



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Propuesta de un Modelo Meta-teórico del Desarrollo Organizacional de la Nueva Organización

Valeria Aravena de la Fuente

Autora

Rogelio Díaz Castillo

Profesor Patrocinante

Memoria para optar al Título de Psicóloga

Universidad de Chile

Santiago, Diciembre del 2014

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGA

Valeria Aravena de la Fuente

Autora

Rogelio Díaz Castillo

Profesor Patrocinante

Santiago, Diciembre del 2014

AGRADECIMIENTOS

A los autores Andrew Van de Ven y Shanyang Zhao, por facilitar sus artículos y orientarme en el desarrollo de esta memoria

Al Profesor Carlos Díaz, por acogerme y guiarme en el proceso

A la Profesora Gloria Zavala por su excelente disposición y orientación infinita

A Leonora López y Sabrina Barriga, por sus revisiones y sugerencias metodológicas

A la Directiva de AIESEC Santiago su comprensión y por brindarme el ánimo, tiempo y espacio necesario

A mi Familia, por su paciencia, apoyo y empatía en la recta final

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a

Mi hermana Marcela, por su preocupación, apoyo y disposición eternos

Matías Mejías, por su infinito cariño y haber estado siempre presente

Christian Monsalve, por creer siempre en mí

Sofía Cortés, por darme alegría y motivación

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| I. RESUMEN..... | 1 |
| II. OBJETIVOS | 11 |
| 1. Objetivo General: | 11 |
| 2. Objetivos Específicos | 11 |
| IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN..... | 11 |
| V. MÉTODO | 12 |
| II. MARCO TEÓRICO | 16 |
| 1. Definiciones generales: organización, cambio y desarrollo organizacional | 16 |
| 1.1 Organización..... | 16 |
| 1.2 Cambio y desarrollo organizacional | 33 |
| 2. Cambio y desarrollo organizacional: modelos y teorías de estudio | 39 |
| 2.1 Motores del cambio y desarrollo organizacional..... | 39 |
| 2.1.1 Motor del ciclo de vida o ciclo vital | 40 |
| 2.1.2 Motor Teleológico | 45 |
| 2.1.3 Motor Evolucionario | 50 |
| 2.1.4 Motor Dialéctico | 57 |
| 2.1.5 Resumen de los Motores de Cambio y Desarrollo Organizacional | 61 |
| 3. Aproximaciones en el estudio del cambio y desarrollo organizacional..... | 62 |
| 4. La nueva organización y su proceso de emergencia | 74 |
| 4.1 La investigación y las perspectivas en el proceso de creación organizacional | 78 |
| 1.1 Fases del Modelo Meta-teórico de Desarrollo de la Nueva Organización . | 86 |
| 1.1.2 FASE DE EXISTENCIA | 92 |
| 1.1.3 FASE DE SUPERVIVENCIA..... | 92 |
| 1.1.4 FASE DE ÉXITO..... | 95 |
| 1.1.5 FASE DE RENOVACIÓN..... | 95 |
| 1.1.6 FASE DE DECLIVE | 96 |
| 1.2 Dimensiones del Modelo Meta-teórico de Desarrollo de la Nueva Organización | 100 |
| 1.2.1 OPORTUNIDAD | 100 |
| 1.2.2 LIDERAZGO EMPRENDEDOR | 101 |

| | |
|---|------------|
| 1.2.3 ACCIÓN EMPRENDEDORA..... | 103 |
| 1.2.4 REDES | 107 |
| 2.2.5 PLANIFICACIÓN | 110 |
| 1.2.6 AMBIENTE/ENTORNO..... | 113 |
| 1.2.6.1 MICRO-ENTORNO..... | 116 |
| 1.2.6.2 MACRO-ENTORNO..... | 119 |
| 1.2.7 GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICA..... | 120 |
| VIII. CONCLUSIONES..... | 126 |
| IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 134 |

I. RESUMEN

El cambio y desarrollo organizacional es un fenómeno multi-paradigmático que ha sido abordado por diversos teóricos e investigadores y por quienes lo implementan en determinados contextos organizacionales. No obstante, dada la tendencia a centrarse en las entidades ya existentes, se observa en la literatura un sesgo investigativo en cuanto a las nuevas organizaciones, es decir, aquellas entidades que recién comienzan o más bien están *comenzando*. Así, integrando las principales perspectivas teóricas sobre el desarrollo organizacional y la teoría del emprendimiento, a través de un análisis meta-teórico se busca contribuir a este vacío teórico-empírico, proponiendo un modelo del desarrollo organizacional de la nueva organización. Se concluye que el proceso de creación de organizaciones es de orden multidisciplinario y multidimensional, y que una comprensión más profunda sirve como orientación para los actores claves que participan de éste y para otros organismos interesados por potenciarlo, constituyendo el punto de partida para futuras investigaciones.

II. INTRODUCCIÓN

Referirse al cambio es un viaje hacia el comienzo de nuestra época, pues es inherente a la vida y ya desde hace muchas décadas ha guiado el desarrollo de diversos pensamientos filosóficos (Pariente, 2010).

Las organizaciones dependen de éste, pues están inmersas en contextos políticos, económicos, tecnológicos, científicos, sociales y culturales, los cuales constantemente presentan desafíos y les demandan ajustes para hacer frente a la inestabilidad que los caracteriza y así lograr adaptarse, competir y madurar.

De este modo, el cambio que constantemente está sucediendo se asienta como la estabilidad en estos tiempos vertiginosos (Manrique 1996, citado en Gutiérrez, 2005). Así, “en la actualidad todo cambia, por tanto, en la organización se realizan cambios de sistemas tecnológicos y humanos. El mundo moderno se caracteriza por un ambiente cambiante” (Chiavenato, 2005 p.589).

La era actual, marcada por el esquema globalizador y los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones, presenta nuevas exigencias y presiones al mundo de las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que

Todo indica que lo nuevo no podrá ser acomodado en los viejos moldes. La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros temas de igual relevancia son algunos de los indicadores de que una nueva cultura está naciendo (Siliceo, González y Casares 1999, p.4 citados en García, 2002, p.86).

Se requiere una concientización de la necesidad de la organización de modificarse permanentemente (García, 2002), adecuándose a esta cultura emergente. Las nuevas formas de producción, la innovación tecnológica y la expansión de los mercados a nivel

internacional, así como también la transformación constante de productos y servicios, y con ello, de hábitos sociales (Quirant y Ortega, 2006), no sólo requieren una capacidad de adaptación determinada, sino además, que ésta se dé en forma expedita. Según Toffler (1972) lo que impacta en la actualidad no es el cambio *per se*, sino la velocidad con la que se está produciendo (citado en Pariente, 2010).

Al respecto Kotter (1997) indica que “la organización del futuro deberá enfrentarse a la aceleración de la competencia, así como también a enormes riesgos y magníficas oportunidades impulsadas por la globalización de la economía aparejada a las tendencias tecnológicas y sociales” (citado en Robbins, 1996, p.94). Por tanto, cambiar implica movilizar a las organizaciones y alejarlas del sopor que podría llevarlas al fracaso (García, 2002).

En este contexto de cambios que tienen lugar en distintas dimensiones y a un ritmo que aumenta día a día, estudiar su etiología y las oportunidades de desarrollo que brinda en las organizaciones que buscan reaccionar ante éstos, posee gran relevancia para la comprensión de la realidad organizacional, facilitando la subsistencia de las entidades (Pariente, 2010). Por tanto, “es necesario enfrentarse efectivamente al reto del cambio aunque sea sólo por una razón: la supervivencia” (Quirant y Ortega, 2006, p.51).

Ya desde temprana data, analizar esta situación ha conducido al surgimiento de diversos cuerpos teóricos que han planteado como cuestión principal el cambio y desarrollo organizacional. Es posible encontrar en la Psicología Organizacional y también en otras disciplinas como las Ciencias Administrativas y la Sociología una serie de estudios que han buscado observar y comprender este fenómeno más de cerca. No obstante, lo anterior ha detonado un pluralismo teórico y metodológico de manera acumulativa a lo largo del tiempo, contribuyendo más a la confusión y a la contradicción en los hallazgos obtenidos que a una mayor claridad sobre esta temática.

Al respecto, autores como Rajagopalan y Spreitzer (1996) atribuyen esta dificultad a una sobre-especialización de los investigadores, quienes se han dedicado a proponer y validar una gran variedad de modelos de desarrollo organizacional, al mismo tiempo que, a elaborar “teorías auto-encapsuladas que pueden congelar el pensamiento” (Van de Ven y Poole, 1989, p.575, traducido). Sin embargo, difícilmente los postulados teóricos por sí

solos, de manera aislada e independiente, pueden brindar una comprensión completa del cambio y desarrollo organizacional. Por el contrario, es en las incoherencias e incompatibilidades presentes en la literatura que se encuentra el potencial para nuevos trabajos, que utilicen una variedad de perspectivas y estudios comparativos (Van de Ven y Poole, 1989), y así, permitan construir conocimiento en un modo más sinérgico integrado y complementario, combinando las limitaciones inherentes a cada enfoque asumido (Rajagopalan y Spreitzer, 1996). De este modo, “un enfoque pluralista de comparación de múltiples modelos plausibles de la realidad es por tanto esencial para desarrollar el objetivo del conocimiento científico” (Van de Ven y Poole, 2005, p.35, traducido).

Como si esto fuera poco, adicionalmente se observa una división en función de los estudios teóricos del cambio organizacional, y su implementación (Austin y Bartunek, 2003). Mientras la primera se preocupa por explicar y describir el fenómeno, la segunda se dedica a definir normas para una mejor aplicación práctica (Tripon y Dodu, n.d).

En este contexto, el reconocimiento de la necesidad de una mayor coherencia y complementación teórica, ha dado paso a investigaciones de segundo orden, las cuales tienen como objetivo fundamental reflexionar en torno al estado del arte del desarrollo organizacional y proponer modelos teóricos de carácter holístico (Rodríguez y Ruiz, 2008), amortiguando de esta manera las debilidades propias de cada paradigma.

En el marco del cambio y desarrollo organizacional, un ejemplo de esto, lo constituye la propuesta de los cuatro motores (ciclo de vida, teleológico, evolucionario y dialéctico) de Van de Ven y Poole (1995), quienes ordenaron y clasificaron múltiples postulados teóricos existentes de acuerdo al mecanismo generativo del cambio, presente en éstos, en una lógica cohesiva. Siguiendo esta línea, Rajagopalan y Spreitzer (1996) se enfocaron en las escuelas de pensamiento de este fenómeno, y a través de la combinación de los modelos racionales, de aprendizaje y cognitivos, propusieron una perspectiva de multi-enfoque¹.

Sumado al cambio y desarrollo organizacional, en el estudio y ejercicio de la Psicología en este ámbito, es posible entrever cómo día a día el mundo de las organizaciones va

¹ Del inglés *multi-lens*

creciendo y fortaleciéndose, observando de esta manera, una estrecha relación con el surgimiento de nuevas entidades o el proceso emprendedor, el cual brinda amplias oportunidades de estudio, y le demanda a la Psicología Organizacional, una comprensión más profunda, la cual sin duda repercute positivamente tanto en el área de conocimientos como en el campo aplicado (Rosero, Sarasty' y Molina, 2008).

Lo anterior se ve reforzado por el hecho de que el emprendimiento tiene un rol central en el desarrollo de una nación y en lo económico, tanto a nivel nacional como global (Kuratko, Hornsby, Nafzinger, Montagno, 1993; Kantis, Ishida y Komori, 2002; Hernández y Selame, 2003; National Commission on Entrepreneurship, 2001; Markman, Balkin, Phan y Gianiodis, 2005; Venkataraman, 2004 citados en Rosero, Sarasty' y Molina, 2008). Se asocia además, en el contexto de la globalización con una mayor capacidad para adaptarse a las crisis y transformaciones, y de la misma manera; con estrategias sociales, considerándose por ejemplo, un aporte en el descenso del desempleo y la violencia (Rosero, Sarasty' y Molina, 2008). En este sentido, estudios sobre esta temática caracterizan el rol de los emprendedores como agentes de cambio y actores clave para el desarrollo de la innovación (Acs, 1992), dado que sus nuevas organizaciones alteran el espacio en el cual se insertan, y obligan a quienes lo dominan (o dominaban) a actuar de manera más eficiente (Geroski, 1995), produciendo, modificando y aplicando nuevos conocimientos que regeneran recursos y circunstancias, resaltando una vez más el papel en el crecimiento económico de un país (Carree y Thurik, 2003) (citados en Jongkoen, 2013).

Dada esta relevancia, múltiples disciplinas se han preocupado por abordar el fenómeno del emprendimiento, por lo que se ha generado gran diversidad de perspectivas, a la vez que, una segmentación en sus desarrollos. Esto, sumado a que la generación de organizaciones se considera un campo joven y en desarrollo, cuya consolidación como disciplina de conocimiento se encuentra a medio andar, se ha traducido, al igual que en el caso del cambio organizacional, en una exacerbada gama de teorías entre las cuales se visualizan fácilmente las tensiones y controversias (Shane y Venkataraman, 2000 citados en Rodríguez y Ruiz, 2008). Así, no existe una comprensión clara sobre el surgimiento de las nuevas organizaciones (Low y MacMillan, 1988 citados Jongkoen, 2013). Al respecto, Wortman (1987) indica que se requiere una mayor continuidad en el tema; una integración

entre los campos de la Psicología, Sociología, Ciencias Económicas y Políticas, y otras posibles aproximaciones al fenómeno en cuestión (Keats y Bracker, 1988). Por tanto, es necesario un marco que permita ordenar y orientar la comprensión sobre el emprendimiento, y que sienta las bases para una mayor cohesión entre las investigaciones futuras.

Ante esto, llama la atención la despreocupación que ha mostrado la Psicología del Trabajo y las Organizaciones en torno al fenómeno de la creación de organizaciones, el cual sin duda ha sido abordado principalmente desde una perspectiva económica (a pesar de que no todas las organizaciones son negocios). Al indagar en el tema del emprendimiento no es difícil encontrarse con consejos útiles para que los emprendedores puedan tener éxito y alcanzar sus objetivos, ya que a diferencia de veinte años atrás, las recetas o principios sobre cómo llevar a cabo la creación de una nueva organización con el foco puesto sobre las actividades o capacidades que el (los) fundador (es) debe (n) tener abundan (Timmons y Spinielli, 2008). Aun así, no pareciera existir interés por abordar esta temática desde una óptica organizacional. Al respecto, Reynolds y Miller (1992) corroboran esta observación cuando señalan que la emergencia de una organización es un enigma, mientras que Davidsson y Gordon (2011) plantean que existen sólo treinta y cuatro investigaciones en la literatura que han abordado el proceso de creación de una nueva organización, de las cuales sólo once se han enfocado en conocer las características y antecedentes de este fenómeno.

A esto, se le suma la prevalencia histórica de las entidades maduras por sobre las nuevas en las investigaciones organizacionales, las cuales además han sido llevadas a cabo a modo de estudios transversales, en lugar de longitudinales. La consecuencia principal ha sido el desconocimiento sobre organizaciones emergentes en general (Quinn y Cameron, 1983). Dandridge (1979) sostiene al respecto que la investigación organizacional se expone a ver sólo lo que se adhiere a la línea de estudios de las entidades consolidadas o pre-existentes (citado en Keats y Bracker, 1988), en otras palabras, está sesgada por la comprensión de las organizaciones dominantes.

Entonces, se observa que la investigación relacionada con las entidades en formación es muy ambigua. Pareciera ser que la mayoría de los teóricos e investigadores indagan en las

organizaciones sólo una vez que éstas han sido formadas. Aun así, algunas excepciones se pueden apreciar en la literatura (ver Kimberly, 1979; Kimberly y Quinn, 1984; Sarason, 1972; Van de Ven, 1980 en Katz y Gartner, 1988).

Aparentemente no es posible encontrar estudios que determinen o establezcan secuencias de desarrollo, desde el inicio de las organizaciones (Jongkoen, 2013). Además, a pesar de que existe una clara diferenciación entre las organizaciones consolidadas y aquellas que están comenzando, son escasos los trabajos que se han cuestionado la formación de organizaciones en la literatura organizacional, entre éstas, la administración, los recursos y alternativas estratégicas (Dandridge, 1979; Robinson y Pearce, 1984 citados en Keats y Bracker, 1988).

En este marco, cabe destacar que la mayoría de las entidades jóvenes fracasan, por lo menos durante el primer año (Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984), año y medio (Quinn y Cameron, 1983) o cinco años (Dun y Badstreet, 1988; Scott y Burce, 1987 citados en Castrogiovanni, 1996) de funcionamiento, siendo por tanto la subsistencia organizacional una gran preocupación, ya que la expectativa de vida de las nuevas organizaciones es baja (Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984). Existen distintas explicaciones que dan cuenta de las razones por las que esto ocurre, entre ellas se encuentran la falta de planificación, de gestión y administración, o de capital financiero (Castrogiovanni, 1991; Justis y Julian, 1993; Dun y Bradstreet, 1988; Haswell y Homes, 1989 citados en Castrogiovanni, 1996).

Lo anterior demanda urgentemente a los autores e investigadores traspasar las fronteras de las entidades pre-existentes. En palabras de Van de Ven (1980) deben superar “su fijación con las organizaciones maduras y prestar más atención al nacimiento crecimiento, y las etapas de disolución de la vida organizacional” (p.84, traducido).

Las entidades emergentes, ocupan gran parte de la población organizacional, y cada día es posible ver que su número aumenta. A pesar del predominio e influencia que éstas poseen (Clifford y Cavanagh, 1985 citados en Keats y Bracker, 1988), los estudios organizacionales las han desplazado, o tratado como si fueran versiones más simples y menos experimentadas de las entidades consolidadas.

Ante esta situación, no es sorpresiva la existencia de graves problemas en la conceptualización de las nuevas organizaciones, puesto que en múltiples estudios se han abordado a través de cualidades que se hacen presentes sólo una vez que la entidad ha alcanzado determinado tamaño por ejemplo (Etzioni, 1964; March y Simon, 1958; Miles, 1980; Scott, 1964; Udy, 1958), o guiándose por definiciones de la burocracia (Blau, Heydebrand y Stauffer, 1966; Mintezberg, 1979; Jaques, 1976), así como también entidades con determinado número de personas, niveles jerárquicos, y división del trabajo (excluyendo por ejemplo, organizaciones con uno o dos individuos) (citados en Katz y Gartner, 1988).

Consecuentemente, existirían algunos alcances metodológicos a la hora de estudiarlas. Por ejemplo, Katz y Gartner (1988) sostienen que los investigadores se enfrentan a la dificultad para detectar y seleccionar las muestras de entidades a estudiar. Esto porque las definiciones teóricas de la organización están basadas en la suposición de su pre-existencia, es decir “el punto de inicio de nuestras teorías comienza en el lugar en el que la organización emergente termina” (p.429, traducido), y por tanto, “para poder reconocer, analizar y comprender la creación de la organización debemos cambiar nuestras percepciones y metodologías” (Katz y Gartner, 1988, p.437, traducido).

En definitiva, notar las diferencias e incompatibilidades en relación al análisis y el diseño de los estudios sobre el tema, deteniéndose ante éstas o buscando alternativas en las que se encuentren o surjan adherentes, los investigadores requieren enfocarse en las relaciones entre estas disimilitudes, y de este modo, dar un espacio para la cohesión, con lo cual se podría tomar conciencia del sesgo sobre las organizaciones maduras, y fomentar el estudio de las nuevas organizaciones (Van de Ven y Poole, 1989).

Respecto al estudio del proceso de creación de organizaciones, Samuelsson (2008) plantea que “posee un potencial de hacer contribuciones importantes a los campos más amplios de la economía, administración y teoría organizacional (...) donde el proceso de moverse desde lo no existente hasta una organización operacional es tratado de una manera superflua” (p.232, citado en Jongkoen, 2013, p.6, traducido). Entonces, el desafío de la investigación radica en concentrarse en las organizaciones en emergencia, evitando

perpetuar la línea de estudios que se avoca al análisis retrospectivo de las entidades consolidadas (Aldrich, Rosen y Woodward, 1986; 1987 citados en Katz y Gartner, 1988). Aumentar la comprensión de las organizaciones que recién comienzan tendría un valor no sólo teórico, sino que a la vez aplicado (Quinn y Cameron, 1983), por tanto los estudiosos del tema requieren desplazarse hacia una comprensión más sofisticada y profunda de éste.

En esta tarea, otro aspecto a ser considerado radica en la orientación empleada para aproximarse a la comprensión de la creación de nuevas organizaciones. En gran parte de la escasa literatura organizacional en torno al tema, las nuevas entidades han sido abordadas de modo estático (Delmar y Shane, 2004 citados en Jongkoen, 2013), sin embargo, otros consideran que para “comprender el fenómeno del emprendimiento como una forma de fomentar su crecimiento, entonces necesitamos enfocarnos en el proceso en el cual las nuevas organizaciones son creadas” (Gartner, 1988, p.26, traducido). Siguiendo esta línea, Davidsson (2005) pone énfasis en que indagar en las nuevas organizaciones requiere contemplar un rango de tiempo, y no un único momento, ya que una entidad que se está formando “no es una decisión o comportamiento, pero de hecho un proceso – todo un surtido de acciones que se dispersan en el tiempo – que indica que este problema debe ser enfrentado” (p.6, traducido).

Así, la orientación de procesos se centra en el por qué, cuándo y cómo determinadas actividades son desplegadas para aprovechar las oportunidades y poner en marcha el emprendimiento (Shane y Venkataraman, 2000 citados en Jongkoen, 2013). Estos modos de acción pueden entenderse como sucesiones o fases, enfatizando la relevancia de delimitar dimensiones y describirlas (Gartner, 1985) y de esta manera, acotar y organizar las distintas contribuciones presentes en esta disciplina en consolidación.

De igual manera, se ha visto que el desarrollo en estas etapas iniciales de las organizaciones influye en gran medida en la manera en la que éstas se consolidan, sin embargo, es escaso el conocimiento sobre las características de las primeras etapas, o la forma en la que evolucionan (Quinn y Cameron, 1983), por lo que indagar en este aspecto representaría un aporte importante, por ejemplo, como una orientación al (los) fundador (es) de una nueva entidad durante su proceso de crecimiento (Hanks, Watson, Jansen y Chanlder, 1994).

Dado el panorama anteriormente expuesto, la presente memoria se interesa por explorar esta problemática presente en la creación de nuevas organizaciones y se cuestiona *¿Cómo es el desarrollo organizacional de una nueva organización u organización emergente?*

Así, y en el marco de la Psicología Organizacional se plantea como objetivo principal desarrollar un Modelo Meta-teórico del Desarrollo Organizacional de la Nueva Organización u Organización Emergente, revisando, para ello, el estado del arte en torno a esta temática de modo sistemático, identificándolo e integrándolo, y por medio de una perspectiva general de procesos (Van de Ven y Poole, 2005) y de carácter cohesivo; definir el proceso de desarrollo organizacional de la entidad emergente y así, brindar como respuesta a esta interrogante la propuesta del modelo meta-teórico.

El postulado meta-teórico central de esta memoria constituye el resultado de la combinación de las perspectivas del ciclo de vida y teleología (Van de Ven y Poole, 1995), al mismo tiempo que, bajo el enfoque organizacional del emprendimiento (Van de Ven, 1980) se integran las propuestas de Timmons y Spinielli (2008) sobre las fuerzas conductoras del emprendimiento, y las propiedades de las organizaciones emergentes de Katz y Gartner (1988).

En general, y considerando que no es propósito de este estudio abarcar la totalidad de trabajos existentes en este campo, se siguen los diversos desarrollos introducidos por Andrew Van de Ven, en colaboración con otros autores, principalmente Marshall Poole, ya que son altamente reconocidos en materia de las organizaciones (y nuevas organizaciones) y han contribuido notablemente a la sistematización e integración de la teoría organizacional, generando una visión y comprensión más amplia y completa sobre el tema de interés.

Finalmente, de esta investigación se destaca la necesidad de indagar más en este vacío y/o confusión teórica-empírica, y se traza un punto de partida para un desarrollo sistemático y cohesionado en relación con el planteamiento realizado, a la vez que, como un estímulo para futuras investigaciones que se interesen por validar este modelo y seguir contribuyendo a esta base de conocimientos.

II. OBJETIVOS

1. Objetivo General:

Desarrollar un modelo meta-teórico de desarrollo de la nueva organización u organización emergente

2. Objetivos Específicos

1.1 Realizar una revisión sistemática de la literatura sobre el desarrollo organizacional y el proceso de creación de nuevas organizaciones

1. 2. Integrar la literatura sobre el desarrollo organizacional y el proceso de creación de nuevas organizaciones

1. 3. Definir el proceso de desarrollo organizacional de la nueva organización u organización emergente

IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo es el desarrollo organizacional de una nueva organización u organización emergente?

V. MÉTODO

Para la elaboración de la presente memoria se realizó una revisión de la literatura sobre la teoría organizacional, centrándose específicamente en la que aborda el tema del cambio y desarrollo organizacional, así como también el emprendimiento o la emergencia de organizaciones, dados los objetivos aquí planteados.

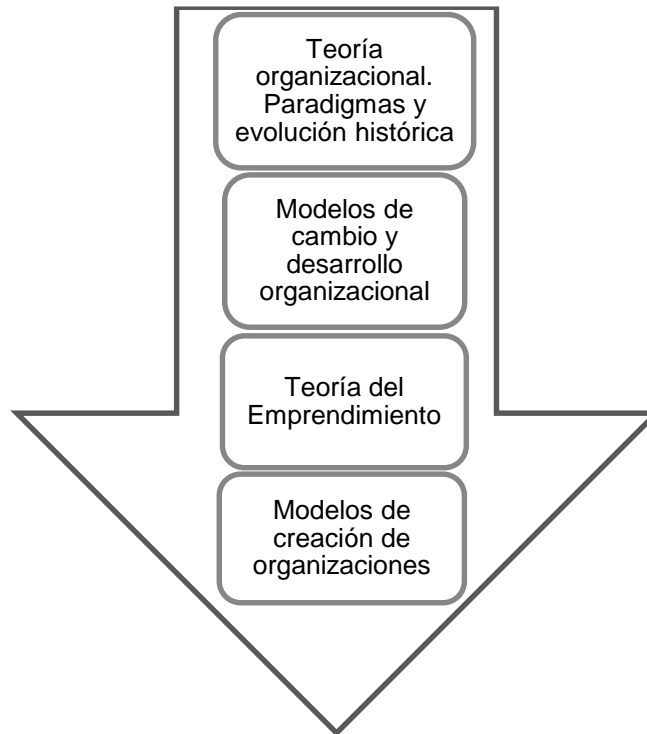
En relación con la revisión bibliográfica, la búsqueda y obtención de fuentes se efectuó en primera instancia, en las bibliotecas de la Universidad de Chile y la Universidad Católica, siguiendo el principio de acceso y disponibilidad de la información. En segundo lugar, se utilizaron bases de datos académicas y revistas científicas, entre ellas EBSCOhost, Cambridge Journals, JSTOR, Sage Journals, Scielo y Google Scholar, y finalmente, a través de solicitud directa a autores específicos vía e.mail.

La cantidad total de fuentes analizadas fue de 160, entre las cuales se seleccionaron 97, entre los años 1959 y 2013, y de corte tanto empírico como teórico. En detalle, consistieron en revistas académicas (51), libros (25), memorias de pre y post grado (11), informes (6) y exposiciones en simposios y congresos (4).

Criterios de Selección y Análisis de las Fuentes

Los libros y tesis constituyeron un primer acercamiento al tema, por lo que se eligieron de modo introductorio, así como también por recomendación de expertos en el área de investigación, mientras que, las revistas académicas se seleccionaron por su reconocimiento, validación y aporte al campo de estudio. Entre las con mayores publicaciones revisadas destacan: Academy of Management Review, Academy of Management Journal, American Journal of Small Business, Annual Review -Psychology, ET&P (Entrepreneurship Theory & Practice), Innovar, Harvard Business Review, Journal of Management, Journal of Business Economics, Journal of Business Venturing, Organization studies, Redalyc, Review of International Studies.

El estudio y análisis de la bibliografía se llevó a cabo conforme al siguiente continuo:



La información fue seleccionada inicialmente a partir de los títulos y resúmenes de las fuentes, y luego, en función del método de aproximación al estudio del desarrollo organizacional con una perspectiva basada en procesos de la tipología propuesta por Van de Ven y Poole (2005) (enfoque II). Así, los trabajos seleccionados para la propuesta final fueron aquéllos cuyas preguntas y/u objetivos de investigación sobre el cambio y desarrollo organizacional y la nueva organización, se preocuparon por indagar en la secuencia a modo de fases o ciclos de cambio y desarrollo de la entidad, y de la misma manera, cuya comprensión se enfocó en el cómo esos fenómenos tienen lugar. Igualmente, en el caso de las teorías del emprendimiento, el criterio de inclusión principal consistió en que se tratara de un desarrollo o aporte desde la Psicología Organizacional.

Por último, se escogieron propuestas teóricas de segundo orden, es decir, centradas en sistematizar el conocimiento previo y/o desarrollar integraciones de la literatura pre-existente, como una forma de lograr una visión y comprensión global sobre el área de interés.

Meta-teorización

El análisis y la elaboración de la información se llevó a cabo siguiendo la meta-teorización. Ritzer (1990), quien introdujo esta metodología, aunque enfocado en la Sociología, indicó que “más allá de una comprensión más profunda de la teoría, la meta-teorización sistemática nos permite una evaluación adecuada y análisis crítico de las teorías existentes (...) y quizás más importante, somos más capaces de descubrir formas para mejorar teorías específicas así como también la teoría en general” (p.7, traducido), por tanto, esta investigación puede ser clasificada como un estudio meta-teórico o de segundo orden.

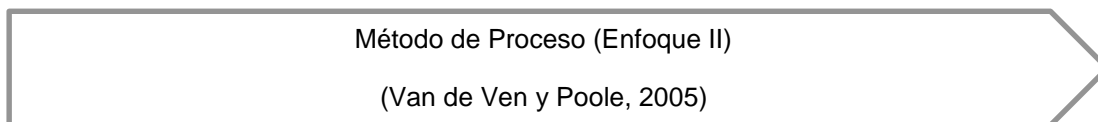
La categoría de meta-teorización empleada específicamente corresponde al tercer tipo postulado por Ritzer (1990) o *Mo*, el cual consiste en una revisión de las teorías desarrolladas desde una mirada integradora y holística, basado en el supuesto de que los paradigmas no compiten entre sí, sino que se complementan. De esta manera, se sostiene que *Mo* tiene como resultado la creación de nuevas propuestas o modelos teóricos, siendo el caso del presente trabajo, ya que a partir de la reflexión y el análisis crítico de los postulados existentes en torno al desarrollo organizacional y el proceso de creación de nuevas entidades se integraron distintas perspectivas y se elaboró una propuesta a fin de cubrir aspectos despreocupados por la mayor parte de la literatura revisada, como es el caso del proceso de desarrollo con foco en una organización emergente (y no consolidada o establecida previamente), según se explicó con mayor claridad en el apartado anterior.

En relación con el nivel de análisis en el que se sitúa esta meta-teorización integral, éste corresponde al macro-objetivo. De igual forma, los criterios de inclusión para la fase interpretativa consisten en la generalidad, universalidad y cohesión. Primero, la generalidad, es decir la capacidad de determinada perspectiva para englobar o comprender paradigmas, teorías, enfoques y modelos; luego la universalidad, o la posibilidad de incorporar distintos tipos de casos u eventos, o de aplicación transversal a distintos contextos, y por último el criterio de cohesión, es decir, la capacidad para conectar perspectivas y teorías, o bien de disminuir la brecha entre la teoría y la práctica. Lo anterior se representa en el cuadro que sigue

| | Objetivo | Subjetivo |
|--------------|--|------------------|
| Micro | | |
| Macro | Generalidad Universalidad Cohesión | |

De la misma manera, a continuación se muestra un cuadro ilustrativo de los principales enfoques y aportes teóricos integrados para el desarrollo de la presente propuesta

| | | |
|--|--|---|
| Motor del ciclo de vida (Van de Ven y Poole , 1995) | Modelo Meta-teórico de Desarrollo Organizacional de la Nueva Organización | Motor teleológico (Van de Ven y Poole, 1995) |
| Modelo de Fuerzas Conductoras del Emprendimiento (Timmons y Spinielli, 2008) | | Propiedades de las organizaciones emergentes (Katz y Gartner, 1988) |
| Enfoque comportamental u organizacional del Emprendimiento (Van de Ven, 1980) | | |



II. MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen los múltiples desarrollos y perspectivas que se consideran relevantes para comprender el sustento teórico sobre el cual ha sido elaborada la presente investigación. De esta manera, conforme a los objetivos aquí planteados, se abordan los conceptos básicos estableciendo el dominio para el proceso de meta-teorización, para luego adentrarse en el mundo del cambio organizacional y la teoría del emprendimiento, dando a conocer sus principales postulados y aproximaciones a su estudio esencialmente desde una lógica de procesos, estableciendo los límites del tema aquí tratado.

1. Definiciones generales: organización, cambio y desarrollo organizacional

La consideración de los cambios en el campo del trabajo y las organizaciones exige realizar una revisión histórica que brinde una perspectiva crítica respecto a su sentido y desarrollo, sin perder de vista el marco en el que tienen lugar, comprendiendo que las organizaciones “son, en gran medida, representaciones del momento histórico y de la cultura en la que nacen y que están inmersas” (Livacic, 2009, p.177). Los cambios siempre han estado presentes, siendo la época moderna en la que se caracterizan por su profundidad, aceleración e interdependencia (Livacic, 2009). Así, para tener una visión más completa y lograr una comprensión general de este fenómeno, es necesario remontarse a sus orígenes y desarrollo, comenzando por las definiciones básicas.

Entonces, es necesario partir comprendiendo de manera general qué es la organización, cómo se ha ido gestando su conceptualización, y a qué se hace referencia cuando se alude a estos términos.

1.1 Organización

En cuanto al concepto de organización, es posible encontrar que ya desde los tiempos más primitivos surgieron los primeros grupos sociales, los cuales se reunieron para el desarrollo

de tareas en común, buscando alcanzar resultados u objetivos compartidos y establecidos por el grupo (Blanco y Villafañe, 2009).

