

REFERENTES TEÓRICOS PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: LAS TESIS SOBRE EL CAMBIO Y LA SÍNTESIS DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES

Miguel Ángel Vértiz Galván

Jefe de la carrera de Administración Municipal en la Universidad de la Sierra Sur, Oaxaca, México.

Introducción

La literatura referente al cambio organizacional es vasta, lo cual refleja el interés por comprender este fenómeno y la importancia de gestionarlo para orientarlo a los fines deseados por las organizaciones. Por otra parte, también evidencia la multiplicidad de planteamientos y aproximaciones disciplinarias sobre el tema, lo que conlleva la necesidad de su síntesis comprensiva, particularmente con el fin de contar con una base referencial que permita identificar categorías analíticas para la interpretación y prescripción del problema.

La construcción de la síntesis necesaria debe partir del reconocimiento de un debate teórico en torno a la capacidad de gestionar el cambio organizacional desde la acción dirigida de un grupo de individuos internos o externos a la organización. En los extremos del debate se encuen-

tran, por una parte, los planteamientos gerenciales que prescriben la aplicación de un conjunto de instrumentos para intervenir la organización y que están dirigidos a afectar su funcionamiento; en el otro extremo se ubican las propuestas centradas en los individuos y su interacción, en las que los factores culturales, cognitivos, éticos y de poder describen el conjunto de conductas y procesos de interacción social que no pueden ser afectados por la estructura o el sistema organizacional, y sugieren la incapacidad de provocar un cambio dirigido en la organización. Entre ambos extremos, una aproximación intermedia debe reconocer que las modificaciones de los componentes formales de la organización¹ —en cuanto constituyen parte del marco institucional² de ésta— afectan al conjunto de restricciones y referentes para la acción individual, lo que genera un cambio, pero, al mismo tiempo, se debe ad-

mitir que los símbolos y códigos interpretativos, relaciones de poder y códigos éticos arraigados en la interacción de los individuos, constituyen también una parte fundamental del marco institucional para la interacción social dentro de las organizaciones, y que estos elementos son más resistentes al cambio (North, 2001), por lo que si bien éste sucede, no hay ninguna razón para suponer que pueda ser completamente controlado.

Por otra parte, al margen de este debate, los diversos planteamientos en torno al cambio organizacional se ubican en diferentes tesis, según el énfasis que ponen en un conjunto de variables determinadas de la organización (Sosa, 2003). Una elaboración final, que constituya una síntesis, permitirá una aproximación al cambio organizacional que recupere los principales referentes teóricos para la interpretación de este complejo fenómeno.

1. Las tesis para el cambio organizacional

En la literatura sobre gerencia y desarrollo organizacional, la idea del cambio es multisignificante y constantemente referenciada como mecanismo para sobrevivir, para mejorar la competitividad y el desempeño, y para alcanzar la legitimidad social, entre otras significaciones; también lo es el objeto del cambio, pues se alude al cambio en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros de la organización, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, en los conocimientos y en los fines mismos de la organización, por mencionar algunos de una amplia lista de objetos de cambio. Estos diversos significados y connotaciones que se le dan tienen en común el supuesto de que gestionar el cambio es posible.

Por otra parte, en la literatura sobre los estudios en tipología de las organizaciones se han agrupado las teorías de diferentes maneras, según la utilidad buscada, lo cual nos permite reconocer las organizaciones dependiendo de su perspectiva dominante (Ramírez, 2000); conforme a la identificación de esquemas me-

tateóricos que permitan aglutinar las teorías de la organización con base en las diferencias cualitativas de su estructura, el comportamiento, el cambio y los papeles de la gerencia (Astley y Van de Ven, 1983); mediante la distinción de los tipos de racionalidad inherente en las teorías de la organización (Miranda, 2001); con la valoración de la importancia de la estructura en contraposición a la importancia de las interacciones informales (Sainsaulieu, 1997); para entender la organización con base en sus perspectivas de la acción (Pfeffer, 1992), con base en las metáforas que representan las organizaciones (Morgan, 1996), con base en sus tipos de estructuras (Mintzberg, 1979), y en un punto en el que muy pocos estudios se han centrado: en la tipología de la organización con base en el fenómeno del cambio organizacional (Coronilla y Del Castillo, 2000).

