

## **Conclusiones**

Este trabajo ha estado referido a la presentación de tres enfoques teóricos para el estudio del cambio en organizaciones. El primer enfoque examinado fue el del desarrollo organizacional, luego se presentó un enfoque que destaca la aplicación de estrategias coercitivas. Por último, se expuso la visión interaccionista. El propósito principal en la identificación y análisis de estos enfoques ha sido el contribuir a la elaboración de una teoría del cambio organizacional.

El enfoque de D.O. tiene una postura oficial para entender los cambios en las empresas. Las iniciativas de cambio son aquellas que sostienen las altas autoridades, en función de las cuales el D.O. ofrece una metodología y técnicas para permitir la introducción y consolidación de los cambios. Su estrategia es educativa, se centra en el aprendizaje de personas y grupos, en virtud de lo cual ocurrirían las innovaciones organizacionales. El cambio es concebido de modo evolutivo, sujeto a un avance progresivo, según planes previamente adoptados. El segundo enfoque examinado, de naturaleza coercitiva, también tiene una postura oficial respecto de los cambios, los proyectos de innovación organizacional que se atienden son aquéllos definidos por las altas autoridades. En tal sentido se advierte aquí una coincidencia con los postulados del D.O., pero se difiere en el hecho de que se plantea la posibilidad de que los cambios sean

revolucionarios, radicales y mediante la aplicación de métodos coercitivos. En él se excluye la aplicación de una estrategia educativa y de participación. Las autoridades introducen los cambios utilizando el poder, lo cual se justifica, por una parte, atendiendo a que con frecuencia los cambios demandan una celeridad y radicalidad para su ocurrencia, lo cual no se compadece con el tiempo que requiere el uso de estrategias participativas y educativas. Por otra parte, el empleo de una estrategia coercitiva también se justifica por el hecho de que en ocasiones las iniciativas oficiales de cambio despiertan fuertes resistencias y acciones políticas en personas y grupos dentro de la organización, razón por la cual las autoridades optan por recurrir a la coerción para obtener el apoyo y compromiso para con los cambios. Finalmente, el enfoque denominado interaccionista tiene la particularidad de entender los cambios como resultado de las acciones que ocurren entre actores dentro de la organización. Los cambios organizacionales son resultado del protagonismo que puedan tener distintos actores, tanto autoridades como personas que no tienen dicho status. Desde esta perspectiva, se da la posibilidad de interpretar los cambios como producto de versiones negociadas de la realidad. Estructuras, normas y valores de la organización son construidos socialmente por medio de la participación de actores sociales. Dentro de este enfoque se sostiene que los actores adoptan diferentes estrategias ante proyectos de cambio organizacional, dependiendo de la naturaleza de sus intereses y del monto de poder del que dispongan en la organización. Los tipos de intereses y el poder del que dispongan los actores incidirán en la participación que tengan en la construcción de la nueva realidad organizacional.

Una conclusión importante de destacar, es que los tres enfoques son útiles, por una parte, para entender los procesos de innovación organizacional, como, por otra, para orientar y guiar el manejo de dichos procesos en las organizaciones. En tal sentido, se advierte una complementariedad, cada uno aborda aspectos diferentes de los cambios en organizaciones, permitiendo una integración en sus capacidades explicativas, las que pueden ser de enorme utilidad para la conducción de procesos de cambios.

### Referencias

- ADAMS, J. y otros (1976). *Transition: Understanding and Managing Personal Change*. Londres: Martin Robertson.

- ARGYRIS, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. Boston, Mass.: Allyn and Bacon.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Knowledge for Action*. San Francisco, Cal.: Jossey Bass.
- ARGYRIS, C. y otros (1985). *Action Science*. San Francisco, Cal.: Jossey Bass.
- BECKHARD, E. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- BECKHARD, R. y R. HARRIS (1977). *Organizational Transition: Managing Complex Change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- \_\_\_\_\_ (1980). *Transiciones organizacionales*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- BEER, M. (1989). "The Politics of O.D.", en W.L. FRENCH, C.H. BELL y R.A. ZAWACKI, eds., *Organization Development, Theory, Practice and Research*. Homewood, Ill.: Irwin.
- BENNIS, W.G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- BENNIS, W. y B. NANUS (1985). *Lideres: las cuatro clases de liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.
- BERGER, P. y TH. LUCKMANN (1976). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- BLOCK, P. (1987). *The Empowered Manager*. San Francisco, Cal.: Jossey Bass.
- BLUMENTHAL, B. y PH. HASPESLAGH (1994). "Toward a Definition of Corporate Transformation", *Sloan Management Review*, primavera.
- BORUM, F. (1980). "A Power Strategy Alternative to Organization Development", *Organization Studies* 1(2):123-146.