No es novedad que los individuos no siempre tienen la capacidad para satisfacer todos y cada uno de sus deseos y necesidades por sí solos, por lo que requieren reunir y coordinar esfuerzos con otros. Es entonces, la repetición de las interacciones que alcanza una formalización de pautas o patrones para lograr los objetivos planteados, lo que permitiría el surgimiento de la organización como tal (Betzhold, 2006). Así, Goldhaber (1984) la define como “una red de relaciones interdependientes” (p.36 citado en Jauregui, 2000, p.39).

Al respecto, Litterer (1979) sostiene que la organización “es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas” (citado en Reyes, 1995, p. 212). Esta definición, se corresponde con la de Talcott Parsons (1987), quien señala que se trata de

unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Se incluyen en este concepto las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias (Chiavenato, 1995, p.463 citado en Villa y Cruz, 2008, p.34).

La última consideración se debe principalmente a que esta definición tiene lugar bajo una óptica más bien estructuralista, por lo que se enfocaría en la organización como una entidad formal. En este sentido, se hace difícil delimitar conceptualmente a la organización cuando se trata de pequeños grupos más o menos organizados. De hecho, autores como March y Simon (1977) evitan establecer los límites entre la organización y su diferenciación de la no-organización (citado en Díaz, 1998).

Por su parte, Barnard (1959) considera que para que una organización tenga lugar, se hace necesario a) contar con individuos capaces de agruparse con otros y b) la disposición a ejecutar tareas y actividades comunes. Este autor definió a la entidad como

un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema donde se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón, sus aspectos significativos no son personajes, están determinados por el sistema, ya sea en cuanto a la manera, grado, tiempo (p.15).

En cuanto a las características de la organización, Etzioni (1975) plantea

a) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, (...) divisiones que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de los fines específicos, b) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y remodelan su estructura donde es necesario, para aumentar su eficiencia, c) sustitución de personal, es decir, que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y asignadas a otras. La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción (p.4-5).

Cabe destacar que, las comprensiones anteriores sobre la organización resaltan la asociación o agrupación de individuos, así como también el establecimiento de una relación entre éstos orientada al logro de objetivos y metas planteadas de manera compartida, sin embargo no contemplan el medio dentro del cual la entidad se circunscribe, y sólo en la última definición se hace alusión a algunas de las características estructurales de ésta, tales como la diferenciación de funciones o la división del trabajo.

Esto se debe principalmente a que en el desarrollo del concepto de organización han influido múltiples momentos históricos, así como también la evolución de las distintas escuelas de pensamiento en torno a la administración y a las teorías organizacionales; por lo que ha ido progresando y se ha ido complementando cada vez más desde diferentes

perspectivas, pasando por aquellas que conciben la importancia del medio que afecta a la organización, e igualmente, por las que destacan el factor humano en su comprensión. Algunas de las contribuciones principales fueron realizadas por los exponentes de dichas corrientes o enfoques, entre los cuales se encuentran Henry Fayol, Frederick Taylor, Frank Gilbert, Max Weber, Henry Gantt, Harrington Emerson y Elton Mayo (Blanco y Villafañe, 2009).

De este modo, el concepto de organización se ha ido modificando a raíz de los cambios sociales, económicos y políticos que han tenido lugar desde la década de los años '50s hasta la actualidad. No obstante, el presente trabajo no pretende ser exhaustivo en su revisión, sino más bien busca alcanzar un entendimiento general de éste.

En cuanto a los orígenes de la organización moderna, se sostiene que, a partir de la revolución industrial, surgen formas de producción orientadas al aumento de los volúmenes y la disminución de los costos, desplazando la fabricación artesanal y dando cabida al surgimiento de las organizaciones industriales, las cuales se desarrollaron de la mano de nuevos métodos tecnológicos de producción (máquina de vapor, medios de transporte y comunicación). De la misma manera, las primeras aproximaciones a la teoría de la organización corresponden a la propuesta de Karl Marx, pues bajo su perspectiva, sólo el trabajo agrega valor y el trabajador requiere herramientas y materiales para su desempeño, los cuales encontraría en “el laboratorio secreto del capitalista” o en otras palabras, en la organización (Vargas, 2003).

Al respecto, Adam Smith considera que la organización es secundaria en comparación con la importancia que cobra el mercado, el cual “a través de la mano invisible regulaba las transacciones y determinaba los precios de las mercancías” (Vargas, 2003, p. 34).

Luego, se demuestra que la determinación de los precios también está dada por la organización (y ya no sólo por el mercado), la cual a través de la inversión, fija los excedentes o ganancias a alcanzar (Marshall, 1931 citado en Vargas, 2003).

Surge entonces la visión clásica, la cual destaca la propuesta en torno a la organización del trabajo de Frederick Taylor, quien en el 1900 promovió la racionalización de éste al sistematizar los métodos de producción, coordinando los esfuerzos de los obreros. Para lograr esto, se efectuaba una observación de campo, en la que se medían las operaciones

que llevaban a cabo los trabajadores y se segmentaban conforme a sus elementos básicos. Cada acción ejecutada se mejoraba y se determinaba la mejor manera de desempeñarse, es decir, el método más eficiente (Betzhold, 2006).

El aporte principal de Taylor (1911) a la literatura de la época y a la concepción que se tenía de la organización y el trabajo, consistió en la introducción de los Principios de la Administración Científica; a saber: planteamiento, preparación, control y ejecución (Mora y Lozano, 2011). Así, se dio paso a la administración como ciencia (y ya no sólo como una actividad), posicionándose el planteamiento de este autor como la causa fundamental de desarrollo en Estados Unidos (superando incluso los avances de la ciencia y la tecnología), sociedad que “llegó a ser una complejísima y gran maquinaria de ensamble y producción de bienes y servicios, y el ciudadano común derivó su significado y valor de la posición que ocupara en aquella monumental maquinaria” (Restrepo, n.d, p.1 citado en Villa y Cruz, 2008).

A partir de entonces, la organización es percibida como una herramienta racional, con objetivos claros y una estructura que facilita el establecimiento de vínculos de medios y fines. De este modo, la propuesta de Taylor (1911) más allá de aumentar la eficiencia y la productividad, significó un cambio en la comprensión de la organización, constituyéndose una nueva cultura industrial (Betzhold, 2006). Asimismo, destaca la figura de Henry Ford, quien se avocó a los métodos y los procesos de trabajo, buscando perfeccionarlos constantemente. Aplicó los principios de intensificación, economía y productividad, e introdujo la utilización de una correa transportadora, la cual le permitió la producción en serie y la fabricación de volúmenes superiores (Mora y Lozano, 2011). Por tanto, Henry Ford impacta en el ámbito de la administración debido a su método de producción, ya que al incorporar la línea de montaje se modificaron las acciones que los trabajadores llevaban a cabo, y así, éstos ascendieron de nivel social, pasando a conformar la clase media norteamericana (Betzhold, 2006).

Bajo este paradigma racionalista, otros representantes tales como Porter, Lawler y Hackman (1975) proponen una definición a partir de cinco atributos organizacionales en la que “las organizaciones son conjuntos de individuos o grupos formados con el fin de alcanzar ciertos objetivos y metas, por medio de funciones diferenciadas, y coordinadas y

dirigidas racionalmente, a lo largo de un período continuado de tiempo“(citados en Díaz, 1998, p. 40).

Siguiendo la línea funcionalista, un autor muy reconocido por la literatura es Henry Fayol (1916), quien se enfocó en los superiores o jefes de las organizaciones y buscó mejorar las técnicas de racionalización (citado en Taylor, 1973). Este autor define a la administración como “el conjunto de las operaciones que realizan las empresas” (Taylor, 1973, p.107) y considera que es posible encontrarla a lo largo de los distintos estamentos de la entidad, siendo característica de las posiciones de mayor jerarquía organizacional. Así, Fayol fue el primero en enfocarse en los directivos, y sus postulados fueron mantenidos por más de cuarenta años (Mora y Lozano, 2011).

El aporte principal de este representante de la teoría funcional, consistió en su afirmación de que “toda organización estaba basada en 5 funciones básicas: Seguridad, Producción, Contabilidad, Comercialización y Administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia” (citado en Rivas, 2007, p. 38). A su vez, las funciones de contabilidad y administración constituyen el proceso administrativo, el cual Fayol (1916) agrupa en cinco grupos de operaciones, a saber previsión, organización, mando, coordinación y control (Mora y Lozano, 2011).

Para esta corriente “la mejor forma de organización es la que está basada en una división de funciones, que se dividen en sub-funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos” (Rivas, 2007, p.39)

Así, la progresiva sofisticación de los métodos productivos, la competitividad, la consideración de la fuerza laboral y las contribuciones provenientes del desarrollo de la Administración como ciencia, dieron cabida al surgimiento de un nuevo diseño estructural en el ámbito de lo privado, el cual se caracterizaba por mayor formalización, racionalidad y por ser más equitativo a nivel sociolaboral. Esta nueva forma de organización del trabajo es conocida como *burocracia* (Livacic, 2009).

Surge entonces una nueva visión de la organización, bajo el enfoque estructuralista, en el cual destaca Max Weber (Mora y Lozano, 2011), por su caracterización de la organización como una máquina burocrática, a la vez que pone énfasis en las reglas, controles y

jerarquías que existen para el funcionamiento eficaz de la organización, sosteniendo que ésta sería impulsada por la burocracia (Rivas, 2007).

Weber (1995) sostiene que ésta

se rige por el principio de las atribuciones fijas, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo, es decir existe una firme distribución de las actividades metódicas –consideradas como deberes oficiales- necesarios para cumplir con los fines de la organización. Los poderes de mando necesarios para el cumplimiento de estos deberes se hallan igualmente determinados de un modo fijo, estando bien delimitados los medios coactivos que le son asignados. Para el cumplimiento regular y continuo de los deberes así distribuidos y para el ejercicio de los derechos correspondientes, se toman medidas necesarias con vistas al nombramiento de personas con aptitudes determinadas (p.716).

De esta manera, este autor describe a la burocracia como una organización racional, en la que priman las normas y los reglamentos, la cual posee una legislación que controla la actividad interna y concede poder a determinados individuos por sobre otros, logrando un desempeño efectivo y la obediencia. Asimismo, las comunicaciones poseen un carácter formal, ya que tienen lugar de manera documentada o escrita (Jauregui, 2000), pudiendo comprobarse las reglas, decisiones y prácticas cotidianas, entre otros. Esto porque además, existen procedimientos estandarizados de trabajo y rutinas predefinidas con las cuales comparar el desempeño de los subordinados (Villa y Cruz, 2008).

En general, en la organización burocrática el trabajo es de carácter racional y está dividido conforme a las metas de la entidad, encontrándose el quehacer administrativo claramente delimitado y separado del operativo (Jauregui, 2000). De esta manera, cada trabajador tiene funciones y tareas determinadas, las cuales se distribuyen conformando posiciones de trabajo que permanecen en el tiempo (Villa y Cruz, 2008). Dichos puestos se dan bajo el principio de jerarquía, vinculándose a la autoridad (y sin asociarse a los individuos), evitando de esta forma, la centralización de los cargos por parte de los administradores (Jauregui, 2000).

Otras características relevantes son la competencia técnica y la meritocracia, la especialización en la administración, la profesionalización de la fuerza laboral y la capacidad para prever el comportamiento organizacional, dadas las normativas establecidas. Todas las cualidades indicadas anteriormente, permitirían asegurar el adecuado funcionamiento de la burocracia (Villa y Cruz, 2008; Mora y Lozano, 2011).

La propuesta de Weber se conecta con la búsqueda de la máxima eficiencia y los postulados de Frederick Taylor, es decir, con la consideración de la organización como una herramienta racional (Betzhold, 2006) y la adecuación de los medios a los fines (Villa y Cruz, 2008). Sin embargo, se observan grandes críticas en relación con la adhesión de los trabajadores a las normas y el respeto del reglamento, puesto que “el propio diseño de la carrera burócrata lo transforma en un inmoralista (cierra el paso al rendimiento, eficacia = productividad)” (Velez, 2007, p.99 citado en Mora y Lozano, 2011).

Cabe señalar que los paradigmas anteriores conciben a las organizaciones como “sistemas mecanicistas, cerrados, rígidos y orientados al desempeño de una función, con un alto grado de diferenciación vertical y horizontal, que impide la comunicación y dificulta la coordinación a medida que crecen” (Villa y Cruz, 2008, p.20). De la misma manera, se resalta a la jerarquía y el trabajo individual, quebrantando los modos de pensamiento y fomentando la rutina laboral; se potencia el control administrativo y los trabajadores son remunerados conforme a su nivel jerárquico. La organización descrita desde esta visión corresponde a la *organización tradicional* (Villa y Cruz, 2008).

En términos generales en esta época se evidencia el énfasis por los métodos de producción y su eficiencia, en desmedro de los trabajadores, siendo el único tema central relacionado con éstos el de las motivaciones, las cuales se abordaban otorgando un salario según rendimiento (Betzhold, 2006).

Si bien el ejercicio de la administración y la consideración de sus principios generaron formas más eficientes de trabajo, elevando los niveles de producción, la excesiva centralización y especialización y el desplazamiento de los obreros se tradujo en una explotación laboral ante la cual se agruparon para expresar su malestar formando los sindicatos (Rivas, 2007). Surgen entonces, paradigmas como los socio-cognitivos, fenomenológicos y políticos, los cuales han preferido centrarse en otros aspectos de la

entidad, dejando de lado las meras estructuras y funciones, la división del trabajo y los controles o las burocracias, para poner atención a los procesos y las interacciones (Pérez, 1988).

Un ejemplo es la Teoría de la Agencia, para la cual la idea predominante en torno a que la importancia de la organización es su máxima ganancia y la disposición de la información perfecta, no es del todo válida. Sus principales exponentes son Cyert, Simon y March, y para esta perspectiva

(...) los humanos tienen una racionalidad limitada, intereses propios, oportunismo y que la organización al estar conformada por un conjunto de individuos en constante interacción, requiere del análisis de las relaciones entre los administradores y los accionistas y la delegación de autoridad. (Vargas, 2003, p. 34).

Así, es posible observar la consideración de lo social, es decir, los individuos poseen creencias, valores, supuestos e interpretaciones compartidas que orientan sus acciones y su quehacer dentro de la entidad. Esto conlleva a que sean las organizaciones las que contribuyen a la formación de su entorno, pues lo que ocurre en él se debe a las decisiones y los comportamientos de los integrantes de éstas. En otras palabras, “la organización es vista como un actor que crea su medio ambiente a través de una construcción social y de los procesos de interacción con otros actores organizados” (Smircich y Stubbart, 1985 citados en Vargas, 2003, p.35)

Del mismo modo, las perspectivas enfocadas en las relaciones humanas, destacan a los individuos que componen a la organización. Bajo el lente humanista

las organizaciones son entendidas como sistemas de comportamientos donde la conducta de sus miembros opera en tres niveles simultáneos: el formal, el informal

y el individual, que en su conjunto conforman lo que posteriormente se estudiará bajo la temática de la cultura de la organización (Betzhold, 2006, p. 20).

Así, se constituye la visión de la *organización moderna*, la cual para alcanzar el éxito evita el mecanicismo, está abierta a su medio y al aprendizaje, siendo más flexible, descentralizada y orientada a las personas (Villa y Cruz, 2008). De igual manera, se reconoce que posee dinamismo, puesto que entabla relaciones con otras organizaciones que forman parte de su ambiente, las cuales a su vez, impulsan u obstaculizan su actividad (Vargas, 2003).

Bajo esta mirada, estas entidades

(...) se guían por visiones y propósitos, trabajan por procesos, poseen estructuras planas y dan énfasis a las relaciones laterales y de colaboración, a la participación, así como al trabajo en equipo; promueven el desarrollo integral del talento humano y favorecen el auto-control, la creatividad y la remuneración por resultados, generando compromiso y sentido de pertenencia (Villa y Cruz, 2008, p.20).

Dada la evolución en la conceptualización de la organización, y de la mano con la humanización del trabajo y el desarrollo de las tareas y funciones de dirección, planificación y diseño, aparece la figura del líder o agente de cambio (Villa y Cruz, 2008).

Schumpeter (1975) es el primero en señalar que no se puede definir a la organización sin considerar al empresario², quien realiza tres funciones básicas para que ésta pueda prosperar: innovar o crear, adquirir y explotar la información, organizar y coordinar la distribución de la producción (Vargas, 2003), reemplazando de esta manera, la figura del *capitalista* por la del *empresario*.

² *Animal Spirit*.

Siguiendo esta línea, se plantea que toda entidad posee una persona o un grupo de individuos a cargo, quienes se preocupan por el quehacer central de ésta y hacia dónde debe dirigirse. Entonces

la dirección debe formular la misión, los objetivos, la estrategia, los planes de acción operativos (tácticas), y la toma de decisiones (Druker, Steiner, 1983). La formulación de la estrategia va de la mano con la evolución de la organización y de sus productos y servicios, y es el estratega quien determina las estrategias que habrán de implementarse para conseguir un estado futuro deseado (Vargas, 2003, p.35).

Posteriormente, y como una reacción frente al énfasis exagerado en el análisis fragmentado de los distintos elementos organizacionales, surge una nueva mirada en torno a la organización, la cual se sustenta en una lógica sistémica, que pretende comprender la globalidad de su funcionamiento (y ya no sólo el de sus partes) (Betzhold, 2006), refutando el reduccionismo de los paradigmas anteriores (Rivera, 2007). Así, tomando las contribuciones de la Teoría General de Sistemas, formulada por Ludwig Von Bertalanffy (1968) la entidad deja de concebirse de manera aislada, y es comprendida en relación con su entorno y su interacción con éste (Marecos, 2009).

En la consideración de la organización como un sistema abierto, confluyeron distintos aportes derivados de campos del conocimiento tales como la cibernética, las teorías de la comunicación, la sociología y la biología (Betzhold, 2006), así como también la robótica y la teoría de la información (Rivas, 2007), la teoría del caos y la complejidad, la teoría de las redes, teoría de autómatas, teoría de los juegos, y por último, la teoría de las decisiones (Marecos, 2009). La entidad como *sistema abierto* posee una dependencia al medio, el cual está compuesto por diferentes actores - por ejemplo accionistas, proveedores y consumidores - que le permite la obtención de lo necesario para el desarrollo de los productos materiales o servicios (Betzhold, 2006), al mismo tiempo que, está conformada por subsistemas que están en constante interacción con el medio externo (Rivera, 2007).

El enfoque sistémico se propagó en Europa, y sus seguidores prestaron atención a las interrelaciones entre lo técnico y lo social dentro de las entidades (Burns y Stalker, 1961; Emery y Trist, 1965 citados en Pariente, 2010). Aquí, la organización se comprende como un sistema cuando éste

se compone por varios subsistemas, todos los cuales son interdependientes y están interrelacionados, cuando es abierta y dinámica, con entradas y salidas, operaciones y fronteras; que busca a través de un feedback positivo y el feedback negativo; cuando tiene una variable de propósitos, funciones y objetivos, los cuales pueden entrar en conflicto (citado en Jauregui, 2000, p.44).

Así, para esta perspectiva “la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional” (Rivera, 2007, p. 44).

Por su parte, Katz y Kahn (1977; 1989) definen a las organizaciones como “sistemas sociales abiertos cuyos componentes principales son los roles, normas y valores. Estos sistemas sociales se integran mediante las actividades diseñadas, interdependientes, repetitivas, perdurables y limitadas en el tiempo y en el espacio, de un grupo de personas” (citados en Díaz, 1998, p.40 – 41). A su vez, sostienen que una entidad es un sistema social que interactúa continuamente con el ambiente, seleccionando insumos (personas, información, energía y materiales), los cuales son transformados y devueltos al entorno. Estos autores clasifican a los insumos en los de producción (energía para producir) y los de mantenimiento (energía que brinda estabilidad al sistema) (Blanco y Villafañe, 2009). Además, señalan que la organización responde a lo que destaca relevante en el medio (y no frente a cualquier estímulo), operando de manera selectiva (Betzhold, 2006).

Otra de las contribuciones realizadas por este enfoque la constituye la Teoría de la Autocriticabilidad Organizada, propuesta por Humberto Maturana y Francisco Varela en el 1980. Estos representantes de la corriente sistémica, tomando como modelo esencial a los seres vivos y su funcionamiento (Livacic, 2009) conceptualizaron a la organización como una entidad *autopoietica y autorreferente*, en otras palabras, como un sistema capaz de

producirse a sí mismo, el cual por medio de la comunicación y decisión frente a lo que ocurre en su medio, se determina en función de su relación con el entorno (Betzhold, 2006), de este modo “un sistema autopoietico es, a la vez, el productor y el producto” (Rivas, 2007, p.61).

De acuerdo a Maturana y Varela (1984), “la característica más peculiar de un sistema autopoietico es que se levanta por sus propios cordones y se constituye como distinto del ambiente circundante a través de su propia dinámica, de tal manera que ambas cosas son inseparables” (p.28). Del mismo modo, éste posee

Una red de procesos u operaciones (que lo define como tal y lo hace distinguible de los demás sistemas), y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Aunque el sistema cambie estructuralmente, dicha red permanece invariante durante toda su existencia, manteniendo la identidad de éste (Maturana y Varela, 1997 citados en Rivas, 2007, p. 5).

Asimismo, es capaz de preservar el nexo entre sus elementos o partes y relacionarlas entre sí de manera dinámica. Se caracteriza por ser autónomos al estar constantemente regulándose a sí mismos (Rivas, 2007). “Dado su carácter estructural de producir su propia organización e identidad, su relación y diferenciación con el entorno es su actividad principal” (Maturana y Varela, 1991 citados en Betzhold, 2006, p.26).

Por tanto, los sistemas autopoieticos y autorreferentes conservan su identidad a través de la subordinación de los cambios hacia la preservación de la entidad. La auto-referencia consiste en la incorporación, por parte de la organización, de los recursos del medio que permitan su auto-producción, dejando de lado los elementos que no están definidos en su modelo de interrelación interno (Ahumada, 2001). En cuanto a esto, Morgan (1986) indica que la organización posee un carácter autorreferente en términos de que está continuamente proyectándose en el ambiente, por lo que éste estaría representado por su auto-retrato. Así, su fin último consiste en el resguardo de su identidad, la cual le permite la diferenciación - del medio y de los demás sistemas.

En este marco, y bajo esta visión de la organización, se observa que se relaciona con su entorno y genera un vínculo cerrado con éste, desde la perspectiva de su conocimiento y comprensión, no obstante, al mismo tiempo, la relación se da de manera abierta si se repara en la energía que entra y sale. Esto definiría a la entidad como abierta/cerrada simultáneamente, o bien, de carácter dual, donde el cierre no estaría en desacuerdo con la apertura, pues éste le permitiría operar de manera selectiva, superando así las conceptualizaciones previas del enfoque sistémico (Betzhold, 2006).

Lo anterior no implica que la organización dependa plenamente del medio o viceversa, pues, en palabras de Luhman (1990) “a cada sistema le corresponde su entorno como un conjunto complejo de relaciones cambiantes sistema/entorno” (p.53). Este autor posteriormente, utiliza el concepto de *autopiesis* propuesto por Maturana y Varela (1995) y lo desarrolla como una sociología de las comunicaciones (Gilbert-Grass y Correa, 2001).

Otro aporte significativo a la definición de la organización, guarda relación con la observación y el análisis del entorno como complejo. “La definición de complejidad tiene que ver con la diversidad de elementos que componen una situación; un todo que se compone de partes que interactúan y que éstas a su vez se encuentran en contacto con su medio ambiente” (Cornejo, 2004, p.3). En este sentido, la entidad está expuesta a una serie de estímulos, siendo incapaz de relacionarse con cada uno de ellos, por tanto, selecciona a aquellos ante los cuales logra brindar una respuesta específica. Esto en palabras de Ashby (1977) constituye el *principio de constricción* (Figuroa, 2001) y sigue la línea de la propuesta de Katz y Kahn respecto al carácter selectivo de la organización (Betzhold, 2006) mencionado anteriormente.

Existen diferentes tipos y niveles de complejidad organizacional, así como también la capacidad del sistema para administrarlos (Cornejo, 2004). Las organizaciones que logran generar un rango más amplio de respuestas frente a los estímulos del entorno, poseen una mayor variedad interna (mayor división funcional); *principio de variedad* según Ashby (1977). Siguiendo a este autor, lo complejo en el ambiente sólo puede ser menor en la medida en que sea mayor, pues “sólo el aumento de complejidad puede llevar a una reducción de la complejidad... la variedad puede destruirse sólo por medio de la variedad” (p. 282 citado en Figuroa, 2001). Es decir, la organización a través de la

capacidad de seleccionar en el medio aquello significativo para su funcionamiento, reduce la variedad y de este modo, la complejidad del entorno, generando menores alternativas ante las cuales responder (Betzhold, 2006).

Una estrategia de reducción de la complejidad en las organizaciones se relaciona con el *sentido*, ya que los aspectos que están fuera de éste, no son importantes y por tanto, tampoco considerados. Aun así, queda la posibilidad de que, eventualmente, cobren relevancia si la entidad así lo estima. En palabras de Luhmann (1983) “lo notorio de esta forma de reducción, que actúa como procuradora de sentido es que brinda ciertamente una selección y elimina otras posibilidades, pero a un mismo tiempo las deja pervivir en cuanto tales posibilidades” (p.164 citado en Figueroa, 2001).

Dado lo anterior, es posible observar que el enfoque sistémico constituye un cambio fundamental en la comprensión de la entidad y su evolución, pues da cabida a la consideración del medio en el cual está circunscrita, y permite reconocer la complejidad presente, comprendiendo que no se trata de la organización como un ente aislado que debe estudiarse a cabalidad en su funcionamiento interno para lograr los resultados esperados, sino que es necesario concebirla de una manera activa y dinámica y en constante interacción con éste.

Sin embargo, y pese a la contribución epistemológica de gran peso que realiza esta perspectiva y su potencialidad, en términos de aplicabilidad operativa representa aún un desafío, por lo que es recomendable utilizarla para fines de análisis organizacional en contextos más generales (Livacic, 2009).

Por último, en la actualidad, y desde una perspectiva ecléctica, que considera los principales aportes que provienen de las distintas formas de pensamiento referidas anteriormente, la organización se define como “un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, constituye una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la componen y es la imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad” (Rodríguez, et al., 2004, p.79).

Las organizaciones actuales se caracterizan por ser flexibles y descentralizadas a nivel estructural y de producción, en la cual sus integrantes se agrupan en equipos o proyectos, de acuerdo a los requerimientos de las contingencias. De la misma manera, son de índole negociadora, manteniendo e impulsando los vínculos con los trabajadores, a quienes se les exige mental y físicamente conforme a sus habilidades y competencias. Sumado a lo anterior, la entidad actual debe estar consciente de su impacto y ser sensible al medio ambiente y a las consecuencias que puede provocar en éste, evitando así, alterar la realidad física, social, política y económica, como lo han hecho las organizaciones anteriores durante los últimos ciento cincuenta años (Rodríguez, et al., 2004).

Dada la permanencia del cambio para la concepción actual, al descubrir a la organización ya no sólo como un ente, sino además conforme a su capacidad de modificarse, cabe señalar que ya desde temprana data, Drucker (1954), quien se interesó por la sociedad y el estudio de las organizaciones, plantea que aquellas entidades capaces de perdurar son las que lideran el cambio organizacional, pues ésta es la única forma de adaptarse y sobrevivir en el entorno. Para esto, se requiere la disposición para crear lo nuevo y distinto, así como la voluntad y capacidad para modificar lo que se está haciendo (Blanco y Villafañe, 2009).

En una línea evolucionista, se plantea que la organización necesita cambiar para subsistir y hacer frente a la gran competitividad del mundo, donde el cambio no es sólo una acción intencionada. “Una organización inteligente es aquella capaz de extraer y representar el saber que se encuentra en las rutinas de la organización y que, en cierta forma, constituyen “la memoria organizacional” (Vargas, 2003, p.41).

Las organizaciones entonces, poseen un carácter continuo, es decir, los recursos principales presentes en éstas (financieros, de sistemas y humanos) requieren estar en constante cambio para lograr la adaptación y el ajuste necesarios, facilitando de esta manera, las nuevas formas de estructuras organizacionales y cambiando objetivos y sistemas tecnológicos, así como también promoviendo el aprendizaje de nuevas actividades para ser llevadas a cabo por el talento humano y así prevenir y evitar el declive de la entidad (Pinto, 2012).

Lo anterior implica que las organizaciones estén constantemente modificándose, principalmente para adaptarse al entorno en el que están insertas y perdurar, pero también para crecer y madurar como tales. En este sentido, la presente memoria pretende abordar al cambio organizacional como fundamental para el desarrollo de las entidades y su subsistencia en el entorno, y a lo largo del tiempo.

Van de Ven y Poole (1995), constituyen referentes centrales en el desarrollo del presente trabajo, dado el aporte que realizaron al estudiar la literatura relacionada con los conceptos de cambio y desarrollo organizacional. Luego de la revisión de 200.000 títulos de artículos, 2000 resúmenes, para finalmente seleccionar 200 escritos en total, proponen cuatro motores centrales para el proceso de cambio, a saber: el motor teleológico, evolucionario, ciclo de vida y dialéctico, al mismo tiempo que, la identificación de 20 teorías de proceso de desarrollo o cambio organizacional. De acuerdo a estos estudiosos, el cambio es considerado como

un tipo de evento, es una observación empírica de una diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional. La entidad puede ser el trabajo de un individuo, un grupo de trabajo, una estrategia organizacional, un programa, un producto o el total de la organización (p.512, traducido)

Mientras que, el desarrollo organizacional “es el proceso de cambio (por ejemplo una progresión de eventos de cambio que se desenvuelven durante la duración de la existencia de una entidad, desde la iniciación o comienzo de la entidad hasta su final o término)” (p.512, traducido). Cabe señalar que, estos autores plantearon definiciones generales con el propósito de dar cabida a un amplio margen de teorías.

De este modo, se observa que el estado del arte en torno al cambio y desarrollo organizacional se corresponden, dada la complementariedad de ambos conceptos, por lo que en este trabajo se presentarán de manera equivalente, entendiendo al cambio en términos evolutivos, es decir, como necesario para el desarrollo de toda organización, sin perder de vista que, como plantean Van de Ven y Poole (1995), constituye sólo una de las vías que éste puede seguir, puesto que el desarrollo organizacional también podría resultar

regresivo o patológico, como son por ejemplo, los casos de declive de la entidad o el círculo vicioso de la burocracia (Merton, 1968, citado en Van de Ven y Poole, 1995).

1.2 Cambio y desarrollo organizacional

Respecto a la noción de cambio organizacional, es posible encontrar gran diversidad de definiciones, pues existen múltiples contextos de la organización en los que tienen lugar los procesos de cambio, siendo muy escasa la dedicación que se le ha dado al análisis del término propiamente tal (Pariente, 2010). Según Rickards (2001), “no hay ningún texto contemporáneo que haya resuelto de manera convincente el territorio de la administración del cambio” (p.194 citado en Pariente, 2010). Así, una de las primeras complejidades que se presentan frente a la conceptualización de dicho fenómeno consiste en la variedad de acepciones parecidas, que sin embargo, se refieren a aspectos distintos (Marín, Cano, Zevallos y Mora, 2009).

No obstante, con el fin de disminuir esta dificultad y aclarar el panorama general, a continuación se presentarán algunos autores y perspectivas que han buscado comprender en mayor o menor medida a este concepto y que han desarrollado distintas definiciones para ello.

Kotter et al. (2006) comprende el cambio organizacional como

la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje y/o el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (citado en Jauregui, 2000, p.87).

En esta línea, Hofer y Schendel (1978), sostienen que la entidad se ajusta a su entorno modificándose, y esta adaptación se constituye “como el modelo fundamental del despliegue de recursos presente y planificado y las interacciones ambientales que indican cómo consigue la organización sus objetivos” (Gómez, 2001, p. 78).

Mientras que Huse y Cummings (1985) consideran que se trata de “el cambio en el carácter de la organización que significativamente altera su desempeño” (p.4 citados en Tamayo, Gutiérrez y Martínez, 2005, p.1), a la vez que Pierce y Delbecq (1977) sostienen que corresponde a “la adopción de una nueva idea o un nuevo comportamiento en una organización” (Tamayo, Gutiérrez y Martínez, p.1).

Por su parte, Burnes (1996) indica que “el cambio organizacional se refiere a la comprensión de las alteraciones en las organizaciones al nivel más amplio entre los individuos, grupos, y a nivel colectivo a lo largo de la organización entera” (citado en Kezar, 2001, p.12, traducido). En este sentido, este fenómeno hace alusión a “aquellas situaciones en las cuales las personas que integran una organización deben aprender y aplicar nuevos conocimientos, habilidades o actitudes para llevar a cabo las funciones que tienen que realizar” (Pariente, 2010, p.3).

Tomando nuevamente en consideración la definición propuesta por Van de Ven y Poole (1995), la cual en resumen sostiene que “el cambio es la observación de la diferencia a lo largo del tiempo en una o más dimensiones de una entidad” (citados en Kezar, 2001, p.12, traducido), es preciso destacar tres aspectos fundamentales inherentes a esta conceptualización: primero, la *diferencia* implica modificaciones de pautas, nociones y opiniones, actitudes y comportamientos; teniendo en cuenta que en el caso de la cultura organizacional éstas deben apelar a sus componentes, es decir, los artefactos (documentos, imagen corporativa, tecnologías, disposición física, entre otros) y los valores que representan a la organización. Segundo, *a lo largo del tiempo* ya que los cambios se producen de manera abrupta o continua en un rango de tiempo más o menos extenso, estando la línea de tiempo demarcada por variables externas o internas a la entidad, y por último, *forma, calidad o estado*, delimitando distinciones cualitativas del proceso que establecen la posibilidad de uno o más niveles de cambio (Marín, Cano, Zevallos y Mora, 2009).