La aproximación a la tipología de Astley y Van de Ven (1983) permite reconocer a las organizaciones con base en el énfasis en la naturaleza humana, a partir de la dicotomía determinismo-voluntarismo, para destacar visiones diferentes de las relaciones entre los individuos de la organización y su ambiente. Desde la visión voluntarista se plantea la tesis de la interacción social por una parte, y la tesis del actor, por la otra, sobre el cambio organizacional; en cuanto a la visión determinista, las tesis respecto al cambio se bifurcan en la de la contingencia, para referir un mundo organizacional donde casi todo es incontrolable y las organizaciones y sus individuos evolucionan o se adaptan según cambios externos, y, por otra parte, la tesis instrumental, donde casi todo lo determinan unos cuantos actores dentro de las organizaciones, y el resto de los individuos se encuentra fuertemente constreñido por las restricciones organizacionales controladas por el ápice estratégico.³ Adicionalmente —y en parte derivada de estas dos últimas—, es común encontrar en la literatura la más tradicional tesis de la estructura de la organización, la cual asume que todo cambio se logra a través de modificaciones en ésta, como la definición de funciones, procesos, procedimientos, jerarquías o reglamentos internos.

Las tesis mencionadas se desglosarán en las siguientes páginas, aunque no en el orden mencionado, sino conforme a los elementos necesarios para la construcción de una síntesis entre ellas.

1.1 La tesis de la consonancia

El concepto de *consonancia* en los estudios organizacionales se refiere más a la eficiencia que al cambio y define a las organizaciones de mejor desempeño como aquellas que manifiestan una mejor consonancia interna con su entorno; sin embargo, a las organizaciones que no se encuentren en estado de consonancia, las condiciona al cambio, sea por evolución o adaptación, para evitar su extinción. El conjunto de planteamientos teóricos que podemos incorporar en esta tesis, aunque con profundas diferencias entre ellos, se identifica bajo el paradigma que explica el fenómeno del cambio organizacional fundamentalmente inducido por lo que se llama “variables contextuales”, y destaca que las organizaciones interactúan con numerosos actores, como proveedores, clientes o competidores, por ejemplo; y, por otra parte, con el surgimiento de innovaciones, nuevos conocimientos, desarrollo tecnológico (Melin, 1986), regulaciones, políticas públicas y, en general, con cambios en el marco institucional. El enfoque básico propone que estos cambios, surgidos desde un ámbito externo a la organización, impulsan las modificaciones internas. El cambio organizacional se define como la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo (Van de Ven y Poole, 1995) de la alineación de la organización con su entorno, entendido como el “patrón fundamental de reparto de recursos presentes y planificados y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización conseguirá sus objetivos” (Hofer y Schendel, 1978:25).

Esta tesis destaca que los cambios que se producen en el exterior de la organización provocan reorientaciones para lograr su viabilidad y supervivencia (Cobb, Samuels y Sexton, 1998), y el cambio lo conciben como la adaptación o evolución de la organización a las condiciones cambiantes del entorno (Reimann y Winer,

1986). Considera la estrategia de la organización como el vínculo con el exterior (Miller y Friersen, 1980) y, a través de ella, alinea sus operaciones internas con su “entorno”, es decir con las variables contextuales (Van de Ven y Poole, 1995).

Según esta tesis, se ha desarrollado un conjunto de investigaciones que busca identificar las variables contextuales relevantes para la organización y llega a conclusiones distintas en diferentes grupos de organizaciones (Lorsch, 1986), pertenecientes a contextos diferenciados, por lo que una de las conclusiones relevantes que aportan es que las organizaciones pertenecientes a campos diferenciados se vinculan de forma diferenciada también con el exterior. La propuesta del mimetismo organizacional (DiMaggio y Powell, 1999) destaca la relevancia de identificar variables que afectan a las organizaciones de diferentes formas según el campo organizacional⁴ al que pertenezcan; más allá, este planteamiento sugiere que las organizaciones dentro de un mismo campo se mimetizan debido a los efectos que tiene el ambiente externo sobre las organizaciones.