- COBB, A.T. y N. MARGULIES (1989). "Organization Development: a Political Perspective", en W.L. FRENCH y otros, eds., *Organization Development, Theory, Practice and Research*. Homewood, Ill.: Irwin.
- COHEN, P.S. (1978). *Modern Social Theory*. Londres: Heinemann Educational Books.
- DANIEL, J.D. (1993). "Managing Change: the Art of Balancing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- DUNPHY, D.C. y S.D. STACE (1988). "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model", *Organization Studies* 9(3):317-334.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Under New Management, Australian Organizations in Transition*. N.York: McGraw-Hill.
- FRENCH, W. y C. BELL (1978). *Organization Development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice -Hall.
- FRENCH, W., C. BELL y R.A. ZAWACKI, eds. (1989). *Organization Development, Theory, Practice and Research*. Homewood, Ill.: Irwin.
- GOFFMAN, E. (1989). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- GREINER, L. (1972). "Evolution and Revolution as Organization Grows", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 37-46.
- \_\_\_\_\_ (1980). "Patrones del cambio organizacional", en A.C. BARTLETT y TH.A. KAYSER, eds., *Cambio de la conducta organizacional*. Trillas.
- GREINER, L.E. y V.E. SCHEIN (1990). *Poder y desarrollo organizacional*. México: Addison -Wesley Iberoamericana.
- HELLER, F. (1970a). "Group Feedback Analysis as a Change Agent", *Human Relations* 23(4).

- \_\_\_\_\_ (1970b). "Group Feedback Analysis Applied to Training and Learning Situations", *The Journal of Management Studies*, octubre.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Decision Making and Leadership*. Londres: Cambridge University Press.
- HELLER, F. y B. WILPERT (1981). *Competence and Power in Managerial Decision-Making*. N.York: Wiley.
- HELLER, F. y otros (1988). *Decisions in Organizations: a Three Country Comparative Study*. Beverly Hills, Ca.: Sage.
- HERSEY, P. y K. BLANCHARD (1982). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- KOCHAN, TH.A. y L. DYER (197...). "A Model of Organizational Change in the Context of Union Management Relations", *The Journal of Applied Behavior Science*.
- KOTTER, J.P. y L.A. SCHLESINGER (1979). "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- LEVY, A. (1986). "Second Order Planned Change: Definition and Conceptualization", *Organizational Dynamics*, verano, pp. 5-20.
- LEWIN, K. (1947). "Group Decisions and Social Change", en T.N. NEWCOMB y E.L. HARTLEY, eds., *Readings in Social Psychology*. Troy, Mo.: Holt, Rinehart and Winston.
- LIPPITT, G.L. (1969). *Organization Renewal*. N.York: Appleton, Century-Crofts.
- MANGHAM, I.L. (1978a). "The Limits of Planned Organizational Change", *Proceedings of the 1<sup>st</sup> European Forum on Organization Development*. Aguisgrán.
- \_\_\_\_\_ (1978b). *Interactions and Interventions in Organizations*. N.York: Wiley.
- \_\_\_\_\_ (1986). *Power and Performance*. N. York: Basil Blackwell.

- MINZBERG, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- MORGAN, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Imaginization*. Beverly Hills, Cal.: Sage.
- NADLER, D.A. (1981). "Managing Organizational Change: an Integrative Perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science* 17(2).
- NADLER, D.A. y M.L. TUSHMAN (1990). "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*.
- NAVARRO, P. (1994). "¿Es gestionable el cambio?", *Harvard Deusto Business Review* (60).
- NORD, W.R. (1974). "The Failure of Current Applied Behavioral Science; a Marxian Perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science* 10 (4).
- PFEFFER, J. (1989). "Conditions for the Use of Power", en W.L. FRENCH y otros, eds., *Organization Development, Theory, Practice and Research*. Homewood, Ill.: Irwin.
- PORRAS, J.I. y S.J. HOFFER (1989). "Common Behavior Change in Successful Organization Development Efforts", en FRENCH y otros, eds., *Organization Development,...*
- SCHEIN, E. (1988). *Consultoria de procesos*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Cal.: Jossey Bass.
- SCHMUCK, R. y M. MILES (1971). *Organization Development in Schools*. Palo Alto, Cal.: National Press Books.
- SENGE, P.M. (1993). *La quinta disciplina*, Juan Granica.



SILVERMAN, D. (1976). *The Theory of Organizations*, Heinemann Educational Books.

SIMS, D. y otros (1993). *Organizing and Organizations*. Beverly Hills, Cal.: Sage.

THOMAS, K. (1976). "Conflict and Conflict Management", en ...DUNNETTE, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand Mc Nally.

TUSHMAN, M.L. y otros (1986). "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review* 29(1), otoño.

VROOM, V.H. y P.W. YETTON (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh Press.

VROOM, V.H. y A.G. JAGO (1990). *El nuevo liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

WEBER, M. (1987). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

YETTON, PH. y M. GRAWFORD (1992). "Reassessment of Participative Decision Making: a Case of Too Much Participation", en F. HELLER, ed., *Decision Making and Leadership*. Londres: Cambridge University Press.