Según Van de Ven y Poole (2005), en las investigaciones que abordan el cambio y desarrollo organizacional, se reconocen dos definiciones fundamentales. Una de éstas alude a las diferencias presentes en una entidad en ámbitos seleccionados, mientras que la otra se refiere a una narrativa que caracteriza a los sucesos que muestran la manera en que tienen lugar estas diferencias. Así, al aplicar la primera forma de conceptualizar el

cambio organizacional, se utiliza la teoría de la varianza (Mohr, 1982, citado en Pariente, 2010) para representar a este fenómeno como una variable dependiente, cuya variación viene dada por un sistema de variables independientes, mientras que, la segunda se avoca al acontecimiento, el cual se estudia a través de la teoría del proceso, fundándose en un relato histórico (Abbott, 1988; Pentland, 1999; Poole et al. 2000; Tsoukas 2005), donde se da a conocer el cambio a través de una narración sobre los sucesos en el tiempo, lo cual finalmente, se cristaliza en un arreglo institucional (citados en Pariente, 2010).

De igual forma, Van de Ven y Poole (1993b, citado en Gómez, 2001) señalan que el cambio organizacional altera aquello que posee relevancia para la entidad, dada su necesidad de subsistir, y en este sentido, describen transformaciones rutinarias e inesperadas. Las organizaciones generan pautas de trabajo que le permiten manejar los cambios frecuentes (replanificaciones, desarrollo de productos, contratación de personas y jubilaciones, entre otros) los cuales se controlan a través de mecanismos estándares, sin embargo, son entorpecidos por otras modificaciones para las cuales no existen estandarizaciones, resultando más inesperadas y complejas en su administración, puesto que implican la elaboración de programaciones específicas (Van de Ven, 1993a citado en Gómez, 2001).

Otro punto a destacar son los factores externos e internos que influyen en el cambio organizacional, los cuales cobran especial interés, ya que al interactuar entre sí dan inicio a este proceso. De esta manera, cuando se refiere a las presiones internas se entiende que provienen desde el interior de la entidad y se originan en la observación de la conducta organizacional, mostrándose como respuestas ante la inestabilidad y constituyendo vías de balance, a la vez que, demandando una reordenación a nivel de la estructura organizacional. Un ejemplo de éstas son las modificaciones en los líderes que dirigen la entidad; en las tecnologías y metodologías y en las estrategias. Asimismo, cuando se habla de fuerzas externas se trata de aquello que está presente en el ambiente que rodea a la organización (y que impulsa transformaciones internas) por ejemplo, las políticas económicas y leyes, requerimientos de calidad, dificultades físicas, entre otros (Jauregui, 2000).

Otra manera de concebir al cambio organizacional se relaciona con la nueva posición que toma la entidad en el mercado como una consecuencia de su adaptación en cuanto a

productos y a la asignación de sus recursos (Ansoff 1965; Ginsberg, 1988 citados en Tamayo, Gutiérrez y Martínez, 2005). Bajo esta visión, éste es denominado cambio estratégico, término introducido recientemente (Tamayo, Gutiérrez y Martínez, 2005). Al respecto, autores como Rajagopalan y Spreitzer (1997) sostienen que los cambios que ocurren dentro de la organización y que no tienen incidencia alguna sobre la estrategia no son considerados cambios estratégicos. Así, cuando una entidad realiza esfuerzos por adaptarse a su entorno comienza un proceso que aborda

cambios en el contenido de la estrategia de la empresa determinados por su alcance, despliegue de recursos, ventajas competitivas y sinergia, y cambios en el entorno que llevan a la organización a iniciar e implantar cambios en el contenido de la estrategia (citados en Gómez, 2001, p.78).

De este modo, se transforma estratégicamente “los procesos, la tecnología, la estructura y la cultura de la organización” (Nadler y Tushman, 1990) o igualmente, produce una “alteración significativa en la postura estratégica de la empresa, incluyendo así el mercado de productos, las inversiones y la estructura organizacional” (Whipp et al. 1987) (citados en Tamayo, Gutiérrez y Martínez, 2005, p.1). En este sentido, Hambrick (1983) plantea que el cambio estratégico exige una alteración de la entidad y en todos sus niveles (integrantes, activos y procesos); se trata de que la entidad reconozca su lugar y realice las transformaciones internas necesarias para adaptarse adecuadamente al medio en el que se circunscribe (Bourgeois, 1980; Chafee, 1985, Ginsberg, 1984 citados en Tamayo, Gutiérrez y Martínez, 2005).

A continuación se expone un cuadro resumen de algunas de las definiciones más relevantes en cuanto al cambio organizacional y/o estratégico:

Cuadro N°1

| DEFINICIONES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y/O ESTRATÉGICO | |
|---|---|
| AUTOR | DEFINICIÓN |
| Ansoff (1965) | Reajuste de la posición de productos y mercados de una empresa y de la distribución de sus recursos en ellos. |
| Hambrick (1983) | Reforma de la organización, de su gente, sus activos y sus procesos. |
| Ginsberg (1988) | Modificaciones en el contenido de la estrategia, es decir, en los objetivos de la organización, el alcance de éstos y en la estrategia competitiva. |
| Boeker y Goodstein (1991) | Cambio en la extensión de productos y servicios que ofrece una organización |
| Van de Ven y Poole (1995) | Diferencia en la forma, en la calidad o en el estado en el tiempo, en el ajuste de una organización con su entorno |
| Rajagopalan y Spreitzer (1996) | Cambio en la forma, calidad o estado en el modelo global de ajuste de la organización con su entorno a lo largo del tiempo |

Fuente: Tamayo, Gutiérrez y Martínez (2005)

Aproximarse al cambio y desarrollo organizacional – y/o estratégico – es fundamental para lograr implementarlo, de manera tal de, obtener los resultados esperados (Kezar, 2001). Además, no se debe perder de vista que la definición de éste no sólo varía conforme a un autor o perspectiva particular, sino también en función de quienes participan del proceso,

ya que el cambio en una organización no es significado del mismo modo por los funcionarios, líderes o alta gerencia, usuarios y consumidores, y suministradores. Así, para los últimos se puede ver como una oportunidad de mejora, para los segundos como una manera de reordenar la entidad y a sus trabajadores, y finalmente, para los primeros como un obstáculo que entorpece su rutina laboral (Pariente, 2010).

De hecho, considerando el punto de vista interaccionista, este fenómeno “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” (Acuña, 1998, p.35).

Por tanto, un aspecto importante a tener en cuenta es por una parte, quién define al cambio y qué atribución se le otorga en función de la posición en la organización, y por otro lado, cuál es el marco o contexto teórico en el que se sitúa.

A pesar de que es posible encontrarse con varias conceptualizaciones que describen a este fenómeno, muchas de éstas se pierden en lo genérico o ambiguo, sin ser capaces de rescatar la esencia de cada enfoque o modelo teórico, “por ejemplo, las teorías culturales y las teorías socio-cognitivas de cambio reemplazarían la palabra *observación* por la palabra *percepción* (...)” (Kezar, 2001, p.12, traducido) - presente en la reconocida definición introducida por Van de Ven y Poole (1995). “Los teóricos que exploran el cambio a través de una perspectiva cultural o socio-cognitiva no examinarían dimensiones (típicamente, características estructurales organizacionales como el tamaño), pero valores o mapas mentales de los participantes organizacionales” (Kezar, 2001, p.12, traducido).

Por último, bajo una perspectiva que busca abordar el cambio organizacional de manera multidimensional, Rajagopalan y Spreitzer (1996) sostienen que las entidades se enfrentan a las condiciones y transformaciones externas e internas (detonantes), a los procesos de pensamiento, búsqueda de sentido y aprendizaje (cogniciones de gestión), procedimientos para la implementación del cambio (acciones de gestión) y finalmente, a las consecuencias de estas modificaciones (resultados organizacionales).

Así pues, para referirse al cambio y desarrollo organizacional se debe tener en consideración el lente con el cual se estudie, aun si se trata de una perspectiva integrada,

ya que esto será determinante en su comprensión, y por tanto, en el éxito de su implementación.

2. Cambio y desarrollo organizacional: modelos y teorías de estudio

Conocer y estudiar los modelos existentes sobre el cambio y desarrollo organizacional permite situarse en un nivel macro y comprender por qué el cambio sucede, cuáles son las presiones que lo impulsan, de qué forma tiene lugar, es decir, en qué etapas, escalas, tiempos y procesos se presenta o cuáles son sus características; y cuál es su contenido, qué resultados genera y de qué manera se puede medir y/o gestionar. De la misma manera, cada modelo trae consigo una visión de las organizaciones sociales y los individuos, por lo que situarse bajo el lente de uno en específico revela una ideología y un aspecto en particular sobre el cambio en cuestión (Philippidou, Soderquist y Pastracos, 2002).

A continuación, y a fin de lograr un entendimiento un poco más profundo, se exponen los modelos y teorías de cambio y desarrollo organizacional conforme a los objetivos de la presente memoria.

2.1 Motores del cambio y desarrollo organizacional

Van de Ven y Poole (1995) estudian los procesos de cambio y desarrollo organizacional, y concluyen que en la búsqueda por la comprensión de estos fenómenos, y de cómo y por qué ocurren, la mayoría de los investigadores adoptan diferentes puntos de vista, empleando conceptos, analogías, metáforas y teorías provenientes de múltiples disciplinas. Esta diversidad contempla “equilibrio puntuado o intermitente, etapas de crecimiento, procesos de declive y muerte, ecología de las poblaciones, modelos funcionales de cambio y desarrollo, y la teoría del caos” (p.510, traducido). Lo anterior ha generado una proliferación de postulados teóricos que ha segregado y complejizado la descripción y el entendimiento de los procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En palabras de Poggie (1965) “un modo de ver es un modo de no ver” (p.284 citado en Van de Ven y Poole, 1995, p.510, traducido).

Dichos autores se enfocan en la dinámica que se da entre las diferentes perspectivas teóricas, ya que consideran que es una manera de integrarlas y contrastarlas, y por tanto,

enriquecer la comprensión de los fenómenos organizativos, sentando las bases para la evolución de una teoría más completa. No obstante, señalan que es indispensable conservar la originalidad de cada enfoque teórico, pero destacando su interrelación.

Así pues, Van de Ven y Poole (1995) postulan cuatro motores básicos del cambio y desarrollo organizacional, los cuales incorporan las distintas líneas explicativas de acuerdo a los mecanismos generativos de estos procesos. Estos motores son: el ciclo de vida, teleológico, evolucionario y dialéctico. Cabe destacar que, algunas de las teorías que explican estos procesos se encuentran dentro de una de estas tipologías, mientras que otras, corresponden a la interacción entre dos o más de ellas. La idea central de las clasificaciones de cambio y desarrollo organizacional es que se complementen entre sí, sin invalidarse, y así, faciliten una visión global de lo que ocurre en las organizaciones.

En la próxima sección se describen los motores de cambio señalados, así como también algunas de las teorías que se han desarrollado bajo el alero de éstos, y de este modo se basa en la propuesta de Van de Ven y Poole (1995), las descripciones de *las teorías del proceso de cambio* de Austin y Bartunek (2003) y Kezar (2001) quien ha estudiado en profundidad la propuesta de estos autores.

2.1.1 Motor del ciclo de vida o ciclo vital

El primer mecanismo generativo de cambio está representado por la *metáfora del crecimiento orgánico*. Esto porque se considera la vida de la organización desde su etapa inicial hasta su fin, en la que posee un programa o código que “regula el proceso de cambio y mueve a la entidad desde un punto determinado de partida hacia uno de término subsecuente que está pre-configurado en el presente estado” (Van de Ven y Poole, 1995, p.513, traducido). Es decir, existe una condición temprana que gradualmente se traduce en un estado más maduro y peculiar o diversificado. Este avance tiene lugar porque se pasa por una secuencia de etapas anteriores que concluyen en dicho estado maduro y previsto, por tanto, cada período de este ciclo es necesario para el siguiente, pues cada uno de ellos sienta las condiciones para la etapa que viene, aportando al resultado final. Esto, además, significa que deben suceder de acuerdo a la posición prescrita, ya que el orden de la secuencia no se altera. No obstante, la velocidad de la evolución y los desencadenantes

que llevan a comenzar este ciclo de fases pueden variar. Asimismo, el desarrollo de la organización se da en una sucesión que se caracteriza por ser: unitaria (sigue una única secuencia de fases), acumulativa (lo que se logra en una etapa se expresa o mantiene en la siguiente), y conjuntiva (cada una de las etapas de cambio está ligada a la otra, describiendo un único proceso).

El entorno externo incide en el proceso de desarrollo sólo si sus influencias son congruentes con el escenario interior de la entidad en su secuencia histórica de crecimiento (o ciclo de vida), ya que afectaría a la manera en que la organización se expresa conforme a los códigos internos que rigen su desarrollo (Van de Ven y Poole, 1988 citados en Van de Ven y Poole 1995).

Así, “las organizaciones nacen, luego crecen, maduran, pasan por etapas de renacimiento, y eventualmente declinan” (Goodman, 1982 citado en Kezar, 2001 p.37, traducido). Desde esta mirada el cambio surge como una evolución natural inevitable, y no porque las personas quieran o detecten la necesidad de cambiar (Miller y Friesen, 1980; Morgan, 1986 citados en Kezar, 2001).

El medio externo es adverso e incierto, por tanto, para que la organización logre ajustarse, se requieren procesos internos de capacitación y desarrollo, comunicación y estructuras que faciliten el crecimiento (Bolman y Deal, 1992; Miller y Friesen, 1980 citados en Kezar, 2001), obteniendo como resultado una nueva identidad organizacional (Van de Ven y Poole, 1995).

Van de Ven y Poole (1995) indican a modo de ejemplo que es posible encontrar en la literatura referencias aplicadas al desarrollo de productos, locaciones, carreras laborales, grupos y organizaciones; empleando etapas como el nacimiento de iniciativas, crecimiento adolescente, madurez y muerte.

Una analogía para explicar cómo opera este mecanismo de cambio se hace con la anatomía general del cuerpo humano, pues según ésta, en el desarrollo de los fetos cada fase gradual es producto de la evolución de una anterior. Así, Nisbet (1970) indica que en el proceso de cambio de la organización opera un código genético o una pre-configuración en la entidad en desarrollo. De la misma manera, Flavell (1982) amplió esta visión y propuso una

secuencia de procesos del desarrollo cognitivo, el cual se da a través de etapas ordenadas de manera tal que cada una es antecedida de manera lógica por otra.

Al considerar esta comprensión en el mundo de las organizaciones, se sostiene que el cambio viene dado por una serie de programas o normas necesarias para evolucionar en una manera prevista. Otro ejemplo de esto lo constituyen las regulaciones administrativas en el mercado de la comida o los medicamentos en Estados Unidos, donde se les exige a las entidades determinadas fases a cumplir antes de comercializar algún producto.

Dentro de las perspectivas que han sido propuestas bajo la lógica del motor del ciclo de vida se encuentran: el desarrollismo (Nisbet, 1970), la biogénesis (Featherman, 1986), la ontogénesis (Baltes, Dittman-Kohli y Dixon, 1986), teorías sobre el desarrollo del niño (Piaget, 1975), desarrollo humano (Levinson, 1978), desarrollo moral (Kohlberg, 1969), toma de decisiones (Bales y Strodtbeck, 1951) y el desarrollo de nuevas empresas (Burgelman y Sayles, 1986).

Por su parte, Greiner (1972) propone un modelo de crecimiento organizacional en el cual las entidades pasan por cinco etapas: alto crecimiento, gran eficiencia, diseconomías de escalas, crisis y transformación o cese del funcionamiento. La primera hace alusión al momento en el cual la organización se está formando, aprendiendo y experimentando, equivalente a la vida adolescente y de juventud en el desarrollo humano. Luego, tiene lugar la segunda fase, la cual se asemeja a la adultez joven, porque existe energía, *momentum* y los trabajadores están altamente capacitados. Cuando la entidad crece, se expande y desarrolla una cultura organizacional determinada a la que las personas se apegan, hay menos compromiso y un descenso de la productividad, pasando a la fase de diseconomía de escalas. Al continuar así, se inicia la crisis, en la que se pierde la rentabilidad y el éxito. Aquí, o se lleva a cabo una transformación o la organización declina. A su vez, cada una de estas etapas concluye con una crisis que le permite dar comienzo a la siguiente y subsiguiente, produciéndose el cambio en ambas (etapas y crisis) (citado en Kezar, 2001).

Cameron (1991) en cambio, propone cuatro momentos: emprendimiento, colectividad, formalización y control, y elaboración de la estructura. En el primero, se trata de coordinarse, proponer ideas y reunir recursos. Cuando se pasa a la colectividad, las personas poseen un mayor compromiso y sentido compartido, y hay espacio para la

innovación. Luego, en el tercero, surgen las normativas y se estabilizan estructuras, y la atención recae en la productividad y la eficiencia. Una vez que se alcanza el último período, se llevan a cabo transformaciones que dan pie a los procesos de descentralización, expansión o adaptación de la organización (citado en Kezar, 2001).

Otra teoría basada en los principios del ciclo vital es la propuesta por Weick (1979), y consiste en tres etapas: realización, selección y retención. Los integrantes de la organización seleccionan transformaciones y deciden sobre su retención. A través de estas fases las entidades se desarrollan, y por tanto, se modifican las ideas, prácticas y estructuras dentro de éstas. Cabe destacar que el cambio se concibe a lo largo de cada una de las etapas descritas.

El motor del ciclo vital se popularizó durante los '70s y los '80s, decreciendo en los años siguientes el interés por éste. No obstante, uno de los campos teóricos donde se continuó usando fue el de las Iniciativas Emprendedoras, por su utilidad para comprender el éxito y fracaso de éstas (Hanks, Watson, Jansen y Chandler, 1994), así como también su maduración y evolución en el tiempo.

Una de las contribuciones realizadas bajo esta perspectiva es el modelo de Rogers (1983) de las cinco etapas de la innovación

necesidad de reconocimiento, investigación de un problema, desarrollo de una idea de forma útil, comercialización, y difusión y adopción. El orden de estas etapas es necesitado por ambas, por la lógica y el orden natural de las prácticas de negocios occidentales (citado en Van de Ven y Poole, 1995, p.515, traducido).

Tushman y Romanelli (1994) postulan el Equilibrio Puntuado o Interrumpido, el cual plantea que el ciclo de vida de una entidad comprende etapas de cambio progresivo, interrumpido por cortos momentos episódicos. En palabras de sus exponentes "las organizaciones evolucionan a través de largos períodos de estabilidad (equilibrio) de sus patrones básicos de actividad interrumpidos periódicamente por períodos revolucionarios" (p.1141).

Las entidades constituyen conjuntos de interdependencias que se agrupan y refuerzan durante el proceso de adaptación constante al entorno, manteniendo el equilibrio. Luego, dicho ajuste se torna más lento, disminuyendo su capacidad y aumentando la necesidad de cambio, y se da inicio a una etapa disruptiva. Al fortalecerse las fuerzas externas, esta misma se traduce en un cambio interno, afectando a la actividad y las personas que integran la organización, y asentando las bases para el nuevo estadio de equilibrio. A partir de la investigación que llevaron a cabo entre el 1967 y el 1969 sobre la estrategia, estructura y distribución del poder entre los productores de computadores, Tushman y Romanelli (1994) propusieron esta teoría, pues sus hallazgos principales indicaban que los cambios en estas dimensiones eran continuos y abruptos a la vez, alternándose entre períodos de continuidad y episodiedad, y por tanto, se diferenciaban del modelo de cambio acumulativo o incremental (citados en Weick y Quinn, 1999).

De acuerdo con Van de Ven y Poole (1995), el Equilibrio Puntuado o Interrumpido corresponde a una variación del ciclo vital, ya que se combina con el motor teleológico. Al respecto, Austin y Bartunek (2003) señalan que esta integración tiene lugar principalmente porque se incluyen observaciones relacionadas con los actores organizacionales, sosteniendo que éstos reaccionan intencionadamente, para conducir a la entidad ante las alteraciones del ambiente, las cuales exigen la ocurrencia de un cambio específico para lograr resultados exitosos. Esta teoría se encuentra dentro de las propuestas de desarrollo más frecuentes en la literatura de administración y gestión (Van de Ven y Poole, 1995).

Por su parte, una de las críticas realizadas al motor del ciclo de vida, consiste en su excesivo determinismo al plantear que la naturaleza del cambio organizacional y sus fases están pre-configuradas. De la misma manera, se trataría de una propuesta abstracta, ya que no existe soporte empírico, por tanto no es posible garantizar su validez.

No obstante, un aporte importante derivado de esta perspectiva radica en las etapas de desarrollo, ya que enfocarse en el cambio como un proceso que ocurre a través del tiempo ha demostrado tener consistencia teórica, y resulta más acertado que sólo considerar las diferencias de las organizaciones según aspectos como el rubro y el tamaño, sin reparar en su progresión (Kezar, 2001).

2.1.2 Motor Teleológico

Bajo esta perspectiva el cambio se sustenta en la teleología, es decir, en la corriente de pensamiento que considera que el fin o propósito es determinante en el desarrollo de una organización. La entidad posee un carácter intencionado y adaptativo, por lo que se fija una visión de un estado final deseado y actúa de manera tal de alcanzarlo, controlando y haciendo seguimiento de su evolución. Así, se entiende por desarrollo a una sucesión del establecimiento de metas, su implementación, evaluación y ajuste de objetivos de acuerdo a la comprensión y los aprendizajes logrados por la organización.

A diferencia del ciclo de vida, el motor teleológico no determina previamente la trayectoria de desarrollo de la entidad, por ende, no importa la manera en la que se logre el objetivo propuesto, pues existen distintas vías para esto - *equifinalidad*. No obstante, se establece que el desarrollo necesariamente implica movilizar a la organización desde la posición actual hasta su estado deseado, y así, se enfoca en aquello que es necesario para alcanzar el propósito final, es decir, los estándares fijados, las funciones que se deben cumplir, los componentes a construir, los logros a seguir, entre otros; aspectos que a la vez, permiten evaluar si ésta se está desarrollando, y si madura de modo complejo o integrado, ya que se compara la condición presente con los pre-requisitos señalados.

Este modelo destaca la creatividad, pues argumenta que las organizaciones son libres de diseñar sus propios objetivos y establecer las acciones deseadas para alcanzarlos. A pesar de esto, se consideran las limitaciones en la capacidad de acción que tienen, debido a que el entorno y los recursos restringen lo que es posible alcanzar. Los individuos buscan encausar los obstáculos y utilizar las regulaciones existentes a su favor, pero esto no significa que sean capaces de superar las leyes naturales o las barreras ambientales (Commons, 1950; Gibson, 1988 citados en Van de Ven y Poole, 1995).

Sumado a lo anterior, cuando una organización alcanza su estado propuesto no se detiene aquí, dado que el medio (tanto externo como interno) genera desequilibrio, presionando a la entidad a plantearse un nuevo fin, el cual es socialmente reconstruido. A pesar de esto, no existe una secuencia de fases predeterminada para describir el comportamiento de las organizaciones, ya que se asume que éstas pueden encaminarse hacia distintas vías de desarrollo, pudiendo anticiparse sólo a través de la racionalidad en la toma de decisiones o acción (Brunsson, 1982 citado en Van de Ven y Poole, 1995).

Cabe destacar que, desde este punto de vista las entidades tienen un rol activo, impulsando incluso el establecimiento de nuevos paradigmas, los cuales facilitarían el ajuste de la organización al medio. Así, se observan “posibilidades reales de transformación”, ya que,

abre a los investigadores y profesionales nuevas áreas de trabajo que implican siempre una ruptura con el pasado: el rol de los responsables de las organizaciones a la hora de generar cambios, la resistencia al cambio, re-estructuraciones cognitivas vinculadas al cambio, etc. (Austin y Bartunek, 2003 citados en Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnick, 2010, p.37).

La teoría de la Dirección Estratégica es un ejemplo de esta línea de pensamiento, pues considera que quienes se encuentran en el ápice de la organización permiten que ésta cambie, al mismo tiempo que, intervenga en su entorno (Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnick, 2010). De la misma manera, la teoría de los Marcos de Referencia Cognitivos, destaca el rol de los altos directivos en el proceso de cambio organizacional, sosteniendo que son éstos quienes poseen el potencial para transformar las cogniciones presentes en el contexto de las entidades, puesto que en ocasiones se requiere construir nuevas concepciones y estructuras de pensamiento o percepciones sobre éstas y el medio en el que se encuentran, logrando de este modo, acuerdos colectivos respecto a la necesidad de cambio (Hodgkinson, 2008 citado en Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnick, 2010).

En este marco, postulados sobre la Innovación enfatizan el talento creativo de los integrantes de una organización, así como también las cualidades de los equipos de trabajo y la entidad en general, considerando en variadas dimensiones y niveles organizativos las oportunidades y limitaciones que el capital humano posee para desplegar su capacidad innovadora tanto dentro de un determinado grupo de trabajo, como en la organización en su globalidad (Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnick, 2010).

Por su parte, Austin y Bartunek (2003) señalan que propuestas teóricas como el funcionalismo (Merton, 1968), la toma de decisiones (March y Simon, 1958), la epigénesis

(Etzioni, 1963), el voluntarismo (Parsons, 1951), la construcción social (Berger y Luckman, 1966), el aprendizaje adaptativo (March y Olsen, 1976), y el conjunto de los modelos de planeación estratégica y establecimiento de objetivos (Chakravarthy y Lorange, 1991) pueden ser clasificados en este motor de cambio organizacional.

Una de las corrientes más importantes bajo esta perspectiva, sin duda la constituye el Desarrollo Organizacional (D.O). Esta teoría tiene sus raíces en diversas disciplinas: las ciencias sociales, la psicología, sociología, antropología, ciencias políticas, economía y administración (Acuña, 1999). Se instala como una aplicación práctica de la teoría del Comportamiento Organizacional (Mora y Lozano, 2011), la cual es comprendida como el “estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones, y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas” (Villa y Cruz, 2008, p.39).

El Desarrollo Organizacional surge a raíz de las investigaciones de Kurt Lewin en el año 1946 sobre los trabajos de grupos de individuos (*grupos T*), a partir de los cuales se destapó la complejidad de desplegar habilidades obtenidas en capacitaciones, en el contexto de trabajo. Lo anterior dio paso al surgimiento de nuevos estudios en este campo, como son los de Mc Gregor (1957), quien buscó llevar las ciencias sociales al campo de la gerencia y administración; y Shepard (1957), quien evidenció la relevancia del compromiso e interés de los altos directivos en el éxito del Desarrollo Organizacional (Rivas, 2007).

En este marco, el Desarrollo Organizacional se instala como un modo de hacer frente a los problemas de la competitividad en las entidades (Pinto, 2011) y como “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” (Acuña, 1998, p.2 - 3). Así, se inicia desde una visión de la organización como un “sistema social complejo con grupos y fuerzas formales e informales que hacen difícil establecer objetivos unívocos y concretos” (Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnick, 2010, p.25.)

Una vez más, al igual que ocurre con los términos expuestos en secciones anteriores; se pueden apreciar múltiples conceptualizaciones y significaciones en torno al D.O. A

continuación se presentan algunas de las definiciones más difundidas y reconocidas en la literatura que aborda esta temática:

Esfuerzo, 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckard, 1969, citado en Tripon y Dodu, n.d, p.47, traducido).

Respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo (Bennis, 1969, citado en Tripon y Dodu, n.d, p.47, traducido).

Serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Porrás y Robertson, 1992, citados en Tripon y Dodu, n.d, p.48, traducido).

Compleja estrategia educativa, que se lleva a cabo mediante una serie de actividades planificadas de manera participativa, dirigida a toda la organización y administrada desde la alta gerencia, cuyos objetivos fundamentales son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización (Pariente, 2001, p.181 citado en Pariente, 2010, p.5).

Por último, para Burke (1992) constituye “un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” (citado en Tripon y Dodu, n.d, p.49, traducido).

Cabe destacar que en las definiciones expuestas anteriormente, se observa un énfasis en general, en la planificación y en la intención dirigida del cambio (*teleología*) como medio para mejorar las condiciones organizacionales actuales y cumplir los objetivos propuestos, interviniendo este proceso en diferentes niveles y variables de la entidad, estableciendo la iniciativa, colaboración y el involucramiento del ápice estratégico como determinante en esta labor, así como también resaltando la concepción del factor humano como agente activo (y aunque con necesidades educativas y de participación, es visto como concededor y competente).

Por tanto, es posible entrever que “los valores democráticos y humanistas que subyacen en el desarrollo organizativo hacen necesario ir más allá de la eficiencia del sistema de organización e incorporar el bienestar psicosocial y el crecimiento y la autorrealización de las personas” (Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnick, 2010, p.26).

Los modelos de D.O propuestos por lo general tienen en consideración cuatro dimensiones fundamentales presentes en las entidades: el entorno, la organización, el grupo social y el individuo; a las que es necesario aproximarse poniendo especial cuidado en su interdependencia e interrelación, puesto que dicho análisis facilita la comprensión global de éstas, permitiendo diagnosticar circunstancias e interceder en aquellos aspectos que dan paso al cambio requerido para alcanzar los objetivos tanto a nivel organizacional como personal (Villa y Cruz, 2008).

El Desarrollo Organizacional comprende a las entidades como sistemas socio-técnicos, lo cual influiría en los procesos de cambio, puesto que, como una forma de impulsar el mejoramiento presente y posterior de éstas, plantea intervenciones que impulsan al logro de una correspondencia consistente y favorable entre los subsistemas social y tecnológico de las organizaciones (Acuña, 1998). Así, entre las metas del D.O se encuentran: “1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma” (Beer, 1980 citado en Tripon y Dodu, n.d, p.48, traducido).

Por tanto, el D.O plantea un ajuste entre logros técnicos, productivos, de calidad, innovación y humanos, gratificación, unión y responsabilidad en el trabajo (Acuña, 1998). Se fundamenta en las continuas transformaciones del medio y la necesidad de adaptación a éste (y el cambio como una respuesta de acomodación), la visión de la organización como sistema abierto, la dinámica entre las personas y las organizaciones que considera los objetivos de ambos, la posibilidad de planificar el proceso de cambio, la participación y el compromiso, el aumento de la eficiencia organizativa, el bienestar y; la mejora de la calidad de vida como fin último de la organización (Villa y Cruz, 2008).

Finalmente, se resume el postulado del D.O como: “la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones donde la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible” (Rivas, 2007, p.50).

2.1.3 Motor Evolucionario

En este motor el proceso de transformación organizacional se concibe como “los cambios acumulativos en formas estructurales de las poblaciones de organizaciones a lo largo de las comunidades, industrias, o la sociedad en general” (Aldrich, 1979; Campbell, 1969; Hannan y Freeman, 1977 citados en Van de Ven y Poole, 1995, p.517-518). Se representa con la metáfora de los organismos que se auto-producen y se auto-regulan. Morgan (1986), por ejemplo, realiza una analogía y sostiene que, a través de la observación de las termitas reconstruyendo frecuentemente sus nidos, es posible comprender este fenómeno (Kezar, 2001).

Así, se trata de un ciclo continuo de los procesos de variación, selección y retención que ocurren durante el desarrollo. El primero hace alusión a la gestación de nuevas formas organizativas, siendo el azar el responsable de que éstas tengan lugar, mientras que el segundo indica la competencia entre entidades por los recursos del medio en el cual se encuentran circunscritas, y finalmente, el último se relaciona con las presiones que reproducen y conservan la estructura presente, tales como la inercia y la persistencia. De este modo, la subsistencia depende de la capacidad para enfrentarse a las fuerzas ambientales, ya que cuando se ha definido un determinado diseño organizativo (variación), ajustándose al entorno (selección), se mantienen las prácticas y formas (retención).

Entonces, este enfoque se caracteriza por ser sistémico y racional, y consiste en un ciclo de estímulo – respuesta.

El fenómeno del cambio tiene lugar como “una progresión recurrente, acumulativa, y probabilística de la variación, selección y retención de las entidades organizacionales” (Van de Ven y Poole, 1995, p.518, traducido), y puede seguir dinámicas pre-escritas en función de las características de las organizaciones que forman parte de un determinado lugar, pues aunque no sea posible indicar la supervivencia de cada cual, la población evoluciona conforme a patrones específicos. Éste entonces, “es dependiente de las circunstancias, variables situacionales, y el ambiente enfrentado por cada organización” (Morgan, 1986 citado en Kezar, 2001, p.28, traducido).

Cabe destacar que, se pone un énfasis de carácter estructural, ya que el resultado del cambio (el cual es reactivo y no planificado) consiste en nuevas formas o principios organizacionales. Se analiza el entorno para generar nuevos desarrollos y componer nuevas unidades, desplazando a los procesos de la entidad a un plano secundario (a excepción de la variación, selección y retención). No obstante, años más tarde se plantea que las influencias del entorno modificarían tanto la estructura como la cultura de la organización (Kezar, 2001).

Bajo el motor evolucionario es posible hacerse una imagen de los cambios en las poblaciones de organizaciones, y enfocarse en la variación, selección y retención de diversas entidades. Aun así, existen aplicaciones en distintos niveles, por ejemplo sobre las estrategias organizacionales (Burgelman, 1991; Singh y Lumsden, 1990 citados en Van de Ven y Poole, 1995) y sobre procesos psicosociales que se desenvuelven al organizarse (Weick, 1979; Gersick, 1991 citados en Van de Ven y Poole, 1995).

En esta línea, al considerar aspectos como la forma en que los atributos se heredan, la tasa de cambio y el nivel de análisis, Van de Ven y Poole (1995) sostienen que es posible identificar dos tendencias principales en la comprensión evolucionaria: los propulsores de la visión de Darwin y los que prefieren a Lamarck. Los primeros plantean que las características son traspasadas a través de procesos intergeneracionales, y los segundos que se adquieren a través del aprendizaje. A su vez, los darwinianos sostienen que el

cambio es un proceso continuo y gradual de evolución, pudiendo expresarse sólo progresivamente con pequeños y medidos avances.

Al respecto, es preciso aclarar que existen múltiples perspectivas en torno al concepto de evolución, correspondiéndose bajo una mirada amplia, con la definición de desarrollo propuesta por los autores mencionados. Por tanto, éstos prefieren un enfoque más acotado, y así, se centran en las teorías de la evolución biológica, evitando confusiones con las primeras décadas del evolucionismo sociológico y biológico (corrientes que no consideran los aportes darwinianos por ejemplo, y que considerando su contribución, se acercan más al motor del ciclo vital).