1.2 La tesis instrumental

En contrapunto a las propuestas que se aproximan a la tesis de la consonancia, donde las decisiones internas de la organización son consideradas reactivas a las variables contextuales, los enfoques organizacionales centrados en el ámbito de la decisión directiva atienden a lo que se llama “el margen de libertad” de la organización para emprender acciones desde su ápice estratégico (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998) o grupo directivo, con el propósito de cambiar su posición (Melin, 1986), incrementar su desempeño, replantear su legitimidad en el marco institucional o, simplemente, modificar la forma en que se hacen las cosas, como resultado de las motivaciones para el cambio derivadas de la comparación de los resultados presentes con las aspiraciones (Greve, 1998), o de las percepciones de directores sobre la realidad y el desempeño. Desde este grupo de planteamientos se asume que la organización puede alcanzar cambios

en la relación y mecanismos de vinculación entre ella y los actores externos, así como con otras organizaciones con las que interactúa, como resultado de acciones intencionadas que pueden contribuir al cambio no sólo en la organización, sino también en su campo organizacional y en las organizaciones que operan en el mismo.

Desde la perspectiva de esta tesis, las iniciativas de cambio de los directores pueden ocurrir en ausencia de problemas reconocidos o de reducción de resultados, que desde otro ángulo son las causas más notorias para iniciar un cambio (Mullins y Cummings, 1999). Algunas de las más conocidas en la literatura son: a) la introducción de una nueva visión o la renovación de miembros de la organización (Gray y Ariss, 1985); b) por aprendizaje, desde esta premisa, se puede analizar cómo los directores descubren, aprenden y representan posiciones de mercado (Greve, 1998); c) los llamados *procesos de bote de basura* (March y Shapira, 1982), que se refieren a grupos de soluciones que actores de la organización o vinculados a ella promueven y que se vuelven pertinentes en el momento en que pueden constituirse como soluciones contingentes a problemáticas emergentes (DiMaggio y Powell, 1999); y d) las soluciones legitimadas por resultar eficaces en el campo organizacional. De cualquier forma, en esta tesis la labor del directivo desempeña un papel importante en la decisión proactiva del cambio (Melin, 1986), aunque lo anterior debe reconocer que la atención organizacional es limitada (March y Olsen, 1989) para el ápice estratégico de una organización, por lo que el control general de estas iniciativas de cambio se encuentra restringido. Desde este reconocimiento, el cambio inducido a partir de este ámbito no puede garantizar resultados homogéneos para organizaciones distintas por las formas de control y poder que se desprenden, por los procesos institucionalizados en la interacción interna, así como por el conjunto de códigos y símbolos que son propios de cada organización, por lo que una parte del resultado final del cambio será producto de procesos no controlados (March y Olsen, 1989).

1.3 La tesis de la interacción interna

Esta tesis destaca el espacio interno del cambio que se apoya en la propia interacción social dentro de la estructura de la organización (Melin, 1986), por una parte, así como la estructura de poder, los símbolos y códigos institucionalizados, y las interacciones internas y específicas de cada organización, por otra.

La tesis de la interacción interna tiene al menos dos perspectivas. Desde una de ellas, el ejercicio del poder interno en la organización se verá afectado por el cambio en las estructuras al modificar los espacios de control de incertidumbre sobre la interacción dentro de la organización⁵ (Crozier y Friedberg, 1990), que estructuran el ejercicio del poder interno. Según este punto de vista, el poder es ejercido por los individuos a través de intercambios negociados respecto a las discrecionalidades que cada uno controla en sus espacios de trabajo, los cuales son definidos por la estructura y el conjunto de procedimientos y normas operativas de la organización. Desde otra perspectiva, entran en juego la conformación de coaliciones internas, que se generan para obtener objetivos comunes mediante la propia organización, los cuales no tienen que coincidir ni encontrarse alineados a los objetivos del ápice estratégico o los definidos para la organización, y es a través de los acuerdos entre coaliciones que se estructuran las formas de interacción y los propios objetivos organizacionales (Cyert y March, 1965).