El enfoque evolucionario posee un carácter determinista (los individuos desempeñan un rol secundario en el proceso de desarrollo), se concentra en la dificultad o imposibilidad de las organizaciones para planificar y responder ante el cambio, y la propensión a gestionarse en la medida en que éste se presenta. El cambio ocurre únicamente como una exigencia del entorno, y es preciso dejar que tome su curso natural (Kezar, 2001).

Una de las teorías que pueden clasificarse en este motor, la constituye la Dependencia de los Recursos, la cual se fundamenta en una visión inter-organizacional y política, y postula que la entidad no es capaz de mantenerse a sí misma, y requiere apoyarse en los recursos del medio, por lo que dependería de otras organizaciones. Así, establece una relación interdependiente con su entorno y por tanto, se deben analizar los intercambios que ocurren como parte de dicha relación, pudiendo los directores o líderes desempeñar un papel activo durante el proceso, en el cual son capaces de responder y generar cambios en el ambiente (Jones, 2008).

Igualmente, la Teoría del Caos concibe al desarrollo organizacional de manera análoga a un sistema biológico, por tanto, es necesario prestar atención a las soluciones propias del sistema (se desplaza la capacidad humana), las cuales se obtienen a través de la retroalimentación, resiliencia y auto-organización, facilitando el surgimiento de las estructuras. Así, las entidades responden de modo orgánico a las exigencias del entorno, siendo inútil la planificación del cambio (Jones, 2008).

Otra teoría es la Ecología de las Poblaciones, la cual expone que las organizaciones no pueden anticiparse a las adversidades del medio, siendo éste quien determina las que logran perdurar. Se enfoca en el nivel de la agrupación de entidades con cualidades compartidas o *poblaciones*, representando al entorno con una distribución de nichos o recursos que posibilitan la subsistencia organizacional y donde sólo aquellos diseños organizativos en condiciones de explotarlos, permiten que la entidad siga funcionando (Quintana, 2001). A su vez, esta perspectiva contempla cómo las decisiones y acciones de los grupos de entidades inciden en su éxito y continuidad ante las fuerzas ambientales del cambio, tales como la escasez de recursos y la falta de soporte para la actividad organizacional. Nuevamente, el ajuste al medio puede ser comprendido sólo a un nivel de población, donde destaca el concepto de *diversificación*, es decir, “la idea que las organizaciones generales se desempeñan mejor bajo ciertas condiciones ambientales porque tienen ‘diversos’ clientes, productos y servicios, y por consiguiente son menos propensas a sentir el impacto de los cambios en una parte del mercado” (Kezar, 2001, p.31, traducido).

Aquí las entidades no se adaptan por iniciativa, sino que buscan responder al entorno, siendo a la larga éste el que las selecciona, según se correspondan más cercanamente con sus atributos, y por ende, el que define su supervivencia o decadencia (Quintana, 2001). Esto quiere decir que “las organizaciones son entidades inadaptativas dictadas por su propia inercia (...), las rutinas legitimadas y la inercia permiten a las variaciones seleccionadas ser retenidas y reproducidas” (Hannan y Freeman, 1977; Weick, 1979; Pfeffer, 1982; Perrow, 1986, citados en Tamayo, Gutiérrez y Martínez, 2005, p.2). Existe entonces, una *inercia estructural* que limita la capacidad de la que éstas disponen para su adaptación.

Cabe señalar, que si bien la Ecología de las Poblaciones se clasifica como una teoría perteneciente al motor evolucionario, más que seguir una evolución, en estricto rigor se trata de un proceso de selección (Quintana, 2001).

De la misma manera, se encuentra la teoría de las Rutinas de Cambio Interno, la cual plantea que los procesos de variación, selección y retención, además de estar presentes en las poblaciones de organizaciones, se encuentran en entidades particulares. De acuerdo

con Nelson y Winter (1982) éstas poseen patrones de acción que orientan su actividad a seguir, y en la medida en que se aplican, se van sofisticando y pasan a denominarse *rutinas de modificación*, permitiendo la adaptación de la organización a las exigencias del entorno, al transformar el contenido del cambio a través de un proceso de gestión coherente (Levitt y March, 1988). Así, éste impulsa la variación de estas pautas cotidianas o repetitivas para su implementación, llevando a la entidad a ganar experiencia o competencia en un tipo determinado de cambio, siendo más propensa a desarrollarse en la misma línea durante procesos futuros (Austin y Bartunek, 2003).

En relación con lo anterior, Amburgey, Kelly y Barnett (1993) estudiaron organizaciones finlandesas de periodismo, y notaron que el modo de cambiar se posicionaba en éstas, creando una suerte de tradición, donde los procesos de transformación futuros se daban conforme a una inercia predecible (citados en Martínez – Tur, Peiró, Moliner y Potocnick, 2010), creando *momentum*. Así, la inversión en éstos se hace menor y por ende, las entidades los conciben más como una solución que un problema. De este modo, mientras que las modificaciones en las rutinas pueden afectar las competencias organizacionales (Levitt y March, 1988 citados en 33), también pueden desarrollarlas, facilitando el cambio y la maduración posterior de la entidad (Amburgey y Miner, 1992 citados en Austin y Bartunek, 2003).

Al respecto, Hannan y Freeman (1984) indican que las pautas cotidianas permiten comprender el modo en que las organizaciones buscan estabilizarse en entornos inestables. Sin embargo, sostienen que éstas instauran determinadas acciones y generan inercia, lo cual podría deteriorar la capacidad de cambio de la entidad (Austin y Bartunek, 2003).

Brown y Eisenhardt (1997), en cambio, notaron que las entidades desarrollan un mecanismo para desempeñarse a un ritmo constante en el medio cambiante. Plantean como ejemplo el caso de los directivos que planifican el lanzamiento de un nuevo producto cada cierto mes o establecen metas organizacionales apuntando a una cantidad específica de ingresos que debe provenir de nuevos productos cada año. Así, mientras la organización se adapta a las alteraciones ambientales, requiere dedicar gran parte de sus recursos al

desarrollo de competencias internas para cambiar, sin importar las exigencias de la industria (citados en Austin y Bartunek, 2003).

Siguiendo la línea de las rutinas organizacionales, se encuentra también la teoría del Cambio Institucional, la cual, a diferencia de la primera, se enfoca en las fuerzas del medio ambiente y considera que las ideas, valores y creencias presentes en el entorno establecen la manera en que la entidad se desenvuelve internamente, puesto que validan y limitan las posibilidades de cambio que pueden tener lugar dentro de ésta. Por tanto, este proceso adquiere un carácter previsible y seguro. Un ejemplo de esto lo constituyen los códigos o normativas de gremios de profesionales (Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnick, 2010). Así, para que el desarrollo organizacional pueda tener éxito, requiere apoyo y validación por el sistema de valores institucional (D'Aunno, Sutton y Price, 1991 citados en Austin y Bartunek, 2003). Aquí, “las presiones isomórficas actúan como procesos de selección y retención en las organizaciones, validando los cambios organizacionales” (Austin y Bartunek, 2003, p.315, traducido).

Esta teoría cobra importancia al dar cuenta de la existencia de entornos institucionales y hacer evidente la necesidad de legitimación de las organizaciones por el medio (ya sea tácita o manifiesta), tratando el cómo las fuerzas exteriores podrían llegar a ser obstáculos para el cambio y desarrollo de una entidad. En este sentido, plantea que éstos pueden ser aproximados desde la desinstitucionalización, impactando así, tanto en la organización como en su ambiente. Por lo demás, las modificaciones pueden comenzar desde los procesos o relatos disidentes, dadas las presiones institucionales. Aquí, se considera que el ambiente puede ser transformado, principalmente a través de nuevas comprensiones consensuadas (postura abordada en mayor profundidad por las líneas que hacen hincapié en la comunicación, el liderazgo y el aprendizaje) (Romero, Matamoros y Campo, 2013).

Respecto a lo anterior, cabe destacar la atención de este enfoque puesta sobre la dejadez, constancia y resignación en las organizaciones, así como su arduo deseo por legitimación.

Posteriormente, algunos de los estudiosos que se basan en la teoría del Cambio Institucional, y en el motor evolucionario, resaltan el rol que ocupan los actores organizacionales en la formación de las presiones que los contienen (Di Maggio y Powell,

1991; Elsbach y Sutton, 1992; Oliver, 1991; Suchman, 1995). Por tanto, se comienzan a elaborar teorías institucionales basadas en el motor teleológico, al examinar sus acciones estratégicas (Bloodgood y Morrow, 2000; Johnson, Smith y Codling, 2000), destacando por ejemplo cómo logran legitimar dentro de las entidades cambios polémicos gracias al uso de la lógica institucional (Citados en Austin y Bartunek, 2003).

Así, los líderes de la organización cobran cada vez mayor relevancia. Un claro ejemplo de lo anterior es la teoría de la Elección Estratégica, la cual se concentra en las influencias externas, sosteniendo que “los administradores pueden elegir desde cuál ambiente operar, escaneando, prediciendo cambios, y el curso de la organización” (Cameron, 1991 citado en Kezar, 2001, p.31, traducido). Asimismo, éstos desempeñan un rol fundamental cuando se trata de definir los objetivos de la entidad, y su diseño organizativo y estratégico (Tamayo, Gutiérrez y Martínez, 2005).

A pesar de lo anterior, las teorías propuestas bajo el alero del motor evolucionario son consideradas deterministas y con un énfasis exagerado en el impacto del medio ambiente, desplazando el papel de las capacidades humanas para tomar decisiones y participar activamente en el proceso de transformación de la entidad. De igual forma, se sostiene la dificultad para

enlazar directamente variables ambientales y el cambio organizacional, controlando todas las demás variables. Por lo tanto, estas teorías ignoran importantes variables indirectas e informales, y desconsideran la complejidad de la vida organizacional enfocándose en unos pocos factores dentro del ambiente externo e interno tales como recursos y tamaño de organización (Burnes, 1996 citado en Kezar, 2001, p.32, traducido).

No obstante, la perspectiva evolucionaria realiza una importante contribución al destacar las influencias del contexto en el cual están inmersas las organizaciones, pues en la época primaba la visión clásica, siendo las entidades concebidas de manera independiente (Morgan, 1986). Igualmente, se introdujo una óptica del cambio como no planeado, generando nuevas aproximaciones para su estudio, prevaleciendo una línea de

investigación empírica, difícil de encontrar en otros motores (Rajagolapan y Spreitzer, 1996).

2.1.4 Motor Dialéctico

De acuerdo a Van de Ven y Poole (1995) la mirada dialéctica se desarrolla a partir de los postulados hegelianos, los cuales consideran que “la entidad organizacional existe en un mundo pluralista de eventos, fuerzas, o valores contradictorios en colisión, que compiten entre sí por la dominación y el control” (p.517, traducido). Así, una pauta o esquema, valor, ideología o normativa viene de la mano con su polo opuesto.

Dichos autores explican que estas contradicciones se presentan dentro de la organización porque en ésta tienen lugar distintos objetivos e intereses de grupo que pueden ser conflictivos en la búsqueda por su preeminencia, o bien, pueden ser ajenos a la entidad, siguiendo una orientación incompatible. Por tanto, esta perspectiva requiere la presencia de dos o más partes que representen a cada una de estas fuerzas contrapuestas para entrar en conflicto.

Dado lo anterior, el equilibrio de poder entre los entes antagónicos otorgaría la estabilidad organizacional, la cual además, ocurriría a partir de las adaptaciones o arreglos derivados de las disputas entre éstos. Así, el cambio se produce cuando valores contrarios, presiones o eventos obtienen el poder necesario para alterar el estatus quo. Entonces, en términos de Van de Ven y Poole (1995) una *antítesis* necesita activar el poder de una organización a un nivel mínimo para contrarrestar a la *tesis* vigente y así crear una atmósfera que permita al surgimiento de una *síntesis*, la cual consiste en una integración de la tesis y la antítesis, concibiéndose como una solución favorable para ambas. Luego, ésta puede establecerse como una nueva tesis y así sucesivamente, prosiguiendo el proceso dialéctico.

Sin embargo, no existe ninguna garantía de que una síntesis ocurrirá. En múltiples ocasiones un determinado grupo es capaz de dominar e imponerse frente a situación de poder actual, razón principal por la que las organizaciones hacen esfuerzos por someter y evitar el surgimiento de oposiciones.

En este sentido, Czarniawska y Sevón (1996) señalan que en la literatura de cambio organizacional también es posible observar un patrón dialéctico, donde los modelos de cambio planeado y evolucionario se consideran en contradicción, y así, dan cabida al desarrollo de los demás motores. Por su parte, Morgan (1986) sostiene que las entidades fluctúan entre momentos prolongados de cambio evolucionario y otros breves de cambio revolucionario de segundo orden, hasta que se llega a un punto muerto entre las posiciones disidentes (citados en Kezar, 2001).

Bajo esta perspectiva, la discrepancia es considerada propia de las dinámicas de interrelaciones entre individuos, donde la consecuencia del cambio consiste en una nueva ideología o identidad organizacional, y durante su proceso ocurren negociaciones, búsquedas de sentido, ejercicio del poder, del mismo modo que, surgen movimientos sociales (Bolman y Deal, 1991 citados en Kezar, 2001).

En relación con estos últimos, Hensmans (2003) estudió a dos grupos sociales: los dominantes³ y los desafiantes⁴ como partes antagónicas en búsqueda de la hegemonía en el campo del emprendimiento. De esta forma, propone un modelo que vincula el cambio institucional con el proceso de formación estratégica, identificando cuatro arquetipos de movimientos sociales que aplica al análisis de la industria musical, de manera tal, de lograr una mejor comprensión del proceso dialéctico que ocurre durante la generación de la estrategia organizacional.

Al respecto, Kezar (2001) explica que en los movimientos sociales, si bien el hincapié recae sobre la acción colectiva, se observa que los líderes cumplirían un rol fundamental. Asimismo, sostiene que, por lo general quienes prestan atención al proceso de transformación forman parte de determinados grupos de interés, ya que cuando hay abundancia de recursos, los individuos tienden a desinteresarse o evitar involucrarse en conflictos. No obstante, cuando éstos son escasos y no se generan cambios o están a la espera de, las personas suelen tomar medidas y confrontar a las fuerzas dominantes.

³ Del inglés *incumbents*

⁴ Del inglés *challengers*

Para el motor dialéctico, las dinámicas sociales son el foco de atención, destacándose por sobre el análisis del medio o las etapas de evolución de la organización. El conflicto inevitablemente producirá tarde o temprano una alteración; diferentes enfoques se encuentran y se oponen, generando tensión, independiente si las organizaciones así lo desean. Por ende, esta perspectiva también es considerada determinista.

Una de las teorías aquí desarrolladas es la propuesta de Kotter (1985), la cual trata sobre las competencias requeridas para que ocurra una transformación política. Primero, sostiene que se debe establecer una agenda, lo cual implica escuchar y tomar en consideración los intereses de los individuos que forman parte de la organización en su globalidad, así como también a los grupos de interés⁵ para la actividad. Luego, es necesario construir redes, es decir, generar alianzas, pesquisando actores claves y detractores para el proceso. El propósito principal consiste en establecer lazos con personas capaces de sobrellevar las resistencias, y por tanto, disponer de éstas para disuadir o influir en otros. Del mismo modo, los agentes de cambio necesitan establecer una fuente de poder, alineándose con actores que ejercen supremacía. Una vez logrado esto, es posible comenzar a negociar de manera tal de comenzar la transformación (citado en Kezar, 2001).

Otro ejemplo de esta perspectiva es la teoría Marxista, la cual observa el desarrollo de las negociaciones colectivas y las uniones laborales en las entidades, y plantea que las directivas y otros líderes organizacionales generan estructuras que son útiles para cumplir los intereses de determinada elite (Morgan, 1986; Rhodes, 1998), dando inicio, por lo general a procesos de cambio - cuando éstos resultan útiles para alcanzar una mayor eficiencia y rentabilidad organizacional (Morgan, 1986). Así, se hace presente una relación dialéctica respecto a este fenómeno y su respuesta frente a determinados grupos de interés (citado en Kezar, 2001).

Kezar (2001) destaca que uno de los aportes principales de esta perspectiva es que brinda una explicación a aquellos cambios de carácter regresivo e irracional, puesto que los demás motores centran su atención sobre lo lineal y racional, sosteniendo que éste es de índole progresiva, produciéndose como consecuencia de la búsqueda de una mejor situación. Sin

⁵ Del inglés *stakeholders*

embargo, muchas transformaciones organizacionales son erráticas y vienen dadas por factores políticos.

Por el contrario, la naturaleza determinista de este motor es criticada por los investigadores, así como también el desplazamiento del entorno, puesto que los conflictos dialécticos no suelen relacionarse con ninguna presión ajena a sí mismos. Sumado a esto, cabe cuestionarse si las fuerzas en tensión pueden ser gestionadas, por ejemplo, desde una perspectiva teleológica o si es que capacitaciones podrían llevarse a cabo en medio de éstas (visión del ciclo vital). Finalmente, se ofrece escasa orientación y utilidad práctica para las organizaciones y sus directivos.

2.1.5 Resumen de los Motores de Cambio y Desarrollo Organizacional

| | Evolucionario | Teleológico | Ciclo de Vida | Dialéctico |
|---------------------------------|---|---|--|--|
| Por qué el cambio ocurre | Ambiente externo | Líderes; ambiente interno | Crecimiento natural de los individuos | Tensión dialéctica de valores, normas o patrones |
| Proceso de cambio | Adaptación; lento; gradual; no intencionado | Racional; linear; con propósito | Progresión natural; resultado de capacitaciones y motivación; alternación de hábitos e identidad | Primer orden seguido ocasionalmente de segundo orden; negociación y poder |
| Resultados del cambio | Nuevas estructuras y procesos; primer orden | Nuevas estructuras y principios organizacionales. | Nueva identidad organizacional | Nueva forma de pensar |
| Metáfora clave | Organismo autoproducido | Maestro de cambio | Profesor | Cerebro |
| Ejemplos | Dependencia de recursos; elección estratégica; ecología poblacional | Desarrollo organizacional, planeación estratégica; reingeniería; calidad total | Modelos desarrollistas; declive organizacional; psicología social del cambio | Aprendizaje singular y doble; quiebre paradigmático; búsqueda del sentido |
| Críticas | Falta de énfasis en lo humano; calidad determinista | Sobreracional y lineal, inhabilidad para explicar el cambio de segundo orden; plasticidad de las personas | Escasa evidencia empírica; carácter determinista | Determinista, falta de preocupación ambiental; escasa orientación para líderes |
| Beneficios | Énfasis ambiental; enfoque de sistemas | Importancia de los agentes de cambio; estrategias y técnicas de gestión | Cambio en relación a fases; aspecto temporal | El cambio no siempre es progresivo; irracionalidad; rol del poder |

Cuadro N°2 - Fuente: Traducción y adaptación de Kezar (2001).

En relación con los mecanismos generativos de cambio previamente expuestos y resumidos en el cuadro anterior, es preciso señalar que durante los últimos años la teoría de proceso del cambio organizacional aumenta y progresa, pudiendo encontrar cada vez más enfoques y teorías que se han originado a partir de la propuesta de Van de Ven y Poole (1995), las cuales por lo general se enfocan en el motor teleológico (Austin y Bartunek, 2003). “Intentos por comprender problemáticas del tipo multinivel como la agencia institucional, innovación, y el ritmo temporal del cambio organizacional requiere que los investigadores construyan vínculos entre las teorías de cambio individual y las teorías de cambio organizacional” (Austin y Bartunek, 2003, p. 315, traducido). Por tanto, elaborar teorías que cubran diferentes niveles de este fenómeno puede ayudar a una mejora en la comprensión del mismo y llevar hacia la generación de nuevas tipologías o motores de cambio.

Finalmente, luego de revisar los motores expuestos y sus principales formulaciones teóricas, Kezar (2001) concluye que “el enfoque más fuerte es el que combina ciertas suposiciones desde varios enfoques” (p.56, traducido).

3. Aproximaciones en el estudio del cambio y desarrollo organizacional

Además de los distintos modos de concebir a la organización descritos en las secciones previas, así como también sus múltiples perspectivas teóricas, donde se considera como objeto o proceso (aunque en algunas publicaciones de modo implícito), de igual forma, las metodologías empleadas para su conocimiento y comprensión varían conforme a su visión, y; a la manera en la que su estudio se estima más apropiado o válido, empleándose tanto métodos de varianza como de proceso en las investigaciones de cambio organizacional (Van de Ven y Poole, 2005).

Dado lo anterior, la presente sección se basa en la propuesta de Van de Ven y Poole (2005), quienes plantearon una tipología de cuatro aproximaciones para estudiar este fenómeno, a partir de la integración de las visiones de objeto y procesos mencionadas, y como indican estos autores “a pesar de que los cuatro enfoques puedan ser vistos como opuestos o visiones en competencia, nosotros los vemos como complementarios” (p.1, traducido).

Entonces, para Van de Ven y Poole la combinación de las perspectivas planteadas brinda una comprensión más completa del fenómeno en cuestión.

En este marco, Whetten (2005) concibe a las organizaciones como objetos o entidades sociales, y por ende, sostiene que los investigadores deben estudiar tanto a éstas *per se*, como al escenario organizacional o contexto social en el que se encuentran circunscritas (citado en Van de Ven y Poole, 2005). No obstante, plantea que es necesario abordar a las organizaciones como un *sustantivo*, y no como un *verbo*. Lo primero alude a la entidad social, y lo segundo al proceso social. Así, lo relevante consiste en “la identidad, estructura, cultura, desempeño, que son centrales en una empresa organizacional exitosa” (p.4, traducido). Para este autor, la perspectiva de *verbo* pondría en riesgo la validez y consistencia de las investigaciones en el ámbito, obteniendo meras inferencias, de índole generalista.

Por el contrario, los seguidores principales de la visión organizacional de proceso sostienen que la entidad consta de un vacío, que por lo general crea confusión y genera una tendencia a objetificar aspectos dinámicos de carácter social. Así, no tiene importancia estudiar a la entidad *per se*, pues no posee nada en su interior capaz de aclarar la manera en que se desenvuelve; mientras que comprender las acciones e interacciones, atribuciones y el sentido presentes en ésta, podría resultar más efectivo (Whetten, 2005 citado en Van de Ven y Poole, 2005).

Otra distinción en la concepción de la organización es la introducida por Tsoukas (2005), quien sostiene que el cambio organizacional puede acontecer de modo *fuerte* o *débil*.

La visión “débil” trata a los procesos como importantes pero básicamente reducibles a la acción de las cosas, mientras que la visión “fuerte” estima que las acciones y cosas son ejemplificaciones de procesos complejos. La primera perspectiva aparece dominante en mucha investigación científica social y organizacional, y tiende a ser pragmática, fundada empíricamente, y de orientación analítica. La última perspectiva ha sido primordialmente conceptual, fuertemente informada por hilos de la filosofía de procesos, teología y las humanidades en grande, siguiendo

especialmente el ejemplo de filósofos como James, Whitehead, Bergson, and Deleuze (...) (Chia y Langley, 2004 citados en Van de Ven y Poole, 2005, p.5, traducido).

Cabe destacar que, cada uno de estos modos de concebir a las organizaciones aporta en su comprensión. El primero, facilita la aproximación empírica, mientras que el segundo; una mayor valoración de la esencia del proceso.

Para Van de Ven y Poole (2005) la importancia de la distinción de Tsoukas (2005) radica en el fundamento ontológico que trae consigo, ya que reconoce en la realidad social, la presencia de dos interpretaciones, “un mundo hecho de cosas cuyos procesos representan el cambio en las cosas, y la otra, un mundo de procesos cuyas cosas son cosificaciones de procesos” (p.6, traducido).

Por una parte, estos autores destacan la suposición de que la organización, ya sea como objeto o sustantivo, consiste en una entidad o estructura social que mantiene su identidad pasando desde un estadio o situación a una distinta en el tiempo. Por otro lado, existe una postura que afirma que las organizaciones están conformadas completamente por procesos organizativos.

En esta lógica, la estabilidad y el cambio son comprendidas de la misma manera, es decir, la primera se debe a aquellas actividades que preservan a la organización, por ejemplo, al ser observada por un tercero. El cambio surge cuando se dan ciertas operaciones que pueden ser vistas por el mismo individuo como modificándose en la entidad. “En ambos casos, estabilidad o cambio son juicios, no cosas reales, porque la organización es un proceso que está continuamente siendo constituido y reconstituido” (Rescher, 1996 citado en Van de Ven y Poole, 2005, p.7-8, traducido).

Siguiendo esta línea, el campo investigativo del cambio organizacional, o posteriormente referido, estratégico; tiene a la base dos escuelas de pensamiento, las cuales se reflejan en las interrogantes y los métodos empleados en éste. Dichas escuelas son la de *contenido*, la cual presta atención a los precedentes y los resultados del cambio, recurriendo a amplias

muestras y variadas técnicas estadísticas (Gibbs, 1993; Ginsberg y Buchholtz, 1990; Oster, 1982), y la de *proceso*, la que enfatiza el papel de los directivos⁶ en el cambio estratégico, estudiando casos en profundidad o por un largo período de tiempo (Webb y Dawson, 1991; Whipp, Rosenfield y Pettigrew, 1989) (citados en Rajagopalan y Spreitzer, 1996). Sin embargo, estas corrientes de estudio han progresado de modo aislado, obteniendo como consecuencia brechas teóricas y prácticas en su concepción, a la vez que, se han producido una serie de hallazgos paradójicos (Rajagopalan y Spreitzer, 1996). Así, es posible observar que la perspectiva de contenido se concentra en las condiciones previas del cambio organizacional y sus consecuencias, mientras que las investigaciones de proceso acentúan la serie de sucesos en el tiempo que ocurren cuando éste se despliega en la entidad (Van de Ven y Poole, 2005).

En este contexto, Van de Ven y Poole (2005) se refieren a las escuelas anteriores, resaltando la importancia de tener en consideración la ontología del cambio. Estos autores analizan los métodos principalmente utilizados en la investigación del fenómeno en cuestión, de acuerdo a las perspectivas de objeto y proceso señaladas; clasificándolos en dos tipos, denominados *varianza* y *proceso*, los cuales “representan epistemologías diferentes para el estudio del cambio y desarrollo” (p.9, traducido).

⁶ En inglés *managers*.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de dichos métodos, basado en Poole et al. (2000)

Cuadro N°3

| Enfoque de Varianza | Enfoque de Procesos |
|--|--|
| Entidades fijas con atributos variados | Entidades participan en eventos y pueden cambiar en el tiempo |
| Explicaciones basadas en causalidad necesaria y suficiente | Explicaciones basadas en causalidad necesaria |
| Explicaciones basadas en causalidad eficiente | Explicaciones basadas en causalidad final, formal y eficiente |
| La generalidad depende de la uniformidad a través de los contextos | La generalidad depende de la versatilidad a lo largo de los casos |
| El orden del tiempo en las variables independiente es inmaterial | El orden del tiempo de los eventos independientes es crítico |
| Énfasis de causa inmediato | Explicaciones son puestas en capas y ambas incorporan causa inmediata y distal |
| Los atributos tienen un único significado en el tiempo | Entidades, atributos y eventos pueden cambiar de significado en el tiempo |

Fuente: Van de Ven y Poole (2005). Traducción propia.

De esta manera, es a partir de la integración de las dimensiones ontológicas y epistemológicas identificadas en el cambio y desarrollo organizacional, que Van de Ven y Poole (2005) ofrecen cuatro tipologías para el estudio de este fenómeno. A continuación se describen brevemente estas cuatro aproximaciones.

a) Enfoque I:

Este enfoque aborda el cambio organizacional con métodos de varianza. Resulta muy útil para comprender las causas y correlaciones presentes en éste, siendo considerado como una variable dependiente que se explica por ciertas variables independientes. Esta metodología es adecuada para estudiar los elementos generadores de un determinado proceso, comprobando hipótesis planteadas en relación con éstos, y asimismo, cuando se

observan cambios a nivel de individuos o grupos que ocurren rápida o repentinamente, abordarlos desde la varianza estableciendo causalidades inmediatas, puede resultar muy efectivo.

Aquí se sostienen dos suposiciones fundamentales, la primera afirma que la causalidad es unidireccional (y va desde las unidades grandes hacia las pequeñas), y la segunda, que las variables causales funcionan de manera uniforme entre los sucesos, con un tiempo similar (Abbot, 1988 citado en Van de Ven y Poole, 2005). Aunque esto puede ser verdad, se deja de lado la consideración de eventos críticos o múltiples causas que actúan de modo heterogéneo en diferentes lugares de la organización y en distintos momentos, o que se dan en niveles y series de acontecimientos que se enlazan y producen un resultado.

Por lo demás, bajo el Enfoque I se asume que el tiempo puede ser fraccionado en distintas unidades similares en un continuo lineal; medido de manera imparcial, y que es independiente de la organización y las personas que lo vivencian.

Finalmente, es complicado abordar las interrogantes sobre cómo el cambio organizacional se produce, “detrás de la mayoría de las teorías de varianza hay una historia basada en un proceso sobre la relación entre las variables que otorgan coherencia a las teorías. Sin embargo, es difícil probar o estudiar la narrativa con un método de varianza” (p.22, traducido).

b) Enfoque II

Es de suma importancia para los objetivos del presente trabajo, y corresponde al enfoque empleado para el análisis de la literatura y la formulación de la propuesta del modelo meta-teórico del desarrollo de la nueva entidad organizacional, aquí expuesto.

Bajo esta mirada se estudia el cambio organizacional empleando un método de procesos, por lo que interesan aquellas preguntas que guardan relación con el cómo este fenómeno acontece en las entidades. El desarrollo organizacional es entendido como una serie de sucesos, fases, ciclos y estadios en la evolución de una determinada entidad.

Esta orientación sigue la línea de la visión de procesos *débil* planteada por Tsoukas (2005) y por Chia y Langley (2004) descrita previamente (citados en Van de Ven y Poole, 2005).

La propuesta del modelo transaccional de decisión estratégica de Nutt (2002) se encuentra bajo esta influencia. Este autor indica que existirían seis fases en el proceso de toma de decisiones (señales, intenciones, desarrollo del concepto, determinación de los detalles, evaluación e instalación), donde el encargado de tomar la decisión actúa dando paso a cada una de estas etapas, identificando necesidades y oportunidades, estableciendo intenciones o considerando alternativas y evaluándolas (citado en Van de Ven y Poole, 2005).

Otro ejemplo de los desarrollos que han tenido lugar bajo este lente, es la reconocida propuesta explicativa de Mintzberg et al. (1976) sobre el proceso de decisión estratégica. Asimismo, Barton (1990) investigó la temática de la innovación, fragmentándola en hitos esenciales y monitoreando el proceso desde la lógica de la secuencia de las etapas (citados en Van de Ven y Poole, 2005).

Y así, gran diversidad de estudios se enmarcan en esta perspectiva, resaltando la importancia de las series de sucesiones y estadios (Bales y Strodtbeck, 1951; Barley, 1986; Fisher, 1970; Langley y Truax, 1994; Poole, 1981), y buscando por medio de esta comprensión, reconocer momentos consistentes de movimientos a través de los cuales tiene lugar el desarrollo organizacional (Van de Ven y Poole, 2005). Dado esto, una de las teorías más comunes en el Enfoque II es el modelo del ciclo vital, el cual se basa en el establecimiento de etapas para abordar y explicar los procesos que suceden a nivel organizativo (Cameron y Whetten, 1983; Greiner, 1972; Lacoursiere, 1980 citados en Van de Ven y Poole, 2005). Cabe destacar que, “las teorías de fases tratan de encapsular lo esencial de la riqueza de la información de procesos en una explicación más simple de desarrollo o actividades típicas” (p.23, traducido).

Esta visión posee una noción *transaccional* del tiempo, al considerar sucesos de orden relevante que se desenvuelven temporalmente. Aquí se estima que éste puede segmentarse en determinados puntos fundamentales, a saber: nacimiento, transformación, división, entre otros (Mc Grath y Kelly, 1986 citados en Van de Ven y Poole, 2005). El rol

del espectador es relevante en el establecimiento de estos momentos en el tiempo, puesto que los acontecimientos significativos lo son sólo en la medida en que tienen dicho significado y valor para quienes lo perciben. Así, no hay una predefinición objetiva que establezca el tiempo, ya que la determinación de éste depende del observador, siendo su paso inevitable y su curso considerado un proceso de desarrollo, donde cada evento decisivo consiste en una unidad del mismo.

En este sentido, analizar el cambio organizacional considerando al tiempo transaccionalmente implica indagar en aquellos eventos que son percibidos como significativos por los actores relevantes en el proceso (*desde dentro*), o determinar los acontecimientos que son importantes, por ejemplo conflictos organizacionales o desempeños (*desde fuera*).

c) Enfoque III

Se asocia con el proceso *fuerte* en palabras de Tsoukas (2005), Chia y Langlely (2004) (citados en Van de Ven y Poole, 2005), y se centra en la interrogante de cómo se dan en el tiempo los procesos tales como “la búsqueda por el sentido, resolución de conflictos, protestas o ganarse la vida” (p.24, traducido).

La suposición fundamental radica en que los procesos son vistos como esenciales y se asume que únicamente el estudio de carácter procesual permitirá comprenderlos. Por esta razón, existen pocas investigaciones empíricas, puesto que la mayor parte del cuerpo de conocimientos forjado bajo esta mirada es de índole conceptual (Tsoukas 2001, citado en Van de Ven y Poole, 2005). El estudio de la construcción social de la ciencia y tecnología constituyen un ejemplo de esta aproximación, con investigaciones relacionadas con el surgimiento de las nuevas tecnologías y su influencia en la exploración científica y la sociedad a gran escala (Garud y Ahlstrom, 1997; Ruttan, 2001 citados en Van de Ven y Poole, 2005).

Sin embargo, Van de Ven y Poole (2005) hacen un alcance a los desarrollos bajo esta perspectiva, ya que resaltan el carácter contradictorio inherente a la manera de concebir y abordar el estudio de los fenómenos.