Por otra parte, al considerar a las organizaciones como entidades políticas que sólo cambian mediante el ejercicio del poder (Morgan, 1996) del grupo dominante o de las coaliciones organizacionales (Cyert y March, 1965) sobre los que tienen menos poder, o por el pacto entre grupos poderosos (Tichi, 1982), subyace la idea de la incapacidad de iniciar transformaciones desde el ámbito exclusivo de la decisión, pues aunque los decisores inicien cambios, pueden fracasar al implantarlos, porque los cambios en estrategias pueden propiciar cambios en la estructura de poder y en los órganos de gobierno de la organización (Greve, 1998).

En cuanto al conjunto de códigos, símbolos y valores compartidos por un grupo social, que en mucha de la literatura organizacional se ha llamado “cultura organizacional”, debe destacarse una doble visión: se considera que esta cultura es susceptible de ser moldeada desde la propia organización y constituir así un instrumento para inducir el cambio intencional desde el ámbito de la decisión, y también se ve como una importante ayuda al cambio organizacional, si es acorde con su filosofía, aunque se reconoce que, de no ser así, puede conformarse como la mayor barrera infranqueable para el cambio.

De acuerdo con esta visión, el cambio se produce porque se alteran las normas y los esquemas cognitivos de los miembros de la organización (Melin, 1986), lo cual, a su vez, es visto como estrategia reactiva a los cambios en el entorno (Reiman y Wiener, 1986) al plantear que la efectividad de la cultura organizacional se revela cuando se producen cambios en el entorno y se requiere una estrategia totalmente nueva que debe ser desarrollada sobre la base de ciertos valores particulares. De esta forma, una vez que la organización ha alcanzado una “cultura estratégica”, la dirección debe esforzarse constantemente por mantener este enfoque de valores funcionales orientados al exterior, ya que dicha orientación tiende a apoyar, más que a inhibir, el cambio y la adaptación a las características del entorno.

Esta postura sobre la cultura sostiene que las organizaciones son más propensas a cambiar para adaptarse mejor al ámbito externo cuando han desarrollado rutinas para realizar cambios, incluidas aquellas para desarrollar o adquirir las habilidades y recursos necesarios (Greve, 1998). Por otra parte, hay planteamientos que señalan que los procesos culturales y de formación de valores son independientes de las lógicas organizacionales, pues si bien existen conjuntos de creencias sobre aspectos particulares de la realidad que se desarrollan a partir de las interacciones particulares de los individuos y sobre la propia experiencia (Elster, 1996) en la organización, así como mitos y ceremonias institucionalizados para la búsqueda de resultados específicos en las interacciones particulares de las organizaciones

(Meyer y Rowan, 1999), todos estos procesos institucionalizados dan certidumbre a los individuos en su interacción (March y Olsen, 1989), lo que los hace resistentes al cambio y, por lo tanto, no pueden ser moldeados desde el ápice estratégico. Un tercer planteamiento, desde el institucionalismo cognitivo (Zucker, 1999), señala que si bien la cultura no puede ser ámbito de una organización particular, la sedimentación de los significados en el individuo durante las interacciones particulares dentro de una organización genera mecanismos de interpretación y acción propios de esos espacios particulares en los individuos, lo cual no significa que necesariamente pueda ser dirigido instrumentalmente desde el ápice estratégico.