La investigación en el enfoque III enfrenta una ironía en que su representación, interpretación y explicación de los procesos que debe siempre cosificar a los procesos – los cuales son evanescentes y están en flujo – en palabras y diagramas fijados estadísticamente en una página. Una doble ironía se origina en la justificación de este enfoque: que un mundo procesual debe ser estudiado sólo a través de métodos procesuales, ya que esos métodos están filtrados por medio de representaciones estáticas del proceso (p.25, traducido).

Por tanto, razonar bajo el alero de esta mirada no es tarea sencilla, pues se necesita una comprensión distinta y pensar de un modo en el que no se ha recibido preparación (Tsoukas y Chia, 2002 citados en Van de Ven y Poole, 2005).

En cuanto al tiempo, cabe indicar que se presenta en los desarrollos teóricos como *predisposiciones temporales* de los sujetos, entidades y culturas. Así, éste constituye un elemento fundamental para las sociedades y culturas, las cuales poseen determinada tendencia, conforme la manera en que lo conciben, para responder y hacer uso de él. Por tanto, es posible encontrar diferentes maneras de percibir y reaccionar ante este factor en las teorías del cambio y la innovación, por ejemplo la urgencia del tiempo (Waller et al., 2001), la disposición temporal (Waller et al., 2001; Zimbardo y Boyd, 1999), y los tiempos de interacción (Warner, 1988) (citados en Van de Ven y Poole, 2005).

Del mismo modo, el tiempo puede ser *socialmente construido* e ilustrar una percepción compartida en determinada cultura, en la cual se lleva a cabo una investigación específica. Dado esto, es recomendable tener en cuenta en los estudios y desarrollos sobre cambio e innovación, el modo en el cual éste ha sido creado y compartido en la (s) organización (es) en cuestión.

Por último, Orlikowski y Yates (2002) sostienen que la sistematización de los procesos en las entidades trae consigo la definición y el establecimiento consensuado de tiempos específicos, que a la vez, marcan el compás de la actividad organizacional, “estas

estructuras incluyen horarios, planes de proyectos, plazos finales y cierres temporales” (citados en Van de Ven y Poole, 2005, p.26, traducido).

d) Enfoque IV

Bajo este lente se utiliza el análisis cuantitativo para las secuencias de eventos, delimitando variables e indicadores presentes en éstos, asignando valores y códigos y; examina sucesiones de tiempo para abordar aspectos como la estructura, pautas y secuencias que se desencadenan durante el proceso de cambio organizacional.

Por ejemplo, la teoría del Equilibrio Puntuado, considera que el reconocimiento y la codificación de ciertas variables, en una base de datos de periódicos e informes, permiten dar cuenta de los patrones de procesos en la industria de micro-computación (Tushman y Romanelli, 1994 citados en Van de Ven y Poole, 2005).

Aquí se aplican múltiples técnicas cuantitativas de manera tal de conocer y validar las cualidades presentes en secuencias de eventos y en los generadores de los procesos. Esto porque, el énfasis recae sobre el sistema y rigor de los métodos pertenecientes a este enfoque en particular. Entre éstas se encuentran el análisis de Markov, series de tiempo multivariado, análisis del histórico de los sucesos y de sistemas no lineales. Se analizan muestras importantes (Nutt, 1984; Poole y Roth, 1989a; 1989b), así como también pocos casos, pero con diversos sucesos que pueden ser especificados (Garud y Van de Ven, 1992; Van de Ven y Polley, 1992) (citados en Van de Ven y Poole, 2005).

Esta mirada se adhiere a la ontología de procesos, pero aplica metodologías de varianza para aprehenderlos. Al igual que el Enfoque II, se relaciona con la visión *débil* de procesos, y a diferencia del Enfoque III, permite resolver la dificultad descrita en éste. Así, se distinguen dos tipos de aplicaciones de la presente perspectiva. La primera, investiga de manera práctica la constitución de un proceso en desarrollo, y por su parte, la segunda, simula y modela matemáticamente para dilucidarlo. Los estudios empíricos implican la determinación de variables que recogen las características de los procesos, las cuales luego, se diferencian en dependientes e independientes, y a su vez, se vinculan a otras variables adicionales.

Cabe destacar, “la diferencia entre estos estudios y los que toman el enfoque II: el último define variables que describen estados cambiados como parte del proceso, donde los estudios del enfoque IV definen variables que describen la naturaleza del proceso (por ejemplo la velocidad en la que opera)” (p.28, traducido). De este modo, esta aproximación facilita el manejo de aquello que no puede ser aclarado a través del relato o las verbalizaciones, siendo posible estudiar los procesos de manera más rigurosa y precisa. Aun así, autores como Tsoukas y Hatch (2000) consideran que el estudio empírico de éstos a través de secuencias temporales y técnicas de medición eventualmente *variabiliza* en exceso su comprensión (citados en Van de Ven y Poole, 2005), no obstante, permite abordar aquellos que son extremadamente complejos, y difíciles de entender o aprehender de otro modo.

Para finalizar, el tiempo se considera una variable del proceso de desarrollo organizacional, lo cual se asocia a su concepción como medio (Enfoque III), puesto que los sistemas de medición empleados en otras investigaciones pueden extrapolarse a éste y determinarlo como una variable independiente, dependiente o moderadora. En la primera, el pasar del tiempo se asume como un factor en cambio, mientras que en la segunda, se trata de un indicador de eventos relevantes, y en la última, su función regula los resultados causales de otras variables independientes.

A continuación se presenta un cuadro resumen que combina las dimensiones ontológicas y epistemológicas en el campo de conocimientos del cambio organizacional, y que representa la propuesta de Van de Ven y Poole (2005) sobre la tipología de los enfoques para estudiar dicho fenómeno.

Cuadro N°4

Tipología de Enfoques para estudiar el Cambio Organizacional

| | Ontología | | |
|--|--|--|--|
| | Una organización se representa por ser: | | |
| | Un sustantivo, actor social Una entidad real ("cosa") | Un verbo, un proceso de organización, un flujo emergente | |
| Epistemología (Método para estudiar el cambio) | Método de Varianza | Enfoque I Estudios del cambio de varianza en entidades organizacionales a través de un análisis causal de variables independientes que explican el cambio en la entidad (¿variable dependiente?) | Enfoque IV Estudios de varianza de la actividad de organizar ⁷ a través del modelamiento dinámico de modelos basados en agentes o sistemas adaptativos complejos caóticos |
| | Narrativas de Proceso | Enfoque II Estudios de proceso del cambio organizacional en entidades narrando secuencias de eventos, etapas o ciclos de cambio en el desarrollo de una entidad | Enfoque III Estudios de proceso de la actividad de organizar a través de la narración de acciones y actividades emergentes a través de las cuales los esfuerzos colectivos se desenvuelven |

Fuente: Van de Ven y Poole (2005). Traducción propia.

⁷ Del inglés *organizing*

4. La nueva organización y su proceso de emergencia

En relación con la definición de la nueva organización, el Instituto de Planeación Estratégica (1978) indica que se trata de:

1. Una entidad independiente
2. Un nuevo centro de beneficios en una compañía que ha establecido otros negocios
3. Una empresa mixta que satisface los siguientes criterios: 1. Sus fundadores deben adquirir expertise en productos, procesos, mercado y/o tecnología. 2. Los resultados son esperados más allá del año en el cual la inversión fue hecha. 3 Se considera un nuevo entrante en el mercado por sus competidores. 4. Se hace referencia a una nueva fuente de abastecimiento por sus potenciales clientes (p. 1-2, citado en Gartner, 1985, p.698, traducido).

Comprender la conceptualización de la nueva organización implica dar cuenta de un momento en el que *lo nuevo* tiene lugar, ante lo cual, se hace necesario explorar más allá de esta misma y la dinámica que existe detrás; es decir, el proceso de creación, donde convergen e interactúan las cualidades o propiedades requeridas para el surgimiento de una nueva entidad. Por tanto, “estudiar a la organización emergente, explora el territorio entre la pre-organización y la nueva organización” (Katz y Gartner, 1988, p.429, traducido).

En este sentido, para Gartner (1985) la importancia de la definición anterior radica en la consideración de la multidimensionalidad inherente al proceso de creación de una nueva organización. Se aprecia que, un aspecto central en éste son las personas con experiencia en determinada materia, a la vez que, el modo en el cual se produce no es instantáneo, sino progresivo en el tiempo, en un contexto y entorno específicos, buscando la obtención de recursos y compitiendo en el mercado.

Generalmente, la literatura se refiere a este proceso como Emprendimiento, Iniciativas Emprendedoras, Creación de Nuevas Organizaciones y; de Nuevas Empresas, Proceso

de emergencia o Gestación de Nuevas Organizaciones (véase Rodríguez y Ruiz, 2008; Hanks, Watson, Jansen y Chanlder, 1994; Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984; Van de Ven, 1980; Katz y Gartner, 1988). Sin embargo, la tendencia de investigación en este campo (Collins y Moore, 1964; Cooper y Dunkelburg, 1981; Mayer y Goldstein, 1961; McCelland y Winter, 1969; Vesper, 1980) no suele definir a las organizaciones en términos teóricos. Así, se observa un interés que radica más bien en la identificación de tipos de organizaciones como cadenas de tiendas⁸ o de manufactura (citados en Katz y Gartner, 1988).

Por ende, en la comprensión de una nueva entidad es necesario comenzar teniendo en cuenta tanto los aspectos estructurales como los procesuales presentes en ésta. Autores como McKelvey (1980) proponen una conceptualización de organización que tomaría en consideración lo anterior: “actividad de sistema con un propósito miope (manteniendo límites) que contiene uno o más subsistemas condicionalmente autónomos con un propósito miope que tienen proporciones de recursos de entrada-salida que promueven la supervivencia en ambientes que imponen sus restricciones particulares” (p.115, citado en Katz y Gartner, 1988, traducido). Aquí, se da cuenta de cuatro cualidades fundamentales presentes tanto en las organizaciones en formación, como en las ya establecidas, éstas son: intencionalidad, recursos, límites e intercambios, y constituyen “el mínimo necesario para identificar la existencia de una organización” (Katz y Gartner, 1988, p.431, traducido).

En la Teoría Organizacional, principalmente bajo la perspectiva sistémica se observan gran cantidad de alusiones a los atributos mencionados, estableciéndose como *propiedades emergentes*, denominación derivada de la introducción del concepto de sinergia de Katz y Kahn (1978), el cual se refiere a la interacción entre individuos, socios, grupos, organizaciones matrices (agentes) y el entorno (citados en Katz y Gartner, 1988).

Por lo demás, Katz y Gartner (1988) sostienen que dichas propiedades permiten reconocer a las organizaciones antes que éstas se constituyan como tal, puesto que “hay algo más que aleatoriedad pero algo menos que una organización” (p.437, traducido). Así, previo a la interacción entre las cualidades mencionadas, existiría la *pre-organización*, la cual varía

⁸ Del inglés *retail*

conforme a la propiedad en cuestión, así como también según su orden y duración. Al respecto, estos autores concluyen

enfocándonos en las organizaciones en creación, esto es, la transición desde una pre-organización a una nueva organización, tenemos más probabilidades de adquirir un mejor entendimiento de la naturaleza del concepto de emergencia y la respuesta a la pregunta ¿Cómo las organizaciones llegan a existir? (p.437, traducido).

Dichos autores destacan la necesidad de que los investigadores en las nuevas organizaciones delimiten las acciones que forman parte del proceso de gestación, pues estudiarlo implica tener claridad del comienzo y término de éste.

En este sentido, la creación de una nueva entidad consiste en un proceso de organización y coordinación⁹ de ésta. Al respecto, Weick (1979) señala que “organizar es ensamblar acciones interdependientes en marcha en secuencias sensibles que generan resultados sensibles” (p.3, traducido). De este modo, no consiste en un único evento aislado que simplemente ocurre, sino de una serie de acciones y actividades que se propagan a lo largo del tiempo (Samuelsson y Davidsson, 2008). Se trata entonces, de “un acto deliberado, una respuesta a la necesidad de un nuevo producto o a la necesidad de realización personal” (Gómez, 2007, p. 234, traducido). Es decir, el resultado de un conjunto de acciones que se llevan a cabo en un período determinado de tiempo, donde la toma de decisiones cobra gran relevancia para los emprendedores (Shaver y Scott, 1991 citados en Gómez, 2007). Lo anterior se vincularía con la propiedad de *intencionalidad* de la organización emergente introducida por Katz y Gartner (1988), la cual se desarrollará en mayor detalle en la próxima sección del presente trabajo.

Por su parte, Gartner (1988) plantea a la creación de organizaciones como un proceso de emprendimiento, generando gran impacto en su estudio, el cual se ha ido tornando cada vez más atractivo para el campo de la investigación, disminuyendo así, los vacíos del

⁹ Concepto planteado verbalmente por Weick (1979); en inglés *organizing*.

conocimiento respecto a cómo las organizaciones llegan a existir (Davidsson, 2005). Esto porque, como afirma Vekataraman (2000)

los investigadores del proceso de creación de firmas examinan la movilización de recursos, organización de la firma, y el hacer del mercado, partiendo con la suposición de que las oportunidades existen, han sido descubiertas y serán explotadas a través de la creación de nuevas firmas (p.219 citado Jongkoen, 2007, p.7, traducido).

Para Timmons y Spinielli (2008) este fenómeno consiste en “una forma de pensar, razonar, y actuar que está obsesionada en sí misma por una oportunidad, de enfoque holístico, y liderazgo equilibrado con el proceso de la captura y la creación de valor” (p.101, traducido). Así, se logra mediante la “creación, mejora, realización, y renovación de valor, no sólo para los dueños, sino para todos los participantes y grupos de interés” (p.101, traducido). En el centro del proceso se encuentran las oportunidades y la capacidad para aprovecharlas. Se trata de correr riesgos a nivel individual y económico de modo organizado, aumentando así, las probabilidades de triunfar.

Sumado a lo anterior, estos autores señalan que la visión del emprendimiento ha progresado desde la idea clásica de los nuevos negocios o empresas¹⁰ hacia la integración de diversos tipos de organizaciones y en etapas diferentes. De esta manera, se sostiene que, éste tiene lugar (o fracasa en este intento) en entidades “viejas y nuevas; pequeñas y grandes; rápidas y de crecimiento lento; en el sector privado, sin fines de lucros, y público; en todos los puntos geográficos; y en todas las etapas del desarrollo de una nación, independientemente de la política” (p.101).

En su desarrollo, éste no se caracteriza por ser ordenado, estable, parejo o capaz de predecirse. Gartner (1985) señala que es un fenómeno complejo, que no puede ser concebido de manera aislada, puesto que cada dimensión que participa en él lo explica parcialmente. De hecho, Timmons y Spinielli (2008) sostienen que es a partir de las

¹⁰ Del inglés *Start-ups*.

contradicciones inherentes a lo caótico del proceso, que se hace posible la creación de valor. Por tanto, la adaptación, tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad presentes en la gestación de nuevas organizaciones cumplen un papel fundamental, ya que permitirían encontrar el espacio para la predicción de los eventos importantes para dicho proceso.

Del mismo modo, existe gran diversidad entre los emprendedores y las organizaciones que surgen, las actividades realizadas y los entornos en los que están inmersas, funcionando y actuando frente al medio de modo variado. Lo anterior refleja la complejidad e autenticidad de la mixtura presente en cada nueva entidad (Gartner, 1985).

Por esta razón, la propuesta de Gartner (1985) es considerada como un quiebre paradigmático en el estudio de la creación de las nuevas organizaciones, ya que el foco para abordarlo pasa desde lo unidimensional hacia lo multidimensional, y así, las variables que solían investigarse de modo fragmentado - por ejemplo las cualidades personales del emprendedor, la organización emergente, el medio externo a ésta y el proceso de formación de la entidad, entre otros - comienzan a concebirse de manera más integrada (Gómez, 2007).

Por último, y a modo de ejemplo, Vesper (1979) introduce once tipologías del emprendedor, mientras que Cooper y Dunkelberg (1981) señalan que existe diversidad en los sujetos que emprenden en distintos tipos de industrias. Por tanto, es importante y necesario tener en consideración en el estudio de la gestación de nuevas entidades, el error que constituye el intento por centrarse en un individuo emprendedor típico y su característica nueva organización, ya que ésta se distingue precisamente por su variación, y sus diferentes formas organizacionales asociadas; aspecto que debe ser abordado en la investigación de esta temática (Aldrich, 1979; Hannan y Freeman, 1977; Pfeffer y Salancik, 1978; Weick, 1979) (citados en Gartner, 1985).

4.1 La investigación y las perspectivas en el proceso de creación organizacional

La creación de nuevas organizaciones es un fenómeno de larga data (Birley, 1998), que se ha transformado en tendencia durante los últimos tiempos, encontrándose cada vez más

estudios y publicaciones en las revistas de interés para este campo investigativo, así como también corrientes o clasificaciones de sus desarrollos en líneas de estudio. Esto porque se ha instalado como una temática atractiva para la sociedad, los establecimientos educacionales y los desarrollos académicos (Busenitz, et al., 2003).

Cabe señalar que, la expansión del conocimiento en la generación de organizaciones se ha ido vinculado a los ámbitos de lo social, cultural, educativo y tecnológico, expandiendo así, la investigación asociada únicamente a la esfera de lo económico, y dando paso a una visión más global e integrada, que interviene en distintas materias y contextos, generando nuevas oportunidades de estudio y aplicación (Rosero y Sarasty', 2008).

A partir de la década de los ochenta, el conocimiento en la creación de nuevas organizaciones se torna más robusto, resaltando particularmente cuatro tendencias principales de estudio. La primera, relaciona el emprendimiento dentro de entidades establecidas con el desempeño organizacional¹¹. La segunda, la constituye la perspectiva sociocultural o institucional, encontrando como ejemplo de esta orientación a la reconocida Teoría de la Marginación, la cual pone énfasis en la pertenencia a grupos étnicos específicos y su incidencia en el desarrollo de nuevas entidades. En tercer lugar, destaca la visión psicológica, donde se busca conocer y establecer los rasgos de los emprendedores exitosos, y por último, una óptica financiera que describe el rol de éstos en el desarrollo de la economía nacional (Rodríguez y Ruiz, 2008).

En este marco, autores como Dery y Toulouse (1996), revisaron 237 publicaciones entre 1986 y 1993 relacionadas con este fenómeno, y evidenciaron la presencia de segmentación social, competencia y alianzas estratégicas, y una suerte de retroceso hacia la disciplinariedad en esta área. En su estudio, agruparon redes de fuentes bibliográficas en tres grandes áreas: cualidades del emprendedor - motivaciones, rasgos psicológicos, dimensión social e integración en las redes, competencias de la línea administrativa, distinción con dueños de pequeños negocios, y el rol en el desarrollo económico (McClelland, 1986; Brockhaus, 1982; Shapero y Sokol, 1982; Sexton y Bowman, 1986; Carland et al., 1984; Aldrich y Zimmer, 1986 y Schumpeter, 1934) – una segunda red

¹¹ O *Corporate Entrepreneurship* en inglés.

enfocada en los proyectos emprendedores – medidas y pautas para la evaluación de éstos y su desempeño económico (Mac Millan et al., 1985; Tyebjee y Bruno, 1984; Cooper y Bruno, 1977) – y una última área enfocada en la estrategia, abordando la creación de nuevas empresas, su desarrollo, diversificación e innovación (Hobson y Morrison, 1983; Mac Millan y Day, 1987; Roberts, 1991; Biggdike, 1989; Kanter, 1983; Peters y Waterman, 1982) (citados en Rodríguez y Ruiz, 2008).

De la misma manera, es posible establecer en la literatura sobre el emprendimiento tres perspectivas de estudio: la primera guarda relación con el individuo emprendedor, destacando su particularidad y teniendo en consideración sus motivos y atributos personales. La segunda, hace alusión al desarrollo emprendedor, es decir, a aquellos factores ajenos al individuo que inciden en la factibilidad de la nueva organización, y finalmente, el aprendizaje emprendedor, centrado en las dimensiones cognitivas y otros procesos como la toma de decisiones, la innovación y la creatividad (Rosero y Sarasty', 2008).

Siguiendo esta línea, Meinhard (1996) indica que los trabajos sobre la generación de nuevas organizaciones también han sido categorizados en dos ejes centrales: la investigación de variables ecológicas o ambientales que inciden en el surgimiento y la subsistencia de las entidades (Carroll y Delacroix, 1982; Freeman, Carroll y Hannan, 1983; Tucker, Singh y Meinhard, 1990), y los estudios preocupados por los factores internos de la creación (Kimberley, 1980; Miles y Randolph, 1980; Van de Ven, 1980) (citados en Meinhard, 1996).

Sumado a lo anterior, Gregoire, Dery y Bechard (2001) revisaron 752 artículos expuestos en *Frontiers of Entrepreneurship Research* entre los años 1981 y 1999. Estos autores concluyeron que la investigación en emprendimiento se ha enfocado en cinco líneas: primero, aspectos que intervienen en la decisión de un individuo por dar comienzo a una organización, segundo, factores que determinan el desempeño de una nueva entidad, tercero, las acciones de los inversionistas y sus repercusiones. En cuarto lugar, el impacto de las redes sociales, y por último, la visión estratégica de los recursos (citados en Rodríguez y Ruiz, 2008).

Por su parte, Van de Ven (1980; Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984) explica que - al igual que en los estudios sobre el cambio y desarrollo organizacional - la gestación de las organizaciones ha sido abordada desde distintas perspectivas y dimensiones del proceso, centrándose en variadas unidades de análisis y asimismo, metodologías. Dado lo anterior, es posible encontrar en la literatura tres corrientes principales de investigación: la emprendedora, la ecológica y la comportamental. Estos enfoques no son excluyentes entre sí, por lo que una integración entre éstos constituiría un gran aporte para el logro de una comprensión más profunda y completa sobre la formación de entidades. Aun así, la mayoría de los estudiosos se ha centrado en uno solo, siendo el primero la tendencia.

Este autor describe cada una de estas aproximaciones:

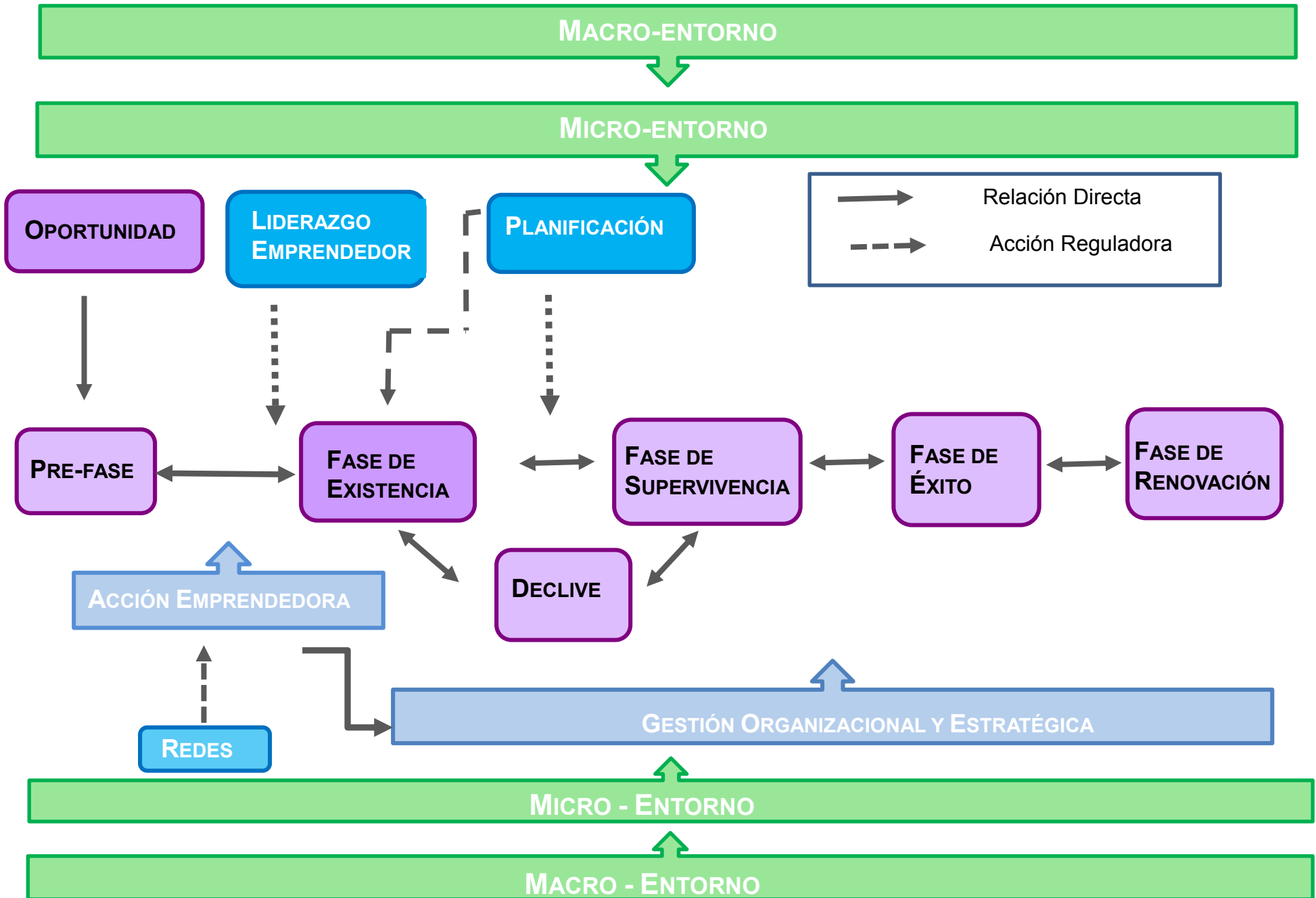
a) El enfoque emprendedor: se preocupa por conocer e indagar en las cualidades individuales de quienes dan paso a la creación de una nueva organización y son promotores de este proceso, así como también sus catalizadores.

b) El enfoque ecológico: considera a los grupos de organizaciones como objeto de estudio y hace hincapié en las esferas estructurales, políticas y económicas que están a la base del surgimiento de nuevas entidades y el declive de otras. Se relaciona con la Teoría de la Ecología de las Poblaciones¹², la cual plantea que la disposición de los recursos en la sociedad es la fuerza que define si éstas se gestarán.

c) El enfoque comportamental (Van de Ven, 1980) u organizacional (Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984): se centra en la comprensión de las secuencias de eventos, actividades de planificación, decisiones estratégicas, acciones generales de las personas, las formas de estructuras que tienen lugar a partir del surgimiento de las organizaciones, y los efectos derivados de éstas, puesto que tendrían una incidencia importante en su diseño y desempeño futuros. Bajo esta mirada, el nivel de análisis se concentra en la red de individuos implicados en la formación de la entidad.

¹² Descrita anteriormente bajo la clasificación del motor evolucionario

MODELO META-TEÓRICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN



VI. MODELO META-TEÓRICO DEL DESARROLLO DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN

Dada la revisión de la literatura sobre cambio organizacional y el proceso de creación de nuevas entidades, a continuación se propone un Modelo Meta-teórico de Desarrollo de la Nueva Organización.

Este planteamiento integra las perspectivas del ciclo de vida y la teleología incorporadas por Van de Ven y Poole (1995) a la teoría del cambio organizacional, revisadas en apartados anteriores de la presente investigación, al mismo tiempo que, se sitúa en el enfoque comportamental y/u organizacional del emprendimiento (Van de Ven, 1980; Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984).

La combinación de estas aproximaciones se expresa principalmente en el modelo en que, si bien, bajo la mirada del motor del ciclo vital se ilustran una serie de estadios a través de los cuales la nueva organización avanza (conforme a su cambio y desarrollo), con lo cual, se podría pensar que la vía de evolución de ésta se encuentra predeterminada; la dinámica que se da en este proceso y el progreso de una etapa a otra, se ve regulada por su carácter teleológico, donde variables tales como la acción emprendedora, el liderazgo emprendedor, la planificación y la gestión organizacional y estratégica intervienen de manera activa en esta secuencia de fases. Así, variadas situaciones o problemas que se manifiestan en ciertos momentos a partir de las influencias del micro y macro-entorno que rodea a la entidad, exigen competencias y/o acciones específicas por parte del (los) emprendedor (es) y posteriormente, directivos o profesionales a cargo de la organización en desarrollo.

Por ende, dadas las condiciones ambientales en las cuales el proceso de gestación tiene lugar, sumadas a estas dimensiones, se sostiene que el paso de la nueva entidad de una etapa a otra puede ser tanto progresivo como regresivo, así como también pueden existir períodos de estancamiento o fijación de la organización en un determinado estadio.

Dado lo anterior, se considera que la figura del emprendedor, más allá de poseer determinadas características o estilo de personalidad, cumple un rol fundamental a la hora de iniciar el proceso de desarrollo de la nueva organización a partir de su génesis inicial. Por ejemplo, en cuanto a su capacidad para detectar una oportunidad, motivar y liderar a un equipo para la creación de la organización y las acciones que lleva a cabo.

En relación con las fases aquí propuestas, cabe señalar que, se basan en diversos estudios que indagaron el estado del arte del ciclo vital de las organizaciones, y así, propusieron modelos integrativos de los postulados previamente existentes. No obstante, la cantidad de estos desarrollos encontrada, aparentemente es casi tan amplia como la de los primeros (por ejemplo Quinn y Cameron, 1983; Hanks, Watson, Jansen y Chanlder, 1994; Ionescu y Negrusa, 2007; Kallunki y Silvola, 2008; Shirokova, 2009). Ante lo cual, si bien se incorporan algunas características de diversas sistematizaciones sobre este tema, se prefirió el trabajo de Lester y Parnell (2005), puesto que estos investigadores se propusieron la formulación de un modelo descriptivo y extrapolable a todas las entidades, sin importar características como el tamaño, la edad, o el objetivo de su funcionamiento.

De la misma manera, se incluyeron los aportes de Timmons y Spinielli (2008), principalmente en relación con las dimensiones de oportunidad y liderazgo emprendedor. La contribución de estos autores resulta interesante, considerando que ha sido respaldada empíricamente y se ha ido desarrollando de acuerdo a los nuevos hallazgos introducidos por diversos estudios. Sin embargo, se estima que el énfasis principal recae sobre factores de éxito en el proceso de emprendimiento, desde una lógica fundamentalmente económica o de negocios, ante lo cual, la presente propuesta pretende diferenciarse, abordando los aspectos que principalmente guardan relación con la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo y aportando desde esta disciplina.

En cuanto a la dimensión de planificación en el modelo postulado, se considera el aporte de Delbecq y Van de Ven (1971), ampliado por Van de Ven y Koenig (1976), el cual constituye una integración de diversos diagramas y contribuciones teóricas sobre ésta, que surgieron a partir del interés por los procesos de cambio en organizaciones consolidadas. Considerando que estos autores sistematizaron este conocimiento y al mismo tiempo, lo

reorientaron hacia una entidad que recién comienza basándose en un enfoque de procesos, y que además, esta propuesta ha sido estudiada en mayor profundidad, así como también validada por medio de investigaciones (Van de Ven, 1980; Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984); resulta de gran utilidad al estar alineada con los objetivos del desarrollo que se presenta en la presente memoria.

En lo que resguarda al modelo en general, es preciso señalar que, por etapa del ciclo de vida se entiende un conjunto de actividades y configuraciones que tienen lugar en la entidad (Dodge, et al., 1994; Hanks, et al., 1993; Quinn y Cameron, 1983 citados en Lester y Parnell, 2005), en un momento determinado y a lo largo de su proceso de desarrollo. Tales acciones contemplan procedimientos funcionales y de información, y la toma de decisiones; mientras que los estructurales involucran jerarquías, divisiones o áreas de la organización, puestos de trabajo y distribución del poder, entre otros. Además, cada fase posee un carácter interdependiente, y se modifica en el tiempo, conforme al proceso evolutivo de la entidad (Lester y Parnell, 2005).

Por último, se establecen dos tipos de conexiones entre las variables que se muestran, a saber: la relación directa bidireccional, la cual apunta principalmente a la progresión o regresión desde una fase a la subsiguiente (y no una mutua influencia), mientras que la segunda, consiste en una vinculación por acción reguladora, entendida como la incidencia que determinadas dimensiones ejercen sobre la primera conexión, modelando su curso evolutivo. Tal es el caso de la acción emprendedora, el liderazgo emprendedor, las redes y planificación sobre el avance desde la Pre-fase hacia la Fase de Existencia, así como también de la planificación sobre el movimiento desde un estadio de Existencia hasta uno de Supervivencia.

1.1 Fases del Modelo Meta-teórico de Desarrollo de la Nueva Organización

1.1.1 PRE-FASE

Retomando la propuesta de Katz y Gartner (1988) anteriormente expuesta, esta etapa se caracteriza por cuatro propiedades fundamentales: intencionalidad, recursos, límites e intercambio. Se asume que durante el proceso de emergencia de la nueva entidad, al

menos una de estas cuatro cualidades debe estar presente. A continuación se expone cada una de éstas.

Intencionalidad

En la Teoría Organizacional, la intención se desprende a partir de las investigaciones de procesos y de corriente cognitiva (Aldefer, 1977; Sarason, 1972; Shapero, 1975; Weick, 1979), las cuales se centraron en aspectos que dan cuenta de ésta, entre ellos, la búsqueda del sentido, la actividad de organizar y de ilustrar la realidad (citados en Katz y Gartner, 1988).

Esta cualidad se comprende como “la etiqueta para describir la búsqueda de información de un agente que puede aplicarse hacia el logro del objetivo de crear una nueva organización” (Katz y Gartner, 1988, p.431, traducido). Está compuesta por elementos ideacionales e informacionales, representando las metas propuestas por quien pretende iniciar una nueva entidad, es decir, por un individuo que posee la *intención* de llevarla a cabo, y asimismo, los objetivos de ámbitos específicos; por ejemplo industriales y capitales, tecnológicos, gubernamentales o estatales y comunitarios. Por esta razón, se considera que esta propiedad recibe la influencia y las presiones de las dimensiones del micro y macro –entorno.