1.4 La tesis de las estructuras

Acorde con la tesis instrumental, las estrategias cambian con base en el empirismo y el propio interés, y están vinculadas a la adquisición y aplicación del conocimiento útil para conseguir la efectividad de las tareas que desarrolla la organización (Tichy, 1982). En este sentido, las transformaciones de estructuras favorecen el impulso hacia el cambio de la organización, como la realineación de los aspectos técnicos, políticos y culturales (Cobb, Samuels y Sexton, 1998). Desde la tesis del cambio basada en la estructura, se concluye que los individuos y las instituciones de su interacción más cercana están determinados por fuerzas exógenas, esta propuesta centra la atención en las propiedades estructurales del contexto en el cual se encuentran las organizaciones, y donde la interacción entre los individuos y sus comportamientos son determinados por las estructuras, que, a su vez, proveen a la organización de una total estabilidad y control. Según esta perspectiva, el margen de decisión y acción de los individuos es limitado y sus interacciones en la organización están completamente restringidas a las necesidades de ésta. Así, elementos como el poder y la cultura, al ser determinados por la propia estructura de la organización, sólo constituyen categorías importantes para el diseño instrumental. La racionalidad es intrínseca a los

instrumentos gerenciales para el cambio organizacional, y la interpretación del ámbito externo es exclusiva de la función gerencial, y el ámbito de la decisión en este nivel es el determinante para el cambio interno de la organización.

De acuerdo con esta tesis, la estructura se constituye en la jaula de hierro weberiana, la forma de afectar y entender el funcionamiento de la organización se da a través de ésta, se identifican las organizaciones con su campo institucional por la manera en que se estructuran (Mintzberg, 1979), determinan su eficiencia y el modo de vincularse con los mercados y de establecer contratos (Williamson, 1991); la estructura es, en sí misma, la organización.

La razón por la cual esta tesis es, proporcionalmente, la más socorrida en las explicaciones sobre el cambio, es porque sintetiza las tres tesis anteriores, puesto que la estructura organizacional se entiende como congruente con una estructura social superior en la que está contenida, es decir, absorbe las conclusiones de la tesis de la consonancia al considerar que la organización está constantemente configurada por los cambios en las estructuras de su entorno; por otro lado, las consecuencias de cambios instrumentados desde el ápice estratégico pueden ser comprendidos desde los efectos en la estructura, a la vez que el concepto amplio de estructura abarca tanto los procesos de interacción formales como los informales de los individuos, lo que hace del concepto de estructura un elemento totalizante en la organización, ya que contiene los factores y mecanismos a través de los cuales entorno

y ápice estratégico actúan y son explicados, así como los elementos propios de la interacción, como el poder y la cultura.

1.5 La tesis del actor

Desde una perspectiva voluntarista (Astley y Van de Ven, 1983), los individuos y las instituciones que crean son autónomos, se reconoce el mayor dinamismo del ámbito interno de la organización, los agentes son autodirigidos, los individuos son la unidad básica de análisis y fuente de cambio en la vida organizacional (Astley y Van de Ven, 1983), a partir de sus interacciones y constantes replanteamientos de los espacios de poder y búsqueda de certidumbre en la vida interna de la organización. Desde esta perspectiva el hombre es reconocido como el creador de su ambiente (Burrell y Morgan, 1979), y esto determina una mirada de acción intencional (Elster, 2000): se considera que el individuo es totalmente racional o limitadamente racional y capaz de dirigir sus actos mediante la jerarquización de sus objetivos (Ramírez, 2000), de predecir las consecuencias de su acción y de elegir siempre la mejor manera de alcanzarlos o al menos una suficientemente satisfactoria (Simon, 1972). Las decisiones gerenciales constituyen, pues, parte de las limitaciones institucionales para la interacción, y la búsqueda de certidumbre y relegitimación de los espacios de poder, el eje sustantivo del verdadero cambio organizacional, al desplazar la racionalidad organizacional y sobreponer los intereses individuales y de coaliciones a los de la organización.

Cuadro 1
Las tesis del cambio organizacional

<i>Tesis</i>	<i>Planteamiento sobre el cambio organizacional</i>
Consonancia	El cambio como proceso adaptativo o evolutivo de la organización, reactivo a cambios en las variables relevantes del entorno.
Instrumental	El cambio a través de la aplicación de herramientas de intervención como estrategia para alcanzar los fines previstos por la dirección de la organización.
Interacción interna	El cambio organizacional es determinado por los procesos de interacción interna entre los individuos que buscan controlar espacios de poder al responder a códigos y símbolos institucionalizados propios de la cultura.