Inicialmente y sin ir más allá, la intencionalidad se refiere a los objetivos mencionados, no obstante, en la medida en que la nueva organización continúa y se asienta como tal, es decir, como una entidad independiente (acercándose o dando inicio a la Fase de Existencia); estos propósitos se diferenciarán cada vez más de sus creadores o del ambiente - en una suerte de *individuación organizacional*¹³ - manifestándose en las disposiciones de creencias compartidas en torno a las metas iniciales, la historia en común, las tradiciones y métodos que van surgiendo y que posteriormente van tomando más fuerza y forma en la organización hasta conformar la cultura organizacional.

Por lo demás, esta propiedad corresponde al indicador más frecuente en el comienzo del proceso de creación de una organización. Reynolds y Miller (1992) llevaron a cabo un

¹³ Concepto propuesto

estudio empírico en el que dieron cuenta de este atributo en la Pre-fase, encontrando que el (los) fundador (es) depositan sus esfuerzos y compromiso en la nueva entidad, es decir, su tiempo y recursos personales, lo cual constituye el suceso inicial más común en la formación de la organización. Previo a esto, se trata simplemente de una especulación sobre la gestación de una nueva entidad, por lo que estos autores hacen hincapié en que la intencionalidad representa el momento en el cual realmente se da inicio a este proceso.

Recursos

Esta dimensión se refiere a los recursos que existen, se buscan o utilizan durante la Pre-fase, es decir, en el comienzo de la formación de la nueva organización.

Su relevancia se ha destacado en la literatura en desarrollos tales como la Teoría de la Dependencia de los Recursos (Pfeffer, 1978; Salancik y Pfeffer, 1977), Planeación Estratégica (Mac Millan, 1983; Yip, 1982) y el Enfoque Ecológico (Aldrich, 1979; Hannan y Freeman, 1978; McKelvey, 1980) (citados en Katz y Gartner, 1988).

Se trata de los elementos concretos, reales y/o materiales que se reúnen, coordinan y armonizan para darle forma a la organización durante el proceso de su creación. Talento humano y capital financiero, posesiones como bienes, aparatos e insumos y préstamos componen las distintas unidades de la entidad. “La facilidad para obtener estos recursos determina la dirección estratégica y distribución geográfica de las nuevas organizaciones (Hannan y Freeman, 1978; Liebenstein, 1968)” (Kantz y Gartner, 1988, p.431, traducido).

Cabe señalar que, su disponibilidad depende en gran medida de los factores que determinan la incertidumbre de los ambientes (principalmente específico): complejidad, el dinamismo y la munificencia (Jones, 2008). Los recursos de tipo económico que comúnmente intervienen en la Pre-fase son el capital de riesgo del fundador o emprendedor, e igualmente, proveniente de inversionistas ángeles¹⁴ e incubadoras de

¹⁴ Son personas o entidades con experiencia en los negocios que están interesadas en promover iniciativas emprendedoras, por lo que aportan capital a entidades en proceso de formación o consolidación.

negocios, créditos bancarios, fondos concursables para el emprendimiento y financiación colectiva¹⁵.

Aun así, y tal vez en contradicción con el sentido común, atraer capital de riesgo no es imprescindible para la formación de una organización y tampoco “es una garantía de éxito” (Timmons y Spinielli, 2008, p.108). Es más, se trata de una excepción a la regla, ya que, por ejemplo, Van de Ven, Hudson y Schroeder (1984) en el estudio de catorce empresas de programas computacionales educacionales durante su proceso de formación y en su desempeño, encontraron que existiría una relación negativa entre el grado de patrocinio entregado a una entidad durante su concepción y su desarrollo posterior. Los autores explican lo anterior, remontándose a la perspectiva de la Ecología de Poblaciones, es decir, apuntando a que las entidades que no disponen de apoyo financiero por patrocinadores o inversionistas de otro tipo, se ven en la necesidad de desarrollar mejores estrategias y ser más competitivas para sobrevivir en el medio. Dado que, las organizaciones que subsisten, delimitan una vía de éxito para este fin, las demás buscarán seguir e imitar esta dirección, sin considerar que disponen de una ventaja financiera.

Otro recurso fundamental que se encuentra en esta etapa lo constituye el capital de trabajo y el potencial humano. En gran medida, se dispone de la experiencia o formación laboral y/o profesional del (los) emprendedor (es), quien está (n) dispuesto (s) a invertirlas durante el proceso de creación, y en ocasiones, se cuenta además, con la disponibilidad otorgada por terceros que desean participar de éste o están interesados en colaborar¹⁶ (esto se asocia en cierta medida con la dimensión de Redes).

Límites

Se refieren a las circunscripciones entre la organización y su medio. Aquí la entidad determina las estructuras físicas y legales para el intercambio entre los recursos disponibles y la organización. Tanto el emprendedor como el medio externo conforman la identidad organizacional - que supera a su fundador.

¹⁵ Método que está cobrando popularidad para reunir fondos a través de internet, del inglés *crowdfunding*.

¹⁶ Por ejemplo familiares o parejas

La fijación de los límites involucra el establecimiento de sistemas de mantención, y el ambiente/entorno reaccionando frente a la organización delimitada. Así, se hace necesario conservar y regular las actividades que tienen lugar en la organización. Por este motivo, lo anterior es considerado como el primer acercamiento a lo concreto y claramente definido al observar a las nuevas organizaciones, puesto que previo a su determinación todavía es posible dejar de lado la intención y la búsqueda de recursos de manera más simple.

En este sentido, los límites permiten una diferenciación entre el individuo fundador y la entidad, ya que al especificar el nombre de ésta, dirección, correo, contacto, número de identificación¹⁷, personalidad jurídica o legal, y cualquier otra información que permita darle mayor identidad y fuerza a la organización como tal, distinguiéndola de este modo, de otros aspectos y actividades de la vida personal de quien da comienzo a la constitución de la organización.

Generalmente cuando los emprendedores llevan a cabo el registro de la organización, el cual demarca claramente sus límites, al mismo tiempo, se permite la legitimación de ésta. Así, una vez efectuada la inscripción legal de la nueva entidad, se comienza a invertir en ésta, se adquieren insumos necesarios para sus primeras actividades o tareas, y se realiza un mayor esfuerzo por hacerla operativa. No es frecuente que se utilice el capital de riesgo previo a esta acción, y de ser así, por lo general se trata de una inversión en desarrollo de productos (Jongkoen, 2013).

Intercambio

Se trata de transacciones, las cuales pueden darse más allá de los límites de los subsistemas, dentro de la entidad o fuera de ésta, entre las personas y el medio, así como también entre organizaciones.

El intercambio se caracteriza por ser constante e indispensable para contribuir a la organización. Una vez que comienza, no se detiene más, pues de lo contrario, ésta podría declinar. Asimismo, un intercambio puede ser más eficiente que otro, por lo que es fundamental en una entidad nueva prestar atención a esto, ya que en el transcurso del

¹⁷ En Chile: el RUT de la entidad

tiempo algunos podrían llegar a ser inútiles. Por ejemplo, lo atractivos que pueden ser los precios cuando la organización recién se está integrando al mercado, respecto al momento en que ya es altamente competitiva.

La intencionalidad, los recursos y los límites deben estar posicionados para que pueda realizarse regularmente. Las exigencias del medio por registrar los intercambios de las áreas legales, financieras y en otras fracciones organizacionales contribuyen a fortalecer la presencia de la entidad en gestación.

A modo general, en relación con la Pre-fase es importante considerar que la dimensión de oportunidad incide directamente en el comienzo de ésta, puesto que, para que se manifiesten en alguna medida las propiedades descritas, se hace necesario que el fundador de la organización sea capaz de reconocer, en el medio que lo rodea, la *oportunidad*. De lo contrario, se asume que difícilmente tendrá la *intencionalidad* de crear una entidad, o bien, combinará los *recursos* disponibles encausándolos hacia este fin, definirá los *límites* de la nueva organización o tendrán lugar los *intercambios*.

Respecto a las cuatro cualidades descritas, es preciso aclarar que no necesariamente están presentes todas al mismo tiempo. Aun así, la Pre-fase es de suma importancia, ya que es aquí cuando “decisiones sobre la industria, locación, tamaño, mercado, e intensidad administrativa” (Katz y Gartner, 1988, p.434, traducido) son tomadas.

Por último, en relación con el diseño organizativo durante esta etapa, y ante la ausencia de claridad en el comportamiento de quienes participan en el proceso emprendedor, no existe un sistema de valores en el cual la estructura se asentará. Entonces, ésta pasa a ser una consecuencia de las decisiones que los individuos hacen efectivas en función de las actividades que buscan repetir, de manera tal, de disminuir la incertidumbre sobre los resultados de sus acciones. Así, durante este período el foco se centra en las operaciones que realizan las personas, las cuales dan paso a la definición estructural una vez que los procesos y actividades se repiten en el tiempo (Van de Ven, 1980).

1.1.2 FASE DE EXISTENCIA

Dada la tendencia de las investigaciones en el cambio y desarrollo organizacional a centrarse en entidades maduras y establecidas, y teniendo en consideración que en la literatura sobre esta temática aparentemente no se encuentran modelos que contemplen alguna etapa con las características de la Pre-fase aquí propuesta (o similar), no es sorprendente que la mayoría de los estudios y modelos en torno al ciclo de vida de las organizaciones consideren este momento como el origen o nacimiento de la entidad (véase Quinn y Cameron, 1983; Lippitt y Schmidt, 1967; Churchill y Lewis, 1983 citados en Lester y Parnell, 2005). No obstante, en el presente modelo, la Fase de Existencia se considera principalmente el punto en el que la intencionalidad, los recursos, los límites y el intercambio de la Pre-fase se reúnen y se establecen de manera consolidada, adoptando una forma más visible de organización.

El centro de esta etapa es la viabilidad organizacional, y la atención se orienta hacia el exterior, identificando influencias ambientales de soporte - por ejemplo la búsqueda de potenciales clientes o la comprensión de cómo opera el mercado -, con una predisposición a conformar el propio medio ambiente (Bedeian, 1990 citado en Lester y Parnell, 2005).

En cuanto a las variables organizacionales, cabe señalar que la estructura es de carácter simple y la decisión estratégica está centrada en un único fundador o dueño de la entidad, o bien, en unos pocos. El tamaño es pequeño, puesto que aquí las entidades “llegan a existir y prueban el agua para ver si pueden ser viables en el mercado” (Lester y Parnell, 2005, p.205 traducido).

1.1.3 FASE DE SUPERVIVENCIA

Este estadio está marcado por el rápido crecimiento de la organización (Lester y Parnell, 2005), sumado a la formalización de su estructura (Quinn y Cameron, 1983), determinación de su capacidad organizacional (Miller y Friesen 1984), y la delimitación de objetivos de modo rutinario. Su principal preocupación es de índole financiera, puesto que requiere los ingresos mínimos para continuar con su actividad y operaciones básicas, así como también

para desarrollarse y seguir compitiendo (Churchill y Lewis, 1983) (citados en Lester y Parnell, 2005).

Así, este período se diferencia porque “algunas organizaciones crecen grande y prosperan lo suficientemente bien para entrar a la próxima etapa, algunas “le dan y fallan”, ganando remuneraciones marginales en algunos ciclos fiscales, y otras fallan en generar suficientes ingresos para sobrevivir” (Lester y Parnell, 2005, p.204, traducido).

Adicionalmente, el crecimiento acelerado que tiene lugar en esta etapa, puede explicarse por la aparición de una nueva figura administrativa, ya sea un individuo o equipo, que busca (n) validar su (s) habilidad (es) de dirección y gestión a través de la expansión organizacional, ya que “crecimiento significa estatus: un administrador de una gran empresa es respetado – incluso si la ganancia de la compañía y la inversión es baja” (Ionescu y Negrusa, 2007, p.6, traducido). Así, los objetivos pasan a ser más generales y menos ponderables, al mismo tiempo que, la entidad se enfoca en difusión y promoción, buscando subir las ventas que respalden la necesidad de crecer (Ionescu y Negrusa, 2007).

Cabe señalar que, la Fase de Supervivencia aquí propuesta, se corresponde con las etapas de Crecimiento o Expansión planteadas en la mayoría de los modelos del ciclo vital de la organización (Miller y Friesen, 1984; Smith, Mitchell y Summer, 1985, Flamholtz, 1987; Scott y Bruce, 1987; Kazanjian, 1988 citados en Hanks, Watson, Jansen y Chandler, 1994).

Por lo general, en este estadio la entidad posee una estructura de tipo funcional, y la toma de decisiones es menos centralizada que en la etapa anterior, mientras que no existe claridad en relación con su tamaño (Churchill y Lewis, 1983 citados en Lester y Parnell, 2005). Para efectos de este modelo, y dado que se trata de un momento de rápida expansión, es considerado de transición (desde una pequeña entidad hacia una grande).

En relación con esto, Timmons y Spinelli (2008) aluden al concepto de *umbral*, el cual indica que las probabilidades de supervivencia se modifican positivamente si la organización refuerza su número de participantes o trabajadores, incorporando nuevas personas, a la vez que, obtiene mayores ingresos y busca oportunidades con potencial de crecimiento.

Así, se observa que la tasa de supervivencia puede aumentar sostenidamente en la medida en que la entidad se hace más grande.

Siguiendo esta línea, Freeman, Carrol y Mannan (1983) descubrieron que el tamaño, en particular la pequeñez de la organización, incide negativamente en su capacidad de supervivencia, entonces “las organizaciones más pequeñas se encuentran más responsivas, mientras que las organizaciones más grandes se encuentran que proveen un servicio mayor y profundo (...)” (Timmons y Spinelli, 2008, p.108 traducido).

Además, en este momento de desarrollo se presentan tres vías principales a seguir. Primero, la entidad permanece en éste, es decir, cesa su evolución, pero sin retroceder a la fase previa, fijándose en la Fase de Supervivencia (Churchill y Lewis, 1983 citados en Lester y Parnell, 2005). Luego, la organización se estanca en este período, falla en su consolidación en el mercado o ambiente en el que está inmersa y por tanto, retorna a la Fase de Existencia, y por último, la entidad se paraliza estando en la Fase de Supervivencia, y fracasa en su posicionamiento, pero esta vez, en lugar de retroceder, pasa a la Fase de Declive.

Es preciso destacar que, la organización, en su calidad de nueva, es más propensa a verse afectada en esta etapa, ya que las entidades más recientes suelen sucumbir con mayor frecuencia respecto a las que se encuentran en un momento posterior de desarrollo (Ionescu y Negrusa, 2007).

Lo anterior, se ilustra en el modelo propuesto en la relación directa establecida entre la Fase de Supervivencia y la Fase de Declive, dado que, si la nueva organización en desarrollo no dispone de las herramientas, capacidades o los recursos necesarios para superar esta etapa, apoyándose por tanto en la Gestión Organizacional y Estratégica - dimensión que regula esta superación facilitando las condiciones internas para progresar a la Fase de Éxito- dará inicio a su momento culmine, es decir la declinación.

1.1.4 FASE DE ÉXITO

Durante esta etapa la organización ha alcanzado un grado de madurez, está altamente formalizada, ejerciendo mayor control y destacándose por la burocracia, la cual tiende a ralentizar múltiples procesos y resultados. Así, elementos como los perfiles de cargo, normativas y procedimientos, y las jerarquías se han delimitado con mayor claridad y formalización. El tamaño va desde mediano a grande (Lester y Parnell, 2005) y las tecnologías están más desarrolladas. Dada su complejidad, la entidad requiere recompensar los desempeños de quienes participan en ésta (Ionescu y Negrusa, 2007), asegurando así, su funcionamiento cotidiano.

Por su parte, la alta dirección se concentra en la planificación y gestión estratégica, delegando las operaciones diarias a los mandos medios. La estructura de la entidad varía dependiendo de la organización, aun así, se encuentran por lo general, divididas por productos o zonas geográficas (estructura divisional) (Lester y Parnell, 2005).

En la Fase de Éxito existe mayor estabilidad, puesto que se ha superado la Fase de Supervivencia, por lo que la tendencia es seguir operando, evitando la expansión (Lester y Parnell, 2005); orientándose hacia su interior, ampliando su estructura y actividades y procedimientos, para luego revitalizarlos y dar inicio a la siguiente etapa, es decir, la Fase de Renovación (Ionescu y Negrusa, 2007).

1.1.5 FASE DE RENOVACIÓN

Se busca resaltar la colaboración, el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad, aspectos que se daban con mayor frecuencia y facilidad en etapas iniciales. La estructura que predomina es la matricial, con una toma de decisiones descentralizada, y a pesar de que la organización por lo general es grande y burocrática, se busca que los equipos de trabajo sean dinámicos y creativos - evitando sumarse en gran medida a la burocracia - y teniendo en consideración la necesidad de prestar un servicio adecuado a los clientes (Lester y Parnell, 2005).

Esta es la etapa en la que la organización observa ampliamente a su diseño organizativo, y se enfoca en reformarlos e innovarlos (Inoescu y Negrusa, 2007). Por ejemplo, las intervenciones bajo la perspectiva del Desarrollo Organizacional, rediseños de estructura y procesos, actualización de puestos de trabajo, jornadas de capacitación, planes comunicacionales y gestión por competencias, entre otros, tienen lugar en este momento.

1.1.6 FASE DE DECLIVE

En esta fase se observa en la entidad la predominancia de los objetivos personales por sobre los organizacionales, dando cabida a los conflictos interpersonales y apareciendo las disputas políticas y por el poder (Mintzberg, 1984 citado en Lester y Parnell, 2005).

Asimismo, el mercado se reduce, con lo cual disminuyen las ganancias u otro tipo de insumos y elementos que permitían mantener a la organización operando. Por tanto, la Fase de Declive se caracteriza por la escasez de recursos, y del posicionamiento en el mercado (Miller y Friesen, 1984) o en la sociedad - dependiendo de los propósitos fundamentales, o la naturaleza de la organización.

La decisión estratégica y el control se centran nuevamente en unos pocos individuos, como una forma de amortiguar los desacuerdos generalizados, que además, contribuyeron al deterioro de la viabilidad organizacional. De esta manera, en esta etapa las entidades se caracterizan por ser pequeñas y lideradas por una figura central - dueño o administrador por ejemplo - estructuralmente sencillas y enfocadas en la consecución de recursos y la obtención de una posición en el mercado. Dado lo anterior, se considera que las organizaciones en la Fase de Declive se tornan similares a las que se encuentran en la Fase de Existencia (Lester y Parnell, 2005), pues en la medida en la que una entidad da inicio a su declinación, los propósitos fijados en estadios anteriores tales como el lucro y el crecimiento organizacional pasan nuevamente a ocupar un lugar importante dentro de ésta (Ionescu y Negrusa, 2007).

Finalmente, es preciso señalar que, en la mayoría de los modelos del ciclo de vida de la organización, este estadio es descartado. Esto porque, las consecuencias del declive organizacional sobre la estructura y los subsistemas resulta más difícil de determinar respecto al resultado de la expansión de la entidad, así como también, en estricto rigor, una

entidad podría cesar su funcionamiento en cualquier momento (Hanks, 1990b citados en Hanks, Watson, Jansen y Chandler; 1994; Miller y Friesen, 1984).

En cuanto al modelo en general, se puede apreciar que, al progresar desde la Fase de la Existencia a la Fase de Renovación, la organización pasa desde una estructura simple, poco delimitada, a una más formal, y desde una centralización formal a una descentralización; del mismo modo que, la comunicación va desde lo informal a lo formal.

Asimismo, la Fase de Declive se relaciona directamente con la Fase de Existencia, y la Fase de Supervivencia. Si bien la organización puede declinar en cualquier momento de su ciclo de desarrollo, se considera que en dichas etapas las probabilidades aumentan, dado que en la primera, los esfuerzos están centrados en la viabilidad y la consolidación de la organización como tal, y en la segunda, el crecimiento se acelera y la atención recae sobre la búsqueda por el financiamiento. Por ende, existe mayor dependencia del ambiente, el cual exige mayor capacidad de reacción y adaptación. Aquí la acción reguladora de la Gestión Organizacional se activa, alcanzando un estado de mayor susceptibilidad organizacional.

Por lo demás, se debe tener en cuenta que las entidades pueden pasar desde la permanencia constante en una etapa a otras de desarrollo o expansión dando saltos (Hanks, 1990 citado en Hanks, Watson, Jansen y Chandler, 1994). Al respecto, Miller y Friesen (1984) descubrieron que las organizaciones no cambian o progresan a lo largo de los estadios de manera lineal, sino que pueden moverse de una etapa a otra, sin haber pasado por la anterior, o regresar a otras menos avanzadas. En este mismo sentido, cabe recordar lo señalado por Van de Ven y Poole (1995) respecto a la vía de desarrollo progresivo o regresivo que una entidad puede tomar. En esta propuesta se sigue esta línea, por lo que el paso de una fase a otra ha sido ilustrado a través de enlaces bidireccionales. De la misma manera, y al igual que ocurre con el estancamiento en una etapa, podría darse que el paso por una de éstas podría ser muy breve, saltando de inmediato a la siguiente o subsiguiente. Por ejemplo, desde la Pre-fase se podría alcanzar casi inmediatamente la Fase de Supervivencia, así como también la de Declive.

En este sentido, se sostiene que una entidad no necesariamente debe madurar o alcanzar la Fase de Éxito para perecer o pasar al Declive (Ionescu y Negrusa, 2007). Timmons y Spinelli (2008) revisaron un rango de estudios de los últimos 50 años, y concluyeron que el fracaso organizacional es común, y suele darse en las etapas iniciales de desarrollo, encontrando algunas pocas excepciones, estos autores sostienen que “desafortunadamente el record de supervivencia no es bueno entre las firmas empezadas” (Timmons y Spinelli, 2008, p.106, traducido).

Sumado a esto, la visión compartida respecto a los fracasos organizacionales supera a lo que ocurre en la realidad (Timmons y Spinielli, 2008). Teniendo en cuenta que las motivaciones y acciones de las personas son lideradas por sus percepciones, esto podría afectar a la relación y/o entorpecer la influencia de la Oportunidad en la Pre-fase, ya que si no se identifica como tal, difícilmente tendrá inicio este momento. Aun así, la Fase de Declive es esperable, ya que tal como lo describió Schumpeter (1939) muchos años atrás, es inherente al proceso de *destrucción creativa*, es decir, es necesaria en la innovación y la transformación económica, ya que “se requieren ambos, nacimientos y muertes” (Timmons y Spinielli, 2008, p.107, traducido).

Por último, en cuanto a los directivos o administradores, éstos se centran en metas distintas en cada una de las fases presentes en el desarrollo de la organización. En las primeras, el fundador tiende a preocuparse por los aportes financieros, desplazando la expansión o supervivencia, al mismo tiempo que, se da un giro en la dirección y gestión de la entidad, ya que se va desde la figura del emprendedor hacia un profesional preparado, quien probablemente estuvo ausente en la Pre-fase y fase inicial (Ionescu y Negrusa, 2007).

A continuación se muestra un cuadro resumen con las características principales de cada fase del desarrollo organizacional de la nueva organización

Características principales de cada fase del desarrollo organizacional de la nueva organización

Cuadro N°5

| Características | Pre-fase | Fase de Existencia | Fase de Supervivencia | Fase de Éxito | Fase de Renovación | Fase de Declive |
|-----------------------------------|---|---------------------------|------------------------------------|--|---|----------------------------|
| Edad y tamaño | Inicio y muy pequeña (una o dos personas) | Joven y pequeña | Mayor e inestable | Variable, tendencia a la madurez y el mayor tamaño | Madura y grande | Variables |
| Estructura | En formación | Simple | Funcional | Funcional | Divisional | Primera Simple y funcional |
| Crecimiento | Inestable | Inconsistente | Acelerado | Lento | Rápido | Detenido |
| Formalización | Sin formalización | Informal y Flexible | Moderada | Alta y burocrática | Alta y burocrática, con grupos informales y flexibles | Variable |
| Centralización | Alta | Alta | Centralizada y delegación limitada | Moderada | Descentralizada | En redefinición |
| Estilo de gestión | Visionaria | Generalista | Especialista | Estratégica | Diferenciada | Fuera de control |
| Sistemas de reconocimiento | Legitimización externa | Personal y subjetivo | Sistemático | Objetivo y formal | Objetivo y formal | Fallas en el sistema |

Fuente: Elaboración propia

1.2 Dimensiones del Modelo Meta-teórico de Desarrollo de la Nueva Organización

1.2.1 OPORTUNIDAD

En el ámbito del emprendimiento es posible encontrar múltiples ideas, algunas más llamativas que otras, sin embargo, no todas constituyen una oportunidad. Por ejemplo, Mintzberg (1989) señala respecto a la obtención de capital financiero, que éste no se otorga sólo por tratarse de una idea llamativa (citado en Castrogiovanni, 1996).

En la creación de una organización con fines de lucro, *la oportunidad* se asume presente cuando al observar el mercado, se pesquisan necesidades específicas por medio de las predisposiciones y conductas de los consumidores, ante las cuales el (los) emprendedor (es) responde (n) creando un nuevo producto o servicio, al mismo tiempo que, articula un sistema de incorporación y entrega de éste (Timmons y Spinielli, 2008).

En cambio, al centrar el foco sobre una organización sin fines de lucro, se observa que la *oportunidad* se acrecienta ante una mayor visibilidad de problemáticas de orden social, la preocupación compartida respecto a un tema particular que se manifiesta en algún grado en el entorno - a través de los medios de comunicación masiva por ejemplo, en movimientos sociales, o en organizaciones maduras que tienen la necesidad de ejercer la responsabilidad social empresarial - igualmente, mayores iniciativas educacionales que buscan informar y concientizar a los individuos, y por último, mayor alcance territorial, es decir, el problema sobre el cual se desea intervenir se encuentra en un lugar cercano o accesible.

Por tanto, la *oportunidad* se relaciona con la capacidad del (los) fundador (es) para evaluar su entorno y reconocer cuando una idea tiene el potencial para plantearse como tal (Timmons y Spinielli, 2008). Así, “las implicancias para los posibles emprendedores son importantes: saber la diferencia entre una buena idea y una oportunidad real, es vital” (Timmons y Spinielli, 2008, p.107, traducido).

Lo anterior, da cuenta de la influencia del medio a través de la *munificencia*, característica propia del *micro-entorno* en el modelo, y que por tanto, será desarrollada en mayor detalle

en la descripción de dicha dimensión, aunque brevemente, se refiere a la abundancia de exigencias y necesidades, así como también a la disposición de recursos. En otras palabras se trata de “la magnitud de la oportunidad que el negocio está buscando explotar” (Castrogiovanni, 1991 citado en Castrogiovanni, 1996, p.812, traducido).

Adicionalmente, en la medida en que el entorno se muestra complejo y caótico, mayor es *la oportunidad* que prevalece. Mientras más inconsistencias se encuentren en éste; incertidumbre derivada de la ausencia de información y conocimiento (Timmons y Spinielli, 2008), momentos posteriores a crisis de gran escala (incluso desastres naturales), o fallos importantes en el sistema que rodea al (los) emprendedor (es), se asume que mayor es el rango de posibilidades de las que se disponen para la concepción de una nueva organización.

Dado esto, en el modelo propuesto esta dimensión se considera como una fuerza presente en el medio, que impulsa al comienzo del ciclo de creación de una nueva organización, por lo que se representa en directa relación con la Pre-fase, vinculándose primordialmente con la propiedad de *intencionalidad*.

Finalmente, es preciso señalar que los individuos que desarrollan emprendimientos - y por tanto, generan nuevas organizaciones - en tiempos anteriores se dedicaban exclusivamente al proceso de su formación, mientras que actualmente, es común que se avoquen además, a la creación de nuevas formas y modelos de organización¹⁸ (Timmons y Spinelli, 2008), lo cual se traduce en la producción de mayores oportunidades.

1.2.2 LIDERAZGO EMPRENDEDOR

Como su nombre lo indica, se trata del liderazgo ejercido por quienes dan inicio a una nueva organización. Se consideran líderes porque estos individuos aportan su “imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, trabajo en equipo y visión en sus compañías” (Timmons y Spinielli, 2008, p.101, traducido). Al contrario de lo que muchos

¹⁸ Por ejemplo una entidad dedicada a la educación a través de herramientas cibernéticas, sin necesidad de reunir a un grupo de personas en un mismo lugar.

pueden pensar, difícilmente la creación de una nueva organización constituye una manera de alcanzar beneficios económicos importantes de manera individual, en el corto plazo. Además, los emprendedores se ven expuestos a una serie de situaciones complejas, muchas veces paradójicas y confusas (Timmons y Spinielli, 2008), frente a las cuales no sólo deben tomar decisiones, sino además, influir o atraer a otros individuos que resultan actores claves en esta hazaña, demostrando la habilidad para manejar recursos que generalmente éstos poseen, y para asegurar que la entidad en formación no se desabastezca.

El *liderazgo emprendedor* implica tener una visión u objetivo que se busca concretar a través de una nueva entidad, una *intencionalidad* que necesita transmitirse a un grupo determinado de personas - ya sean colaboradores en el proceso o que cumplen un rol relevante en éste - y al mismo tiempo, la capacidad de generar un sentido y sentimiento compartido para trabajar por un objetivo común, involucrando a otros en el proceso, generando compromiso y fomentando su participación activa. Por tanto, mientras más competente se muestre un individuo en este sentido, mayores probabilidades existen de que la génesis de la organización se consolide en la Fase de Existencia. He ahí la acción reguladora de esta dimensión en el modelo propuesto.

En este sentido, Timmons y Spinielli (2008) plantean que el éxito de la creación de una nueva entidad se asocia con la capacidad de liderazgo de su (s) fundador (es), para conformar equipos de personas con diversas competencias y talentos, así como también para trabajar con esto. Al sumarse la habilidad para identificar la oportunidad presente en el medio, se constituye como un factor clave de éxito, pues “la mayoría de los emprendedores exitosos han juntado a un equipo y adquirido soporte financiero para seguir una oportunidad que otros pueden no reconocer” (p.102, traducido).

Por tanto, en esta propuesta se considera que quien da inicio una nueva organización es un individuo que posee al menos potencial de liderazgo, y que, en la medida en que lo manifieste, éste influirá regulando favorablemente el paso desde la Pre-fase hacia la Fase de Existencia. Si bien, esto no significa que las demás etapas planteadas carezcan de la acción reguladora del *liderazgo emprendedor*, se postula que esta dimensión resulta más decisiva durante el comienzo del ciclo vital.

De hecho, organizaciones maduras se han percatado de la relevancia de dicha dimensión, y han llevado a cabo investigaciones y desarrollado estrategias para recuperar el espíritu empresarial, instaurando una cultura y prácticas que se vinculan al modo de pensar de los emprendedores, ya que “las personas no quieren ser gestionadas, quieren ser lideradas” (Kauffman, n.d citado en Timmons y Spinielli, 2008, p.102, traducido). Esto, en cierta medida, es una manera de promover la innovación y retener el talento humano, lo cual contribuye a preservar la entidad. Esta situación, en el presente modelo se puede interpretar como el paso desde la Fase de Éxito a la de Renovación.

1.2.3 ACCIÓN EMPRENDEDORA

En relación con la *acción emprendedora* que tiene lugar durante el proceso de creación de nuevas entidades, cabe retomar la definición del proceso incorporada por Weick (1979) “organizar es ensamblar acciones interdependientes en marcha en secuencias sensibles que generan resultados sensibles” (p.3, traducido). Aquí, se observa el énfasis que este autor deposita sobre las *acciones*, las cuales son consideradas como componentes básicos en el proceso creador, así como también sobre lo que está ocurriendo, es decir, la actividad.

Dado lo anterior, comprender el proceso emprendedor implica tener en consideración las acciones y actividades que desarrolla (n) el (los) fundador (es) de una entidad. En este sentido, Gartner (1988) destaca la importancia de la perspectiva comportamental en el estudio de las nuevas organizaciones, ya que considera que orientarse hacia los rasgos de personalidad de quien (es) las crean es contraproducente, siendo indispensable “mirar lo que un emprendedor hace, no quién es” (p.26, traducido).

Cabe señalar que, ya desde temprana data, Danhoff (1949) define a este fenómeno como “una actividad o función y no un individuo específico u ocupación (...) el emprendedor específico personal es una abstracción irrealista” (p.21 citado en Gartner, 1985, p.699, traducido). Asimismo, otros autores han distinguido la actividad emprendedora de otras prácticas administrativas (Baumol, 1968; Cole, 1965; Hartmann, 1959; Leibenstein, 1968; Schumpeter, 1934 citados en Gartner, 1985).

Por su parte, Gartner (1985), en su propuesta para abordar la creación de una nueva organización, analizó estudios teóricos sobre el tema en cuestión, integrando los distintos aportes e identificando seis acciones típicas que realizan los individuos durante el proceso emprendedor. A continuación se exponen estos comportamientos:

1. El emprendedor localiza una oportunidad de negocio (Cole, 1965; Kilby, 1971; Maidique, 1980; Schumpeter, 1934; Vesper, 1980).
2. El emprendedor acumula recursos (Cole, 1965; Kilby, 1971; Leibenstein, 1968; Peterson y Berger, 1971; Schumpeter, 1934; Vesper, 1980).
3. El emprendedor comercializa productos y servicios (Cole, 1965; Kilby, 1971; Leibenstein, 1968; Maidique, 1980; Peterson y Berger, 1971; Schumpeter, 1934; Vesper, 1980).
4. El emprendedor produce el producto (Kilby, 1971; Maidique, 1980; Peterson y Berger, 1971; Schumpeter, 1934; Vesper, 1980).
5. El emprendedor construye una organización (Cole, 1965; Kilby, 1971; Leibenstein, 1968; Schumpeter, 1934)
6. El emprendedor responde al gobierno y a la sociedad (Cole, 1965; Kilby, 1971).

De acuerdo a este autor, estas acciones no son llevadas a cabo necesariamente en la secuencia expuesta. Es más, las investigaciones empíricas sobre el orden de las actividades que se realizan durante la gestación de organizaciones son escasas y de carácter exploratorio (Jongkoen, 2013).