Cuadro 1 (continuación)
Las tesis del cambio organizacional

<i>Tesis</i>	<i>Planteamiento sobre el cambio organizacional</i>
Las estructuras	Las organizaciones son determinadas por estructuras jurídicas, políticas y económicas, que constriñen las posibilidades de acción y determinan el funcionamiento de la organización, por lo tanto, el cambio organizacional viene al transformar las estructuras.
El actor	Los individuos actúan estratégicamente, determinan sus formas de interacción dentro de la organización y provocan el cambio organizacional.

Fuente: elaboración propia.

2. La interacción entre los ámbitos del cambio organizacional

Una forma de distinguir la utilidad de las diferentes tesis sobre el cambio, es diferenciar el énfasis que ponen en ámbitos particulares de la organización. Las tesis de la consonancia y de la estructura destacan los efectos de lo externo a la organización para inducir el cambio; por otra parte, la tesis de la interacción interna remite a un amplio campo de elementos que inducen al cambio desde el ámbito interno de la organización; finalmente, las tesis del actor e instrumental aluden más al ámbito de la decisión —el elemento humano en su contraposición entre determinismo y voluntarismo—, para determinar el cambio organizacional.

En el ámbito de la decisión, tanto las interpretaciones del entorno, como la iniciativa de los directivos y los cambios en factores básicos de la organización (estructura, poder y cultura) dan lugar a cambios en las organizaciones (Melin, 1986), ya que están interrelacionados. Así, el cambio puede entenderse como un conjunto de acciones estratégicas que se desarrollan dentro de la organización, pero como resultado de la forma en que los actores sujetos a la interacción interna de la misma interpretan la situación externa y los efectos en sus marcos institucionales. Por ello, las posibilidades de cambio no sólo dependen de la posición en el entorno, sino también de los mapas mentales y modelos estratégicos inherentes al liderazgo y cultura específica de la organización, ya que la cultura no sólo afecta

el sentido de las creencias, sino también las decisiones que los actores organizacionales toman respecto a su relación con la organización y su entorno. Aunque es relevante la distinción entre cambios rutinarios y cambios inesperados, la gestión de estos últimos es mucho más compleja e impredecible que la de los rutinarios, puesto que requiere el desarrollo y la implementación de nuevos procedimientos (Van de Ven, 1993).

En un segundo momento, al reconocer que el ámbito de la decisión tiene una capacidad limitada para controlar el cambio, como consecuencia de los cambios organizacionales inducidos (Macintosh y Maclean, 2001) se produce una redefinición en la estructura de poder en los elementos culturales, en la estructura organizativa y en los miembros de la organización (Goodstein y Boeker, 1991), que incluso afecta las capacidades básicas de la organización (Zott, 2003). De manera general, los cambios se gestan por complejas interrelaciones del campo institucional al que pertenecen y en el que intervienen las organizaciones del Estado, otros actores y los desarrollos que otras organizaciones —o incluso la propia organización— impulsan hacia el exterior, lo que modifica el marco institucional y genera presiones a las organizaciones para que se alineen con él, lo cual ocurre con cierto rezago derivado de la comprensión de los cambios en el marco institucional y la redefinición de las estrategias pertinentes, siempre desde el ámbito de la decisión, donde los cambios en el marco institucional pasan por los procesos interpretativos de los individuos dentro de la organización sobre lo

que es legítimo y pertinente, donde el replanteamiento organizacional incluye las estrategias de actores y coaliciones, quienes buscan reposicionarse en la organización introduciendo soluciones en *procesos de bote de basura* y referenciándose en las acciones e instrumentos de cambio legitimados por su propio campo organizacional y desde su visión particular.