Otros investigadores también han explorado este tópico, detectando y determinando distintas series y tipos de acciones que realiza (n) el (los) fundador (es) de una nueva entidad. Carter, Gartner y Reynolds (1996) proponen las siguientes:

1. Organizar un equipo
2. Preparar un plan de negocios
3. Comprar instalaciones/ equipamiento
4. Alquilar instalaciones/ equipamiento
5. Buscar instalaciones
6. Invertir el dinero propio
7. Pedir financiamiento

8. Obtener apoyo financiero
9. Desarrollar modelos
10. Dedicar tiempo completo
11. Postular a una patente
12. Formar una entidad legal
13. Contratar empleados
14. Ahorrar dinero para invertir

De la misma manera, Gatewood, Shave y Gartner (1995) formularon el siguiente listado de actividades:

1. Evaluar el Mercado
2. Estimar ganancias
3. Completar la gestión preliminar
4. Estructurar la compañía
5. Establecer operaciones
6. Asegurar la locación
7. Comprar suministros
8. Alquilar equipamiento
9. Contratar empleados
10. Producir el producto
11. Distribuir el producto
12. Comercializar el producto
13. Instalar y ajustar
14. Entrenar a los clientes

Al respecto, múltiples estudios ponen en evidencia que el orden y período de tiempo de las acciones emprendidas presentarían diferencias significativas (Carter et al., 1996; Delmar y Shane, 2002; Liao y Welsch, 2008). Adicionalmente, Liao y Welsch (2008) destacan entre los hallazgos más importantes, que no todas las prácticas llevadas a cabo por los emprendedores son necesarias para la creación de una nueva organización, y que además, las secuencias de actividades efectuadas varían, ya que no siempre se pueden ejercer en paralelo; que las industrias exigen distintos tipos y, por último, que la sucesión de éstas es

diferente, puesto que algunas dependen de la realización previa de otras (citados en Jongkoen, 2013).

Asimismo, otras investigaciones se preocuparon por estudiar las posibles variaciones de las series de acciones efectuadas por nuevas organizaciones, con un enfoque estratégico innovador, las cuales se distinguirían de aquellas llevadas a cabo por nuevas entidades no innovadoras (Cartes y Stearns, 1994 citados en Jongkoen, 2013). Así, Cartes y Stearns concluyen que ambos tipos siguen distintas actividades durante su curso de gestación; algunos emprendedores comenzarán por desarrollar el producto o conseguir lo necesario para esto, mientras que otros preferirán partir por la búsqueda de financiamiento, o abordar a sus potenciales clientes (Carter et al., 1996 citado en Jongkoen, 2013). Según Samuelsson (2001), la diferencia radica en que en la creación de una nueva organización sin foco en la innovación, las prácticas a seguir son directas, mientras que en el caso de aquellas que sí poseen este énfasis, se requiere mayor cantidad de pasos para lograr su legitimación en el medio.

Respecto al factor novedad referido, Bhave (1994) destaca que a pesar de las distinciones presentes en el tipo de industria y/o en las instalaciones organizacionales, las acciones que tienen lugar son similares, lo cual se explica porque este elemento estaría a la base del proceso. Además, este autor indica que una de las actividades principales de los emprendedores durante el proceso de formación de una nueva organización, de índole transversal a los distintos tipos de entidad, consiste en el desarrollar productos.

Dados los aportes teóricos expuestos anteriormente, se puede sostener que la *acción emprendedora* es de gran relevancia para que una nueva organización pueda desplazarse desde su estado de Pre-fase hacia la Fase de Existencia, ya que múltiples prácticas - por ejemplo evaluar el entorno, buscar potenciales clientes y/o usuarios, desarrollar un producto, servicio o proyecto de intervención social, postular a fondos, entre otros - otorgarían mayor fuerza durante el proceso creador, facilitando la consolidación de las cualidades presentes en este período inicial. De la misma manera, se relaciona principalmente con la oportunidad, la planificación, el liderazgo emprendedor y las redes, por lo que se plantea como dimensión transversal, que acompaña cada parte del desarrollo que ocurre durante el comienzo del ciclo de vida de la nueva organización. Difícilmente en

ausencia de la *acción emprendedora* la nueva entidad podría progresar desde su estado de Pre-fase hacia la Fase de Existencia.

1.2.4 REDES

Como se indicó previamente, la creación de una nueva organización requiere llevar a cabo diferentes acciones. Adicionalmente, son realizadas principalmente por el (los) fundador (es) de ésta, pero también demandan la participación de diferentes individuos para el éxito del proceso. Así, el (los) emprendedor (es) recurren a una *red* de actores clave para lograr sus objetivos (Birley, 1985), entre los cuales también es posible encontrar a otras entidades.

Por tanto, el enfoque de *redes* en la génesis de una organización resalta el aspecto social (Herrera, 2009) - y desplaza la visión individualista del emprendimiento aportada por el estudio de los rasgos psicológicos por ejemplo – acentuando los vínculos interpersonales e interorganizacionales que el (los) emprendedores (es) establecen, siendo la calidad de éstos un factor a considerar (Smith y Lohrke, 2007 citados en Herrera, 2009).

De esta manera, el (los) fundador (es) se apoya (n) en otros actores que agregan valor a la entidad, ya sea a través de conocimiento técnico, experiencia tanto en el mismo proceso como en un rubro específico, u otro tipo de recursos descritos previamente (capital de riesgo, nuevas ideas y competencias) (Timmons y Spinielli, 2008).

En la literatura destacan tres líneas principales de estudio en relación con las *redes*, a saber, la estructuralista, relacional y cognitiva. La primera, da cuenta de la manera en la que se articulan los vínculos entre los emprendedores y los demás individuos (conexiones o contactos), la cual incidiría en la efectividad de su práctica económica, otorgaría los requisitos fundamentales para el traspaso de información y, aportaría recursos que potencien la creación de la nueva organización. La segunda, se centra en la índole y el contenido presente en los lazos interpersonales que el (los) fundador (es) construye (n) a través de sus interacciones con otros en el tiempo. Así, la relación viene dada por la integración entre la cantidad de tiempo involucrado, la magnitud afectiva, confianza y correspondencia que se desenvuelven y actúan durante ésta (Herrera, 2009). Por tanto, relaciones más estrechas e intensas promueven la transferencia de información (Rowley, Behrens y Krackhardt, 2000) y facilitan el acceso a aquello que se conoce implícitamente

(Uzzi, 1996). Finalmente, la tercera perspectiva se orienta hacia las intersubjetividades, las cuales dan cuenta de lo esperable y aceptado socialmente. Así, es la interpretación del (los) emprendedor (es) en torno a los valores y significados comunes la que lo conduce a ajustarse y considerar los objetivos compartidos y los comportamientos socialmente aceptados (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Nonaka, 1994), al mismo tiempo que, provee de sentido la información intercambiada, simplificando el aprendizaje y el ejercicio de razonamiento con otras personas clave (citados en Herrera, 2009).

Las aproximaciones anteriores convergen en un punto en común, la consideración de que

las redes tienen una influencia importante sobre el proceso de emprendimiento. Los emprendedores con ausencia de esas relaciones, generalmente enfrentan riesgos subyacentes a la dificultad de ganar confianza y apoyo de los proveedores de recursos clave, quienes perciben el riesgo de selección adversa procedente de la asimetría de información y la falta de legitimación (Smith y Lohrke, 2007) (Herrera, 2009, p.22).

Sumado a lo anterior, en el ámbito de la creación de organizaciones, es posible encontrar sujetos que ya han dado origen a una o más entidades y que desean aportar no sólo con su aprendizaje en la formación de nuevas organizaciones de otros, sino además con su capital económico. Así, “muchos de los emprendedores más exitosos han creado sus propias carteras de inversión y están compitiendo directamente con capitalistas por negocios. Sus experiencias operativas e historiales proveen un caso obligatorio para agregar valor a una compañía advenediza” (Timmons y Spinielli, 2008, p.108, traducido).

En esta línea, Cooper (1994) señala que el (los) fundador (es) busca (n) información en profesionales que asumen el rol de consejeros, como una forma de detectar posibles puntos ciegos. De igual manera, involucrar a terceros en el proceso de desarrollo, permite alcanzar “una mayor amplitud y profundidad de experiencia” (Cooper, Gimeno-Gascon y Woo, 1994, p.378, traducido), asegurando resultados.

En este sentido, el (los) emprendedor (es) deben tener la modestia suficiente para seleccionar individuos con mayores conocimientos o habilidades en el campo de interés, ya que su contribución puede resultar clave en el logro de los propósitos planteados.

Adicionalmente, la forma de acceder a las *redes* en la era actual se ha visto influenciada por las tecnologías de la información, lo cual ha influido en la creación de nuevas organizaciones, ya que el (los) fundador (es) pueden asesorarse por actores reconocidos en el ámbito sin mayor esfuerzo, o igualmente, pueden utilizar las redes sociales como una herramienta para promover y difundir a la nueva organización. Así,

las redes son un medio a través del cual los emprendedores ganan acceso a una variedad de recursos y logran conseguir beneficios claves gracias a la obtención de información privilegiada. Los emprendedores usan las redes en busca de orientación, descubrimiento de oportunidades, acceso a otros recursos tangibles e intangibles y solución de problemas. Diferentes tipos de redes sociales son requeridas para distintos propósitos, y la utilidad del tipo de red y los lazos que ellas representan, dependen fundamentalmente de la etapa de la actividad de emprendimiento que se esté desarrollando (Herrera, 2009, p.19).

Si bien esta variable se encuentra implícita en algunas de las mencionadas y descritas anteriormente - por ejemplo en el liderazgo emprendedor, en los recursos, y la oportunidad y como se revisará posteriormente también en la planificación - se propone de manera independiente como una forma de resaltar el rol y el impacto que tiene durante el desarrollo de la nueva organización. Así, se considera que esta dimensión ejerce una influencia que actúa sobre el paso desde la Pre-fase hacia la Fase de Existencia, incidiendo favorable o desfavorablemente sobre esta relación, puesto que ante la falta o ausencia de *redes*, se sostiene que la nueva entidad se predispondría a permanecer en la Pre-fase. Esto porque, además, cumple un papel potenciador de la acción emprendedora, ya que la interacción y relación con individuos claves para el proceso, le otorgaría mayor orientación a la actividad, e impulsaría su ocurrencia.

2.2.5 PLANIFICACIÓN

Para comprender esta dimensión se debe tener en cuenta el período que comienza principalmente con la *intencionalidad* de un (os) individuo (s) y que concluye cuando la entidad se encuentra en actividad (Fase de Existencia).

La *planificación* que ocurre durante el proceso emprendedor puede variar, presentándose en algunos casos de manera muy ordenada, detallada, articulada y con proyección a largo plazo (Lindsay y Rue, 1980), mientras que en otros se les presta menos atención, desarrollándose de modo más general. Bracker y Pearson (1986) realizaron una clasificación de los tipos de planes utilizados por los fundadores de una nueva organización, entre los cuales se encuentran:

- 1) Desestructurados
- 2) Intuitivos
- 3) Estructurados operacionales
- 4) Estratégicos desestructurados

Del mismo modo, Shrader et al. (1989) categorizó a las planificaciones comenzando por la ausencia de planes, hasta llegar a unos más globales, que incluyen el diagnóstico y monitoreo de procedimientos, donde cada nivel integra a los inferiores (citados en Castrogiovanni, 1996).

Por lo general, la literatura considera que en las nuevas organizaciones se elaboran proyecciones que dan cuenta de las vías a seguir previo a su implementación. No obstante, algunas investigaciones afirman que este proceso se va generando de manera integrada entre su formulación y su realización (King, 1983; Pearce, Freeman y Robinson, 1987; Shrader, Taylor y Dalton, 1984). De todas maneras, gran parte del campo de conocimientos en el área del emprendimiento consideran que el desarrollo de una planeación formal es requerido antes de que sea llevado a cabo (Burstiner, 1989; Goldstein, 1990; Hisrich y Peters, 1989; Sexton y Bowman-Upton, 1991; Timmons, Smollen y Dingee, 1985) (citados en Castrogiovanni, 1996).

Al respecto, Pearce et al. (1987) realiza un alcance metodológico en cuanto al estudio sobre planificación de las nuevas organizaciones, y señala que es necesario otorgar mayor énfasis a la incidencia de los componentes situacionales. En este sentido, Mintzberg (1994) indicó que en su tipología de las entidades (Mintzberg, 1979), se tuvo en consideración la variable de contexto organizacional. Así, la programación sería más adecuada para las burocracias maquinales, mientras que en las organizaciones emprendedoras se hace menos indispensable (citados en Castrogiovanni, 1996).

Schwenk y Shrader (1993) en su investigación meta-analítica de catorce organizaciones pequeñas, señalan que si bien, la *planificación* aporta favorablemente a este tipo de entidades, existirían factores ambientales tales como la industria y su complejidad, así como también variables organizacionales como el momento del ciclo vital de la entidad, las cuales podrían regular su influencia (citados en Castrogiovanni, 1996).

Por su parte, Delbecq y Van de Ven (1971) elaboraron un modelo de planificación de las nuevas organizaciones, complementado por Van de Ven y Koenig (1976); denominado *Modelo de Planificación de Programa*. Aquí esta dimensión se define como “la secuencia de eventos, decisiones y actividades tomadas para desarrollar una innovación” (Van de Ven, 1980, p.88, traducido), y de acuerdo con Van de Ven, Hudson y Schroeder (1984), el proceso de planeación tiene lugar en las siguientes fases:

a) Exploración del Problema: se diagnostica el mercado, para lo cual se reúne con potenciales clientes y analistas a fin de detectar necesidades y reconocer un espacio para la organización (nicho).

b) Exploración del Conocimiento: se indaga en potenciales productos y otros métodos para que la organización responda a estos requerimientos del mercado. Esta etapa se apoya en actores claves (individuos con experiencia y conocimientos adecuados).

c) Desarrollo del Plan de Negocios: se elabora un programa de negocios particular, y se solicita análisis por potenciales financiadores, contadores, abogados y otros expertos, de manera tal de garantizar la viabilidad de éste.

d) Inicio de la compañía: se da inicio a la operación de la entidad de manera escalable, es decir, se va probando desde lo más simple, detectando errores y modificándolos para ejecutar el plan elaborado en la etapa previa.

El *Modelo de Planificación de Programa* constituye una base amplia de fases que los emprendedores deben seguir como una orientación en la creación organizacional (Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984). Los resultados que se derivan de la aplicación de este modelo sugieren que el proceso de planificación se relaciona de modo predecible con el desempeño organizacional, “mientras más de cerca los emprendedores siguieron el *Modelo de Planificación de Programa* en la planificación de la nueva empresa de su compañía, mayor fue el desempeño de la compañía y más avanzada la etapa de desarrollo después del inicio de la empresa” (Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984, p.97, traducido). De la misma manera, los resultados favorables fueron atribuidos a una participación activa de los potenciales clientes y otros asesores (Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984). En este sentido, Aldrich (1987) sugiere que la búsqueda de información se asocia con una complejidad superior y la necesidad de mayor planificación de la nueva organización (Jongkoen, 2013).

En relación con lo anterior, numerosos estudios han demostrado que existe una relación positiva entre la planificación y la efectividad organizacional (véase Ackelsberg y Arlow, 1985; Ansoff, Avner, Brandenburg, Portner y Radosevich, 1970; Bracker, Keats y Pearson, 1988; Bracker y Pearson, 1986; Herold, 1972; Karger y Malik, 1975; Orpen, 1985; Robinson, 1979; Schwenk y Shrader, 1993; Wood y LaForge, 1979 citados en Castrogiovanni, 1996).

Asimismo, algunos teóricos plantean que la elevada proporción de nuevas entidades que declinan podría amortiguarse utilizando la planificación como medida. Aunque, es posible encontrar reconocidas organizaciones que se desarrollaron de modo efectivo sin haber pasado por una programación profunda o adecuada¹⁹ (Castrogiovanni, 1996). De cualquier modo, ninguna organización, sin importar cuan planeada haya sido, puede escaparse de presentar problemas de diseño organizativo (Van de Ven, Hudson y Schroeder, 1984) y/o declinar.

¹⁹Por ejemplo en el caso de de Apple, Federal Express y Microsoft.

En el modelo aquí propuesto, la dimensión de *planificación* se muestra moderando las relaciones entre la Pre-fase y la Fase de Existencia, así como también entre la Fase de Existencia y la Fase de Supervivencia. Esto se debe a que, según se expuso anteriormente, se asume que el proceso de elaboración de un plan incidiría positivamente en la vía evolutiva de la nueva entidad desde su inicio hasta el primer momento de consolidación, del mismo modo que, constituye un apoyo importante para la organización durante su etapa de crecimiento, ya que permite actualizar y alinear la información y recursos ambientales disponibles entre el (los) emprendedor (es) y el medio específico y general, regulando su Supervivencia.

1.2.6 AMBIENTE/ENTORNO

El ambiente externo es un tema altamente discutido en el estado del arte de la Teoría y el Cambio Organizacional, dando origen a múltiples tendencias teóricas, las cuales se enfocan en las influencias y en el rol que éste ejerce en la organización y su desarrollo²⁰. Dado que los emprendedores no actúan en el vacío (Gartner, 1985), sino más bien se encuentran constreñidos por un entorno en el cual desarrollan un proceso de emergencia organizacional, se estima primordial tener en cuenta este aspecto.

A modo general, esta dimensión se considera como todo aquello que rodea a un sistema (la organización), y que no pudiendo ser controlado - aunque sí gestionado, de acuerdo a ciertas perspectivas, por ejemplo la teleológica - genera un impacto importante en la entidad, la cual reacciona y responde ante éste (Schoderbek, 1984 citado en Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulman, 2007) - de manera pasiva o proactiva, una vez más dependiendo de la mirada. Así, la organización cambia y se desarrolla en un contexto en particular, interactuando de modo dinámico, recibiendo sus influencias a lo largo del tiempo y respondiendo ante éste (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulman, 2007) - ya sea por inercia o para mantenerse operativa.

²⁰ Ver la sección "Motor evolucionario" de la presente memoria

Entonces, el ambiente se define como “el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos” (Jones, 2008, p.56), entre los cuales se encuentran los insumos básicos, personal calificado, información para el desarrollo estratégico y tecnológico, los actores claves para el proceso emprendedor, fuentes de financiamiento, entre otros (Jones, 2008).

Respecto a este tema, se han desarrollado dos perspectivas principales, a saber, el determinismo ambiental y la elección estratégica. La primera afirma que existen ciertos factores externos e impuestos, ante los cuales la entidad debe adaptarse (Aldrich, 1979; Aldrich y Pfeffer, 1976; Hannan y Freeman, 1977), mientras que la segunda destaca que las condiciones que rodean a la organización son modeladas a través de la atención selectiva de las perspectivas de quienes la dirigen (Child, 1972; Starbuck, 1976; Weick, 1979) (citados en Gartner, 1985).

Otros estudios han dado cuenta de la presencia de contextos que fomentan la creación de organizaciones, afirmando que son éstos los que permiten el surgimiento de emprendimientos y emprendedores. La visión de “presiones y tirones del ambiente ha encontrado su camino en muchos estudios de emprendimiento” (Shapiro y Sokol, 1982 citados en Gartner, 1985, p.700).

Siguiendo esta línea, Philippidou, Soderquist y Pastracos (2002) se adhieren a la Teoría de la Co-evolución, la cual asume al cambio de las entidades como consecuencia de las interacciones entre las presiones internas y externas de éstas, y señala que existen variables que son ajenas a los objetivos de gestión organizacional y/o a determinadas acciones de orden político. Por ejemplo, “demografías y movimientos sociales, factores económicos, ecológicos o catastróficos como la inestabilidad de las acciones de mercado, contaminación, guerras o terrorismo” (Philippidou, Soderquist y Pastracos, 2002, p.5, traducido). Éstos, conformarían *condiciones ambientales emergentes*, en palabras de los autores, frente a las cuales es indispensable un ajuste de la organización.

Igualmente, una investigación efectuada por Meinhard (1996) encontró que entidades con características similares siguieron distintas vías de desarrollo conforme a las influencias

ejercidas por el entorno. Esto porque, las circunstancias externas incidieron en variables internas tales como la legitimación de los participantes de las organizaciones, lo cual a su vez, repercutió en el diseño estructural y el crecimiento de éstas.

Una de las propuestas que más han aportado al estudio del medio circundante y su influencia en los sistemas organizacionales es la de Castrogiovanni (1991), quien incorporó la comprensión de los múltiples niveles y dimensiones presentes en éste, las cuales además, no son estáticas, sino que están en constante interacción. Por tanto, abordar el nivel y la dimensión más próxima al tema o problema de interés en la investigación, y tener en consideración este aspecto durante la observación o indagación del ambiente, sin duda le otorgará mayor fuerza (citado en Castrogiovanni, 1996).

Por su parte, Quinn y Cameron (1983) relacionaron el cambio de una organización desde la perspectiva del ciclo de vida con la efectividad organizacional, reparando en que la respuesta de la entidad a su entorno, está regulada por la etapa de desarrollo en la que se encuentra.

Al hacer la correspondencia entre los postulados de estos autores y la propuesta actual, se puede apreciar que en condiciones de mayor turbulencia ambiental, la organización en la Fase de Supervivencia estará predispuesta a desarrollar una estructura mecánica, madurando y pasando a la Fase de Éxito. Si en cambio, ya se encontraba en esta etapa, por el contrario, buscará flexibilizar su diseño organizativo, desplazándose hacia la Fase de Renovación.

Lo anterior da cuenta de la capacidad influenciadora propia del medio externo. Así, en el modelo aquí planteado, se considera que el ambiente/ entorno rodea a la entidad, integrando todas y cada una de las dimensiones descritas anteriormente - así como también las que se explicarán posteriormente - , y que actúa incidiendo en el proceso de manera global, tanto positiva como negativa, y en múltiples direcciones, siendo una tarea difícil la de poder estudiarlo a cabalidad y/o controlarlo. A su vez, éste se presenta dividido en micro-entorno y macro-entorno, siendo el primero el más próximo a la organización y en el que las fuerzas que lo componen intervienen de modo más directo en su actividad, y el último,

es más amplio e involucra aspectos físicos, sociales, políticos y económicos, incidiendo por tanto, en la nueva entidad y en las demás organizaciones presentes en él (Rivero, 2011).

1.2.6.1 MICRO-ENTORNO

Esta dimensión se define como

las fuerzas de las partes interesadas externas que afectan directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos (Miles, 1980). Clientes, distribuidores, sindicatos, competidores, proveedores y el gobierno son partes interesadas externas importantes que pueden influir y presionar a las organizaciones para que actúen de cierta manera (Jones, 2008, p.58).

Se considera que el mercado y la industria forman parte del micro-entorno de la organización. Respecto a esta última, aspectos como una mayor madurez y segmentación industrial permitiría mayor surgimiento de nuevas entidades (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1995 citados en Castrogiovanni, 1996). Esto porque, en este caso, las prácticas funcionales, preferencias y tendencias de los usuarios han sido aprendidas, y en caso de no serlo, pueden conocerse fácilmente a través de la planificación de la nueva organización. Por el contrario, en las industrias nuevas, generalmente existe mayor incertidumbre en el ambiente, ya que se han explorado menos y todavía se encuentran en definición (Castrogiovanni, 1996).

Por su parte, Porter (1980) resalta la competitividad presente en el micro-entorno de la organización, identificando cinco fuerzas principales, a saber: las barreras de entrada, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de los productos sustitutos, poder de negociación de los compradores o clientes, y el poder de negociación de los proveedores.

Del mismo modo, Dollinger (1985) postula nueve categorías principales como constituyentes del micro-entorno, o *ambiente próximo transparente* en términos de este autor. Estos componentes son: clientes, vendedores y proveedores, potenciales empleados, banqueros, abogados y contadores (consultores externos), asociaciones de

negocio y comercio, uniones oficiales reguladoras, accionistas y acreedores, competidores y por último, otros inespecíficos (citado en Keats y Bracker, 1988).

De manera más general, un elemento importante presente en el micro-entorno lo constituye la incertidumbre, la cual se define como “un rasgo de la situación, en el cual los eventos y resultados asociados con ciertas acciones no se conocen” (Hargreaves et al., 1992, p.349 citado en Gorbaneff, Uribe, Torres y Contreras, 2006). Posteriormente, Burns y Stalker (1961) llevaron este concepto a la organización, y luego, Lawrence y Lorsch (1967) profundizaron en el término, al reconocer tres componentes básicos, “la ausencia de la claridad en la información, la incertidumbre en cuanto a las relaciones causales y la distancia en el tiempo que separa las acciones de la retroalimentación recibida” (citados en Gorbaneff, Uribe, Torres y Contreras, 2006, p.119). Finalmente, cabe destacar que, bajo la óptica de sistemas se trata de lo aleatorio y caótico del sistema, y se corresponde con el término de *entropía* desarrollado en esta escuela de pensamiento (Gorbaneff, Uribe, Torres y Contreras, 2006).

Al respecto, Castrogiovanni (2002) identificó tres dimensiones principalmente estudiadas en relación con el micro-entorno o *ambiente de tareas* en términos de este autor, consideradas como fuente de incertidumbre (Jones, 2008), a saber: la munificencia, el dinamismo y la complejidad. La primera hace alusión a la disponibilidad de recursos que apoyan las operaciones y el funcionamiento cotidiano de la organización - en este caso en particular, que más bien permiten la entrada, consolidación y evolución de la entidad en emergencia. El dinamismo por su parte, se relaciona con la magnitud y frecuencia con la que los componentes y presiones ambientales se transforman, y la última, consiste en el grado de diversidad de los elementos presentes en el medio, relevantes para la organización, su intensidad y conectividad, frente a las cuales ésta debe responder.

Como se describió previamente, el entorno ejerce influencia sobre las actividades que se llevan a cabo en la entidad. Así, siguiendo Castrogiovanni (1996), en el modelo propuesto se sostiene que aspectos como la incertidumbre, por ejemplo, inciden directamente en la dimensión de *Planificación*, de manera tal que, al aumentar, hace más evidente la necesidad de programar la actividad y los pasos a seguir de la organización. Por el contrario, si se observa el paso desde la Fase de Supervivencia a la Fase de Éxito de la

nueva entidad en desarrollo, se considera que ésta ejerce una influencia negativa, disminuyendo además, las posibilidades de sobrevivir.

Más específicamente en cuanto a la incertidumbre y a la munificencia, se destaca que han sido estudiadas y debatidas ampliamente en la literatura, aunque en cuanto a la última, se hace difícil establecer los resultados encontrados. Esto se debe principalmente a la confusión que se origina ante la diversidad en la operacionalización del constructo empleada por los investigadores del tema (Rajagopalan y Spreitzer, 1996). Aun así, Sharfman y Dean (1991) consideran que ambas variables están asociadas en gran medida a la subsistencia (a largo plazo) de la organización (Castrogiovanni, 1996), a pesar de que, han habido pocos esfuerzos empíricos por comprender su tendencia como elementos presentes en el micro-entorno (Castrogiovanni, 2002).

Por último, otro aspecto relevante a ser considerado en función de esta dimensión, lo constituye la *legitimación*. Este concepto se refiere a la validación externa de la entidad, principalmente de orden social, y ha sido abordado fundamentalmente desde la perspectiva ecológica. Se trata de la “propiedad de una situación o comportamiento que es definido por una serie de normas sociales como correcto y apropiado” (Scott, 1987, p.286 citado en Meinhard, 2006, p.3, traducido).

En el presente modelo, se sostiene que la mayor influencia de la *legitimación* del micro-entorno es ejercida en la variable *redes*, ya que a pesar de que el (los) fundador (es) dispongan de capital social, y/o relaciones y lazos importantes con otros sujetos u organizaciones, tanto individual como grupalmente; si la creación de la entidad no es validada por éstas, ya sea porque no es considerada relevante y viable, por su carácter altamente innovador, o de igual forma, por la ambición de su naturaleza, entre otros motivos, difícilmente será *legitimada*, afectando negativamente en la obtención de recursos económicos y humanos. De la misma manera, afectaría a la dimensión de *liderazgo emprendedor* y su proceso de formación de equipos para la gestación de la nueva organización, puesto que, la adherencia de las personas a la visión de ésta, al igual que su disposición para comprometerse y participar, se vería deteriorada.

1.2.6.2 MACRO-ENTORNO

Esta dimensión también forma parte del ambiente que rodea a la organización, pero a diferencia de la anterior, es menos próxima y su incidencia en ésta puede ser tanto directa como indirecta. Lewin et al. (1999) elaboró un modelo de la co-evolución de una organización, y aunque centrado en ésta, resaltó la importancia de observar “áreas públicas como mecanismos regulatorios, la creación de reglas, sistemas educacionales y estructura de gobierno como constituyentes de una parte importante del ambiente institucional en conjunto con mercados capitales y las relaciones de empleo” (Philippidou, Soderquist y Pastracos, 2002, p.2).

A continuación se describen los componentes principales del macro-entorno:

a) Fuerzas físicas: se refieren a los elementos presentes en la naturaleza, que afectan el operar de la entidad y su desempeño. Por ejemplo, el clima, la zona geográfica en la que está inmersa la organización, el acceso y disponibilidad del agua (Jones, 2008), frecuencia e intensidad de movimientos telúricos, nivel de contaminación, entre otros.

b) Fuerzas políticas: están conformadas por las políticas internacionales y nacionales, las leyes y regulaciones gubernamentales (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulman, 2007), tratados de comercio exterior, reglamentos de asociaciones que resguardan la salud, bienestar y los derechos de las personas, y la responsabilidad social empresarial.

c) Fuerzas económicas: constituyen aspectos tales como los impuestos o tasas de interés, el estado general de la economía local y global, cesantía, cambios de moneda, niveles de sueldos, producto interno bruto, y renta per cápita (Jones, 2008), costo de vida y globalización, ley de la oferta y la demanda (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulman, 2007).

d) Fuerzas tecnológicas y de información: se consideran los equipamientos, las técnicas de producción, investigación y desarrollo (Jones, 2008), programas computacionales, sistemas de comunicación, redes sociales y medios masivos.

e) Fuerzas demográficas, culturales y sociales: aluden a factores como la edad, nivel social y educacional, estilo de vida, normas, valores y hábitos de la población, prácticas comerciales o estilos de negociación, y nivel de corrupción de un país, entre otros (Jones, 2008).

Finalmente, en relación con el micro-entorno y macro-entorno descritos anteriormente, en esta propuesta se consideran próximos e interrelacionados entre sí, ya que, siguiendo a Castrogiovanni (1991) “los niveles superiores de fuerzas ambientales (...) se espera que tengan influencias transitivas en las organizaciones a través de sus impactos en los niveles de fuerzas más bajos” (p.547 citado en Castrogiovanni, 1996, p.811, traducido).

1.2.7 GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICA

En el estado del arte sobre el cambio organizacional es posible encontrar múltiples desarrollos en torno a la acción organizacional²¹. La presente *gestión organizacional y estratégica* se adhiere a la visión teleológica del cambio, destacando el rol del factor humano, más específicamente de los directivos de una entidad, quienes son considerados como protagonistas en la identificación de la necesidad de éste, y en la orientación y visión que brindan durante el proceso.

Dada la revisión anterior en torno al *micro-entorno* y *macro-entorno*, dimensiones que conforman el ambiente/entorno que rodea a la organización, se observa la existencia de influencias que se imponen en el desarrollo de ésta. No obstante, la alta dirección puede modelar estos efectos a través de sus acciones, incidiendo en los resultados finales (Bourgeois, 1984 citado en Keats y Bracker, 1988). En este sentido, la entidad no recae de modo determinista sobre las condiciones ambientales, sino también en las decisiones y prácticas ejercidas por quienes la lideran, en relación con el ámbito en el cual operan y desean intervenir, así como también los objetivos que buscan alcanzar, incidiendo en los resultados organizacionales (Keats y Bracker, 1988).

²¹ Ver motores del cambio y desarrollo organizacional descritos en la segunda sección de la presente memoria.

En este marco, de acuerdo a Rajagopalan y Spreitzer (1996) las variaciones del medio tales como la introducción de nuevas tecnologías y su accesibilidad, la entrada de nuevos competidores, menor demanda de consumidores o usuarios, y cambios en el micro-entorno derivados de su dinamismo, movilizan a quienes están a cargo de la entidad hacia un mejor análisis y observación del contexto externo, no sólo como un método para comprenderlo mejor, sino además, para poder actuar e influir en éste. Por ende, estos individuos reducen la incertidumbre presente en el medio tomando medidas específicas, por ejemplo, la obtención de información y utilización de herramientas globales de búsqueda y planificación.

De la misma manera, los cambios en los componentes contextuales de la organización, tales como la disminución del desempeño (Rajagopalan y Spreitzer, 1996), así como en la estructura y en los procesos, detonarán la necesidad de una gestión organizacional acorde con estas exigencias. El medio interno de la entidad, por tanto, da paso a determinadas acciones que llevan a cabo los directivos, y que incluyen, por ejemplo, técnicas específicas para el manejo político y/o de las resistencias al cambio (Rajagopalan y Spreitzer, 1996).

De la misma manera, las prácticas organizacionales que la alta dirección implementa se ven reguladas o influenciadas por el contenido estratégico, el cual al mismo tiempo, es modelado por acciones tales como la definición o modificación de la misión y de objetivos específicos, realocaciones y reestructuraciones de la entidad, estrategias operativas, inversiones y adquisiciones, entre otras (Rajagopalan y Spreitzer, 1996).

Cabe considerar que, el momento en el cual las condiciones ambientales fluctúan cobra gran relevancia para la *gestión organizacional y estratégica*, puesto que tienen distinto impacto las influencias próximas a períodos de evaluación interna, o de disminución de la productividad y/o resultados organizacionales, respecto a aquellos cambios que se producen en otros tiempos (Gersick, 1994; Huff et al., 1992 citados en Rajagopalan y Spreitzer, 1996).

Por su parte, Keats y Bracker (1988) estudiaron el desempeño de la entidad enfocándose en el impacto de la gestión de los propietarios o directivos de ésta. Estos autores se basaron en la perspectiva de la Elección Estratégica, así como también en los trabajos anteriores

que abordaron la relación entre los rasgos psicológicos de éstos y los resultados organizacionales, pero se orientaron principalmente a la toma de decisiones y la acción ejercida, dadas las dimensiones del entorno. De este modo, basándose en las consideraciones del control percibido de Burke (1984), postularon un continuo de orientación ambiental vinculado al comportamiento de la alta dirección, al cual denominaron *fuerza percibida de la influencia ambiental*.

A continuación se presenta un cuadro que resumen de la propuesta de Keats y Bracker (1988)

Cuadro N°6

| Asociación relativa con los elementos ambientales | | | |
|--|------------------------|----------------------|-------------------|
| Tipo | Predictibilidad | Incertidumbre | Influencia |
| Proactivo Agresivo | Alta | Baja | Alta |
| Adaptativo Defensivo | Moderada | Moderada | Moderada |
| Reactivo Pasivo | Baja | Alta | Baja |

Cabe destacar que, los individuos con una alta percepción de influencia, presentarán bajo nivel de incertidumbre asociada a las condiciones del entorno y por tanto, considerarán que éstas se pueden predecir, aumentando su capacidad de incidencia: *Proactivos Agresivos*. Por el contrario, quienes observan baja influencia, percibirán imprevisibilidad e incertidumbre para la toma de decisiones, y no se verán afectados: *Reactivos Pasivos*. Por último, se encuentran los sujetos que de manera intermedia consideran relevante actuar frente a las transformaciones del entorno, pero están indecisos a la hora de mostrar mayor iniciativa, siendo por tanto, propensos a presentar cierto grado de influencia en relación con los factores ambientales: *Adaptativos defensivos*.

Lo anterior es de particular interés, ya que el (los) fundador (es) de una nueva organización, presentarían un alto nivel de control respecto al logro de sus objetivos (Rotters, 1966), pudiendo clasificarse dentro del *Proactivo Agresivo*. Esto se debe a que, según Brockhaus (1980), la percepción de un elevado grado de incidencia sobre las condiciones del entorno y por tanto, la presencia de un bajo nivel de incertidumbre en relación con éstos, se asocia

a una sensación de riesgo disminuido en la creación de la organización (citados en Keats y Bracker, 1988).

Sumado a esto, las prácticas de *gestión organizacional y estratégica* varían conforme a la etapa de su desarrollo. Por ejemplo, Van de Ven, Hudson y Schroeder (1984) en su investigación sobre el diseño de las entidades emergentes encontraron que, en aquéllas que estaban en un estado evolutivo posterior los directivos realizaron mayores esfuerzos en función de la adaptación al cambio y la efectividad de la organización, y así, generaron un nivel de confianza superior y un sentido de dirección, fomentando la participación en las decisiones estratégicas de las personas pertenecientes a ésta. De la misma manera, se dedicaron a mantener lazos positivos con los actores clave, presentes tanto del contexto interno como externo.

De este modo, los altos mandos poseen una orientación distinta en sus prácticas cotidianas conforme al momento de desarrollo de la entidad. En las etapas iniciales se consideran *generalistas*, luego en estadios intermedios se vuelven *especialistas*, y finalmente, en momentos más avanzados, *planificadores*. Asimismo, los sistemas de comunicación que utilizan varían desde lo formal a lo informal (Ionescu y Negrusa, 2007).

Aun así, uno de los problemas más frecuentes en el ámbito de la *gestión organizacional y estratégica* se relaciona con la tendencia de la alta dirección a mantener las prácticas que les han dado resultados positivos en el pasado (Timmons y Spinielli, 2008), lo cual resulta contradictorio y entorpecedor durante un proceso de cambio, ya que, dado el dinamismo del entorno, en múltiples ocasiones las condiciones externas e internas de la organización se van modificando a la par.

Es más, en el caso del emprendimiento, se considera difícil el ajuste de la estrategia fundadora la organización, ya que, a pesar de simples adaptaciones y reformulaciones según la etapa particular de desarrollo, ésta se mostraría dominante durante el proceso (Boeker, 1989 citado en Jongkoen, 2013). Esto se complejiza al tener en consideración un error frecuente que ocurre en la formulación estratégica y su gestión durante la creación de una nueva entidad, el cual consiste en definirse y mantenerse en un nivel inferior, sin apuntar a organizaciones escalables, que pueden desarrollarse en gran medida y generar alto impacto. En este sentido, Timmons y Spinielli (2008) aconsejan enfocarse en

“conceptos de negocios que cambiarán la forma en que las personas viven o trabajan” (p.105, traducido).

En consideración con esto, la perspectiva integrada del cambio estratégico incorporada por Rajagopalan y Spreitzer (1996) contempla la dimensión de aprendizaje asociada a la *gestión organizacional y estratégica* durante el proceso de desarrollo, el cual tendría lugar debido a que “una reformulación continua de las cogniciones de los cambios en la estrategia es implementada, en la medida en la que los resultados organizacionales comienzan a emerger, y en la medida en la que los administradores hacen sentido de los efectos de sus acciones” (p.19, traducido).

De este modo, el nexo entre la *gestión organizacional y estratégica* y el contenido de las estrategias no posee un único sentido, dado que los directivos de una entidad van generando conocimiento en relación con los cambios que tienen lugar y utilizan este aprendizaje para adecuar o enfatizar ciertas prácticas (Rajagopalan y Spreitzer, 1996), logrando así, adaptarla tanto a las influencias ambientales como a las demandas propias del período del ciclo de vida.

De la misma manera, se han postulado otras teorías y líneas de pensamiento respecto a la influencia de las cogniciones, interpretaciones y el dar sentido²², características personales y capacidades de la alta dirección, entre otros (véase Clark, 2004; Balogun y Johnson, 2005 y Augier y Teece, 2008), y su influencia en la gestión organizacional y estratégica.

Sin embargo, a pesar de la proactividad, la orientación estratégica y los aprendizajes que quienes dirigen a una organización puedan poseer, no se deben ignorar las influencias ejercidas por los factores del entorno. Por tanto, es necesario considerar que la capacidad para “afectar al cambio en esta serie de fuerzas puede ser algo limitada” (Keats y Bracker, 1988, p.43, traducido).

Luego de la revisión anterior, en la presente propuesta se considera que, dependiendo de la manera en la que el (los) emprendedor (es) perciba (n) y comprenda (n) las influencias

²² De inglés *sensemaking*.

ambientales, el nivel de riesgos que contemple (n), y qué tan empoderado (s) se encuentre (n) frente a éstos, llevará (n) a cabo prácticas de gestión que permitirán adaptarse al medio externo y facilitarán el progreso evolutivo desde la Fase de Existencia a la de Supervivencia, Éxito y Renovación, y así sucesivamente, evitando el Declive.

Además, dada la orientación integrada entre la perspectiva del ciclo de vida y teleología, el presente modelo considera que la *gestión organizacional y estratégica* constituye la evolución de la dimensión de *acción emprendedora* presente en el inicio del proceso de desarrollo de la nueva organización, ya que las prácticas que se orientan principalmente hacia el entorno y que se centran en la consolidación de la entidad como tal, pasan a enfocarse en las operaciones y manejo de recursos internos como una forma de realizar los ajustes pertinentes que permiten adaptarse a las influencias del micro y macro-entorno y así, perdurar en el tiempo.

VIII. CONCLUSIONES

El modelo meta-teórico de desarrollo organizacional de la nueva organización descrito anteriormente, tiene lugar como respuesta al cuestionamiento sobre cómo ocurre dicho proceso, el cual constituye el motor de esta investigación.

En cuanto al estado del arte del cambio organizacional, de manera general, se observa gran diversidad de modelos y teorías, que finalmente consisten en variaciones de la misma temática, y aun así, no existen lineamientos claros. Al mismo tiempo, llama la atención que, a pesar de la abundancia y pluralidad de desarrollos existentes, y la necesidad observada – y expresada por varios autores – (veáse Van de Ven y Poole, 1995; Rajagopalan y Spreitzer, 1996) de organizar e integrar la literatura disponible, y asimismo, generar nuevas propuestas que sirvan como guía para investigadores y profesionales que practican la gestión del cambio organizacional - quienes seleccionan cuál modelo les acomoda más o cuál consideran que se aplica mejor a alguna situación en particular de acuerdo a su formación y experiencia personal - casi veinte años más tarde no se aprecian nuevos desarrollos o meta-teorizaciones en esta dirección. Por tanto, es urgente motivar a los académicos e investigadores a apuntar a este vacío y, desde una visión sistemática e integradora, actualizar el conocimiento presente en este campo.

Sumado a lo anterior, se identificó una necesidad de mayor involucramiento de la Psicología Organizacional en el estudio de la formación de las nuevas organizaciones o emprendimientos. Por ejemplo, el sólo hecho de encontrar variedad de fuentes que aludieran a la definición de una nueva entidad desde la perspectiva de esta disciplina resultó complejo. En general, se aprecia que ha sido un tema principalmente abordado bajo un enfoque de negocios y otras ciencias económicas, lo que da cuenta de la desatención que se ha tenido en este campo de estudios por parte de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

Dada la revisión teórica realizada y el desarrollo de un modelo meta-teórico que ilustra el proceso de emergencia y cambio organizacional de una nueva entidad, se pueden establecer diversas conclusiones en torno a la revisión de la literatura, la integración de las

perspectivas y también en relación con el modelo en sí mismo, y las limitaciones que éste ofrece, las cuales podrían servir como punto de partida para futuras investigaciones.

En cuanto a la contribución de orden teleológica, se sostiene que permite una comprensión más completa en torno al desarrollo de la organización durante el emprendimiento. Así, promueve la generación de herramientas, técnicas y prácticas de gestión del cambio conforme a las diferencias y las características propias de cada etapa, así como también a su lógica evolutiva, apoyando al proceso y el logro de los objetivos establecidos por el (los) emprendedor (es). Lo anterior, cobra especial relevancia en tanto que el (los) fundador (es) de una nueva organización, por lo general no está(n) preparado(s) para gestionar de modo efectivo el crecimiento o las transiciones organizacionales.

Así, esta propuesta podría constituir un aporte para los futuros emprendedores, al brindar un panorama sobre lo que ocurre en una entidad en formación, permitiendo detectar momentos críticos, cambios estructurales importantes, cuándo cambiar de estrategia, y orientar la toma de decisiones. Aun así, se considera una base para desarrollos posteriores, ya que es necesario profundizar en el tema y armar un cuerpo de conocimientos sólido y consistente para cumplir y contribuir fuertemente con los aspectos mencionados.

Cabe destacar en relación con la perspectiva del ciclo de vida, que se trata de un patrón de desarrollo consistente en el tiempo, en el que variables de la entidad tales como sus procesos y el funcionamiento operativo, así como también su diseño y estructura, se modifican y diferencian en cada una de las etapas que lo componen. Numerosos teóricos e investigadores han planteado que el desarrollo y comportamiento organizacional se pueden predecir por medio de los modelos de ciclo vital, y así han formulado diferentes formas para describir el cambio en las entidades, variando desde orientaciones cognitivas hasta unas de tipo estructural y de relaciones con el entorno. El resultado de esto es que, cada autor ha resaltado un conjunto de atributos particulares de la organización, a la vez que, ciertos modelos del ciclo de vida.

Otro aporte importante de esta propuesta radica en la incorporación del período de Pre-fase, el cual se asienta en las propiedades planteadas por Katz y Gartner (1988), permitiendo estudiar el proceso de desarrollo de la nueva entidad previo a que ésta se

consolide como tal. Este momento es de suma importancia en la comprensión de su emergencia, ya que, siguiendo a estos autores, es en éste cuando la pre-organización pasa a constituirse como organización. Así, dejar este aspecto de lado, permite observar lo que ocurre en una entidad que ya ha dado sus primeros pasos de evolución, otorgando una visión parcial del fenómeno. De la misma manera, es importante tener en cuenta el ciclo de vida de una organización cuando recién comienza, ya que de acuerdo a Quinn y Cameron (1983) los cambios aparentemente suceden con mayor frecuencia en ésta, en comparación con aquéllas que son más maduras y que han estado operativas por más tiempo.

Entonces, conforme a este estudio, una organización deja de ser nueva o emergente cuando aquello que ocurre en la Pre-fase, y está regulado por dimensiones asociadas al proceso del emprendimiento, es decir, capacidades, acciones y/o el entorno del fundador o fundadores; se consolida en la Fase de Existencia y comienza a operar de modo más estable, asentándose en una estructura organizacional, aunque de tipo simple, y dejando de verse afectado directamente o con la misma intensidad que en la etapa previa.

Lo anterior, en cuanto las implicancias metodológicas, principalmente para las investigaciones de carácter empírico, facilitaría el reconocimiento de organizaciones en emergencia, evitando la selección de muestras de entidades que ya han superado la Pre-fase, y que por lo general, se encuentran en la Fase de Existencia o incluso de Supervivencia. Por lo demás, aquello que ocurre durante el paso de la Pre-fase a la Fase de Existencia, por ejemplo, la regulación de la *acción emprendedora*, condiciona en gran medida el curso de desarrollo que la organización presenta. Las nuevas entidades difícilmente surgen repentinamente o de una sola vez y como producto aleatorio. Por el contrario, suele acontecer un largo período de formación, siendo la etapa entre una idea de nueva organización y su intención o búsqueda por concretarla en ocasiones prolongada, por tanto, desconocer esto conduciría a perder información que podría resultar muy relevante e incluso decisiva en las investigaciones realizadas. De esta forma, considerar a la Pre-fase durante el muestreo, permitiría captar el momento más temprano de la nueva entidad, ampliando la comprensión sobre lo que ocurre posteriormente, así como también abriendo el espacio a quienes desean conocer los factores que afectan a las organizaciones que recién comienzan.

A modo de ejemplo, Castrogiovanni (1996) señala que se ha prestado escasa atención al estudio de los factores que afectan a la subsistencia de las organizaciones, y que, peor aún, las pocas investigaciones realizadas suelen estar sesgadas, ya que no consideran las entidades que han declinado. Así, esta propuesta podría resultar una contribución en términos de ampliar la visión hacia las variables o aspectos que intervienen en la transición desde el período de Pre-fase a la Existencia o Supervivencia, como una alternativa adicional para romper el sesgo, puesto que la selección de una muestra por ejemplo, superaría a la de organizaciones más avanzadas, las cuales posiblemente ya han ido experimentado el éxito en la subsistencia de manera acumulativa e incremental.

El modelo aquí presentado tiene un carácter dinámico y se considera menos lineal respecto a los aportes estudiados, principalmente a las propuestas bajo el lente del ciclo de vida. Así, por ejemplo la Fase de Declive no constituye el término del período de desarrollo de la organización, sino que tiene mayores probabilidades de ocurrir en momentos previos a las fases de mayor madurez (Fase de Existencia y Fase de Supervivencia). Esto porque se observó en las investigaciones que la mayoría de las entidades que declinan son jóvenes (véase Van de Ven, 1980; Castrogiovanni, 1996; Timmons y Spinielli, 2008, y Ionescu y Negrusa, 2007), al mismo tiempo que, las organizaciones más consolidadas por lo general se encuentran más estables.

Se observa entonces que, la creación de una organización es un proceso en el que distintos factores y dimensiones intervienen, interrelacionándose y respondiendo a fuerzas externas e internas. Por tanto, sólo una perspectiva multidimensional permite aproximarse y comprender este fenómeno.

Sumado a lo anterior, en cuanto a la interacción con el ambiente, se hace necesario que quien inicia una nueva organización reconozca las fuerzas presentes en éste, tanto en su entorno más cercano y directo (*micro-entorno*) como en el marco global en el que se sitúa la entidad (*macro-entorno*). Una vez al tanto de dichas influencias, es posible aplicar la *planificación*, el *liderazgo emprendedor*, *acción emprendedora* o *gestión organizacional y estratégica*, entre otras dimensiones, para orientar y modelar el curso de su desarrollo. De esta manera, sus preocupaciones principales se centrarán en la flexibilidad y adaptación de

la organización, su diseño organizativo, sus capacidades, competencias y aprendizajes organizacionales y las personas que la integran. Sin embargo, en esta tarea, por muy grande que sea la capacidad del (los) emprendedor (es) esto sólo garantiza *relativamente* la subsistencia o el éxito de la entidad. Por tanto, asumir que el desarrollo organizacional puede ser controlado a cabalidad por los propósitos que se plantean el (los) fundador (es) o el (los) directivo (s) sólo llevaría a la formulación o propuesta de un modelo ilusorio.

Dado esto, es necesario tener presente que la teleología en esta propuesta se ciñe a las condiciones externas que rodean a la organización, aunque esto no significa que estas fuerzas sean ajenas e independientes a las entidades, puesto que son éstas las que en la medida en la que responden y se van adaptando al medio, van creando nuevas circunstancias externas tanto para sí mismas como para otras organizaciones. De esta manera, el(los) emprendedores o individuos a cargo de la entidad, al realizar acciones que le(s) permita(n) asegurar el desarrollo de ésta, así como también tomar decisiones estratégicas y gestionarla, a la vez que lidera(n) a otras personas, estaría(n) conformando (en conjunto con otras entidades e individuos) el entorno en el cual la organización se encuentra inmersa, principalmente el micro-entorno, dada su capacidad de influencia sobre éste.

1. Limitaciones del estudio

El proponer un modelo elaborado sobre la base del análisis y la integración de diferentes perspectivas teóricas, puede resultar en un planteamiento excesivamente general, o hasta incluso vago, al mismo tiempo que, contar un grado de complejidad que hace difícil poder llevarlo a la práctica en investigaciones empíricas, ya que medir dimensiones abstractas que se refieren a eventos específicos y que por lo demás, podrían ser operacionalizadas de modo distinto no sólo podría generar dificultad, sino además, resultados contradictorios. Asimismo, estudiarlo empíricamente para su validación exige un tiempo de estudio prologando, ya que se asume que una metodología de tipo longitudinal sería adecuada, aunque no necesariamente la única aplicable.

De la misma manera, existen ciertas limitaciones que son propias del enfoque de procesos al que se adhiere este estudio. Una teoría enfocada en esta perspectiva requiere profundizar y adentrarse en la lógica de los ciclos o secuencias observadas. Así, es

necesario reconocer los mecanismos generativos que están detrás de los sucesos que ocurren en la realidad, y las particularidades que los provocan, lo cual no es tarea fácil.

Otro aspecto relevante a considerar, consiste en la generalización aquí planteada en cuanto al fenómeno de estudio. Es decir, el desarrollo organizacional de la nueva entidad se aborda como un proceso homogéneo, y sin embargo, no se puede perder de vista la variedad existente en la creación de nuevas organizaciones, y de los contextos en los cuales ésta tiene lugar.

Sumado a lo anterior, existen una serie de aspectos que no son considerados dentro de la propuesta aquí realizada. Entre éstos, la variable *individuos*, la cual según Gartner (1985) es trascendental en la comprensión del proceso emprendedor. Así, no se contempla la manera en que atributos del (los) fundador (es) como su personalidad, el nivel social o educacional, historia de vida, competencias y habilidades individuales intervienen durante el proceso, lo cual exigiría integrar a esta propuesta un *enfoque centrado en el emprendedor* (véase DeCarlo y Lyons, 1979; Hornaday y Aboud, 1971; McClelland, 1961; McClelland y Winter, 1969; Schwartz, 1976; Brockhaus, 1980; Litzinger, 1965; Schrage, 1965). No obstante, este modelo sí considera la importancia del (los) emprendedor (es), la cual radica en el rol que cumple durante el proceso, su capacidad para detectar oportunidades, motivar y liderar a un equipo para la creación de una organización.

Asimismo, la duración del proceso de creación de una nueva organización, o el tiempo asociado a cada etapa del ciclo vital no fueron definidos. Una estimación de estas variables podría resultar de gran utilidad para investigaciones principalmente de tipo comparativo.

Otros factores a considerar son el desempeño y la efectividad organizacional. En el modelo propuesto no se establecen criterios que puedan dar cuenta de estas dimensiones, ni tampoco se vinculan con determinados momentos del ciclo vital de la nueva entidad. Así, los resultados de la organización se plantean principalmente en función de si se logra llegar a la siguiente fase de desarrollo, o si existe estancamiento o una transición a la Fase de Declive.

2. Proyecciones del estudio

La presente propuesta meta-teórica abre un espacio para investigaciones futuras que deseen validar empíricamente el modelo de desarrollo organizacional para organizaciones emergentes; al estar fundado en teorías previas se ofrece para un análisis confirmatorio.

Asimismo, dado que la tendencia en la literatura apunta al estudio de organizaciones en países desarrollados (principalmente Estados Unidos) no sólo sería de gran relevancia aplicar el presente modelo al estudio de organizaciones emergentes a economías en transición, sino también validarlo empíricamente en nuevas entidades chilenas.

Adicionalmente, esta propuesta puede ser adaptada o mejorada en el futuro a partir de las limitaciones expuestas previamente. Así, se puede tener en cuenta la heterogeneidad de los procesos de creación de organizaciones y evaluar las similitudes y diferencias de éstos en determinadas industrias, o a partir de la naturaleza que define a la organización, por ejemplo aquéllas de índole social o educacional, así como también las entidades que comparten características similares en las propiedades de la Pre-fase descrita en el modelo.

En este sentido, es de especial interés la realización de investigaciones que integren en este planteamiento variables como la duración y el tiempo tanto del proceso completo como de cada etapa de desarrollo, al igual que indagar en la relación con la efectividad o el desempeño superior de la entidad.

Otro aporte futuro lo constituye incorporar componentes que forman parte del contexto interno de la organización, a saber, misión y visión, clima y la cultura organizacional, sistemas y tecnologías, mecanismos de control y gestión, innovación, entre otros, abordados por ejemplo desde una perspectiva social o cognitiva de manera de integrar más paradigmas al estudio del cambio organizacional en entidades tempranas.

De la misma manera, incorporar el motor evolucionario al estudio, indagando en la relación de una nueva entidad con la población de organizaciones por ejemplo, teniendo en cuenta al mercado y los competidores u entidades en formación paralela, o de igual forma, el motor dialéctico, dado que en toda relación interpersonal principalmente en lo colectivo, surgen conflictos o luchas por el poder, por lo que sería interesante abordar estos aspectos.

Por su parte, investigar sobre la influencia de las cogniciones en el proceso de desarrollo de la nueva organización podría constituir un gran aporte a esta área de conocimientos.

Dado lo anterior, algunos ejemplos de preguntas que podrían ser abordadas por investigaciones futuras son:

¿De qué manera se modela la cultura organizacional en la organización emergente?
¿Cuáles son las diferencias en el desarrollo de una nueva organización innovadora respecto a una no innovadora? ¿Cómo afecta la relación con otras organizaciones a la transición entre la Pre-fase y la Fase de Existencia en el modelo aquí propuesto? ¿Cuáles son las similitudes existentes en el desarrollo organizacional de nuevas entidades sociales?

Finalmente, cabe señalar que el presente modelo no pretende ser una fiel representación de la realidad o de lo que ocurre durante la emergencia de una organización, ni establecer lazos estrictamente causales, sino más bien busca ilustrar distintas dimensiones interrelacionadas entre sí y en constante dinamismo como una forma de alcanzar una mayor aproximación y comprensión del fenómeno en estudio. Así, los componentes y relaciones aquí expuestas y diseñadas de modo ilustrativo son el resultado de un análisis reflexivo y crítico de la literatura existente, y han sido establecidas en base a las interpretaciones personales de la autora de esta memoria. “Los modelos son, después de todo, sólo modelos, incapaces de capturar completamente la “confusión estruendosa frenética”, sin importar qué tan fuerte la arrogancia lógica trata de convencer a los teóricos de lo contrario” (Van de Ven y Poole, 1989, p.566, traducido).

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, E. (1998). Tres perspectivas teóricas para el estudio del cambio en organizaciones. *Estudios de Administración*, 5(1).

Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Valparaíso.

Augier, M. y Teece, D. (2008). Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29, 1187-1208.

Austin, J. y Bartunek, J. (2003). Theories and Practices of Organizational Development. En Weiner, I., Borman, W., Ilgen, D., Klimoski, R. (Eds). *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology* (309-332).

Balogun, J. y Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26 (11), 1573-1601.

Blanco, L. y Villafañe, M. (2009). *La Evolución del concepto de organización desde el año 1950 hasta el 2000 y su relación con las Teorías Administrativas*. Tesis. Universidad de Cartagena.

Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

Betzhold, J. (2006). *Importancia de las Percepciones de la Membresía y Propuesta de Modelo Sistémico del Clima Organizacional*. Tesis. Universidad de Chile.

Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242.

Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.

Birley, S. (1998): *Entrepreneurship*. Aldershot: Ashgate Dartmouth.

Brockhaus, R. (1980) Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.

Busenitz, L., West, G.P., Sheperd, D., Nelson, T., Chandler, G. y Zacharakis, A. (2003): "Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions", *Journal of Management*, 29,(3), 285-308.

Carter, N., Gartner, W., y Reynolds, P. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of business venturing*, 11(3), 151–166

Castrogiovanni, G. (1996). Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*. 2 (6), 801-822.

Chiavento, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma. Edición). México: McGraw-Hill.

Clark, E. (2004). Power, action and constraint in Strategic Management: Explaining Enterprise Restructuring in the Czech Republic. *Organization Studies*, 25, 607-627.

Conerjo, A. (2004). *Complejidad y Caos. Guía para la Administración del siglo XXI*. (pp.1-29). México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Cooper, A, Gimeno-Gascon, F, y Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.

Davidsson, P. (2005). Method Issues in the Study of Venture Start-up Processes. (Informe). Jönköping International Business School, Suecia.

Davidsson, P., y Gordon, S. (2011). Panel studies of new venture creation: a methods-focused review and suggestions for future research. *Small Business Economics*, 39(4), 853–876.

DeCarlo, J. F. y Lyons, P. (1979) A comparison of selected personal characteristics of minority and non-minority female entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 17(4), 22-29.

Díaz, L. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Tesis. Universidad de la Laguna.

- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. (3a Ed.) México: UTEHA.
- García, V. (2002). El Cambio Organizacional. *Ensayo en Hitos de Ciencia Económico Administrativas*. 8 (21), 85-96.
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*. 10 (4), 696-706.
- Gartner, W. (1988). "Who is a entrepreneur?" Is the wrong question. *Ago-Iwoye Journal Of Social and Behavioural Sciences*, (Spring), 11-31.
- Gatewood, E, Shaver, K., y Gartner, W (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371–391
- Gilber-Gass, J. y Correa. B. (2001). La Teoría de la Autopoiesis y su aplicación en las Ciencias Sociales. El caso de la Interacción Social. *Cinta moebio*, 12, 175-193
- Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. y Schulman, D. (2007). *Diseño Organizativo. Estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Gorbaneff, Y., Uribe, E., Torres, S. y Contreras, N. (2006). La incertidumbre del entorno en que trabaja la cadena de prestación de servicios de salud. *Revista salud indd.*, 3, 116-131.
- Gómez, L. (2001). Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(2), 77-92.
- Gómez, L. (2007). The process and problems of business start-ups. *Pensamiento y Gestión*, 22, 232-255.
- Gutiérrez, M. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Tesis de Especialización. Universidad de Antioquia.
- Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. y Chandler, G. (1994). Tightening the Life – Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High – Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 18(2), 5-30.

Herrera, H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. *Innovar*, 19 (33), 19-33.

Hornaday, J. y Aboud, J. (1971) Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24(2), 141-153.

Inoescu, Gh. y Negrusa (2007). The study about the Organizational Life Cycle Models. – *Review of International Comparative Management*, 8 (4), 5-17.

Jauregui, A. (2000). *Aplicación de Desarrollo Organizacional en el estudio de una maquiladora*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*. (5ta Ed.). México: Pearson Prentice Hall. (Trabajo original publicado en 2007).

Jongkoen, C. (2013). *New ventures: Uncovering start – up sequences for innovative and non-innovative new ventures*. Tesis de Maestría. Universidad de Utrecht.

Kallunki, J. y Silvola H. (2008). The effect of organizational life cycle stage on the use of activity – based costing. *Management Accounting Research* 19, 62–79.

Katz, J y Gartner, W. (1988). Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*. 13 (3), 429-441.

Keats, B. y Bracker, J. (1988). Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model. *American Journal of Small Business*, (Spring), 41-58.

Kezar, A. (2001). Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century. Recent Research and Conceptualizations. (*Informe de Educación Superior ASHE-ERIC. Vol 28, N° 4*). San Francisco: Joey-Bass.

Kimberly, J. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22, 437-457.

Kimberly, J., y Quinn, R. E. (1984) *Managing organizational transitions*. Homewood: IL: Irwin.

Lester, D. and Parnell, J. (2005). The progression of small and medium-sized enterprises (sme) through the organizational life cycle 28th Annual Conference of the Association for Small Business and Entrepreneurship.

Litzinger, W. (1965) The motel entrepreneur and the motel manager. *Academy of Management Journal*, 8, 268-281.

Livacic, C. (2009). *Evolución de las organizaciones: Un mundo en cambio*. *Revista de Estudios Politécnicos*, 7(12), 177-191.

Marecos, E. (2009). Los Sistemas. *Revista de Posgrado de la Vía Cátedra de Medicina*, 6 (195).

Marín, D., Cano, C., Zevallos, M. y Mora, R. (2009). *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. (Informe del Grupo de Investigación AdGeO). Facultad de Ciencias Económico Administrativas Programa Administración de Empresas.

Martínez-Tur, V., Peiró, J., Moliner, C. y Potocnick, K. (2010). *Calidad de Servicio y Calidad de Vida: "El survey feedback" como metodología de cambio organizacional*. Madrid: FEAPS.

McClelland, D. (1961) *The achieving society*. Princeton.NJ: Van Nostrand.

McClelland, D., y Winter, D. (1969) *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.

Meinhard, A. (1996). *Environmental Conditions and Founding Processes in Organizational Creation: A Comparative Case Study*. (Working Paper Series Número 1). Center for Voluntary Sector Studies. Ryerson University, Faculty of Business.

Miller, D., y Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Afonflpemem Science*, 30(10), 1161-1183.

Mora, J. y Lozano, C. (2011). Descripción y Análisis de la *Aplicación de la Teoría General de las Organizaciones en el Modelo de Gestión del Fondo Nacional de Ahorro*. Tesis de Maestría. Universidad del Rosario.

Morgan, G. (1986). *Imágenes de la Organización*. Madrid: Ra-Ma.

Pariante, J. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En Suárez-Núñez, Tirso y López Canto, Leonor E.(Eds). *La investigación en gestión y organizaciones en México*. México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, Cap. IX.(pp.245-296).

Pérez, F. (1988): *Psicología de La Organización*. Tesis no publicada.

Philippidou, S., Soderquist, K., Prastacos, G. (2002) Exploring the organization – environment link: Change as a Coevolution. Segunda Conferencia de Gestión Académica, Suecia.

Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red tercer Milenio.

Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Fress Press.

Quinn, R. y Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. *Some Preliminary Evidence. Management Science*, 29(1), 33-51.

Quintana, C. (2001). Dimensiones del Éxito de las Empresas Emprendedoras. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(2), 139-158.

Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresas*, 18, 50-63.

Rajagopalan, N. y Spreitzer, G. (1996). *Towards a Theory of Strategic Change: A multi-lens Perspective and Integrative Framework*. (Center for Effective Organizatons Publication 96-4,298). Universty of Southern California.

Reyes, A. (1995). *Administración de Empresas*. México: LIMUSA.

Reynolds, P., y Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405–417.

Ritzer, G. (1990). Methateorizing in Sociology. *Sociological Forum*, Vol. 5, No.1 (Pp.3-15).

Rivas, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas *Gaceta Ideas CONCYTEG*, 2 (23).

Rivero, M. (2011). *Análisis Organizacional de un Operador Logístico*. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, A. y Ruiz, J. (2008). Base intelectual de la investigación en creación de empresas: un estudio bibliométrico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 17, 13-38.

Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E. y Zarco, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.

Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013) Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 1-15.

Rosero, O. y Molina, S. (2008). Sobre la investigación en emprendimiento. *Informes Psicológicos*, 10, 29-39.

Samuelsson, M. y Davidsson, P. (2008). Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures. *Small Business Economics*, 33(2), 229–255.

Sarason, S. (1972) *The creation of settings and future societies*. San Francisco: Jossey-Bass. process differences between innovative and imitative new ventures. *Small Business Economics*, 33(2), 229–255.

Schrage, H. (1965). The R & D entrepreneur: Profile of success. *Harvard Business Review*, 43(6), 56-69.

Schwartz, E. (1976) Entrepreneurship: A new female frontier. *Journal of Contemporary Business*. 5, 47-76.

Shirokova, G. (2009). Organizational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch *Journal for East European Management Studies*, 14, (1), 65-85

Tamayo, I., Guitérrez, L. y Martínez, F. (2005). La percepción de la necesidad de cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Una aproximación teórica. *XIX Congreso Anual AEDEM, XV Hispano-Francés (Vitoria-Gasteiz, España)*.

Taylor, F. (1973). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Timmons, J. y Spinielli, S. (2008). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. (5ta. Ed). Nueva York: McGraw-Hill.

Tripon y Dodu (n.d). *Change Management and Organizational Development*. Tesis de Maestría.

Tushman, M. y Romanelli, E. (1994). Organization Transformation as Punctuated Equilibrium. An empirical Test. *Academy of Management Journal* 34, 1141–1166.

Van de Ven, A. (1980). *Early Planning, Implementation, and Performance of New Organizations*. En Kimerly, J., Miles, R. et al. (Eds). *The organizational life cycle*. San Francisco: Jossey-Bass (pp.83-133).

Van de Ven, A. y Poole, M. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14 (4),562-578.

Van de Ven y Poole (2005). Alternative approaches for studying organizational change. Versión previa a publicación.en *Organization Studies*.

Van de Ven, A., Hudson, R. y Schroeder D. (1984). Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological considerations, *Journal of Management* 10 (1), 87 – 107.

Vargas, J. (2003). Procesos de Transformación Estratégica de las Organizaciones. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 2 (1), 33-47.

Villa, B. y Cruz, C. (2008). *Desarrollo de una Nueva Estructura Organizacional en la Empresa de Energía de Pereira E.S.P.*Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de Pereira.

Weber, Max (1995). *Economía y sociedad*. España: Fondo de Cultura Económica.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2a Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. y Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. *Annu. Rev. Psychol*, 50, 361-386.

Zhao, S. (1991). Metatheory, Metamethod, Meta-Data-Analysis: What, Why, and How? *Sociological Perspectives. Recent Explorations in Sociological Metatheorizing*, 34, (3), 377-390.