En el ámbito interno, al instrumentar cambios en los procesos propios de la organización y su estructura, los diferentes actores y coaliciones lo interpretan con base en las modificaciones que representan en sus espacios particulares de control de incertidumbre pertinente para otros (Crozier y Friedberg, 1990), en busca de relegitimarlos; adicionalmente, estos cambios se superponen a los procesos institucionalizados tanto formales como informales de la interacción interna de los individuos, que constituyen la fuente de certidumbre sobre su propia acción y la de los demás (March y Olsen, 1989). En consecuencia, los procesos de cambio dentro de las organizaciones, en cuanto a los arreglos institucionales de interacción social, nunca son completamente radicales (North, 2001). Si bien los cambios en el ámbito externo modifican el marco institucional y, en el ámbito de la decisión, redefinen procesos y estructuras, se desprende la premisa de que los procesos de cambio deben garantizar el consenso entre los actores y coaliciones de la organización y la certidumbre para su interacción, por lo que se infiere que el cambio será más profundo en tanto haya consenso y certidumbre sobre éste, es decir, mientras se encuentren institucionalizadas las reglas para alcanzado, y será menos profundo cuando no lo estén, pues el cambio deberá ser consensuado por aproximaciones incrementales (North, 2001), debido a que tanto las modificaciones al marco institucional como los cambios en procesos y estructuras se superponen a los espacios de poder y de búsqueda de certidumbre en la interacción de los individuos, en los que los cambios derivados de los procesos internos se reinterpretan a través de consensos para los espacios de control y la certidumbre en la interacción, manteniendo un mínimo de estabilidad en ello.

3. La interdependencia del cambio y la certidumbre

Las acciones orientadas hacia la gestión del cambio organizacional dependerán de la forma en que se vea a la organización y de cómo se entienda el proceso de cambio en sí (Coronilla y Del Castillo, 2000). El cambio en las organizaciones puede ser entendido como un proceso racional de la organización, lo cual correspondería a una visión determinista de tipo instrumental, en la que el individuo se encuentra determinado por la estructura y los procesos decisorios. Así, el principio de autoridad y la toma de decisiones se idealizan como los elementos que garantizan el cambio y la organización se entiende como un ente racional desde el enfoque del funcionamiento de sus estructuras (Coronilla y Del Castillo, 2000); por otra parte, comprender a la organización desde un enfoque determinista del tipo adaptativo se asocia a la idea del cambio organizacional como un proceso reactivo a las transformaciones externas. Por su parte, las visiones voluntaristas reconocen la capacidad del individuo, y sus interacciones de controlar su entorno, por lo que se entiende que el cambio organizacional proviene de las propias interacciones, entre los individuos, independientemente de las intenciones y transformaciones de la estructura y el ambiente.

En sus extremos, el cambio organizacional es visto como un proceso planeado que asume a la organización como racionalmente estructurada e instrumental, y considera a los individuos como actores sujetos a la estructura de la organización y completamente constreñidos por ésta; así, el cambio organizacional es perfectamente coordinado. En el otro extremo de los posturas están las que sostienen que son los individuos y sus interacciones las que transforman la vida organizacional; así, la visión del cambio se encuentra centrada en las expresiones de la interacción, como la cultura, los símbolos y códigos internos, y las representaciones psíquicas y emocionales de los individuos; desde esta postura, el cambio sucede, pero no puede ser controlado ni dirigido.

El fondo del debate está en considerar la estructura organizacional como constituida por un conjunto de jerarquías, pero también de procesos, procedimientos, reglas y códigos formales que determinan la interacción de los individuos y que, por lo tanto, el cambio puede ser dirigido; o, al contrario, considerar que las interacciones entre individuos, con sus conjuntos de características culturales, psíquicas y emocionales, determinan el funcionamiento de la organización, por lo que el cambio es un proceso más accidental y coyuntural.

En el campo de los estudios organizacionales se ha planteado este debate como una oposición entre diferentes disciplinas: administración, planificación y política de la empresa, economía institucional, investigación en contenido de la estrategia, organización industrial y economía de las organizaciones (García, 1995), que va de la aceptación de la racionalidad limitada hasta los comportamientos extrarracionales; de centrarse en la relación entre la organización y su entorno, a las interacciones de comportamiento de los individuos, grupos y unidades organizativas dentro o entre organizaciones (Chakravarthy y Doz, 1992).

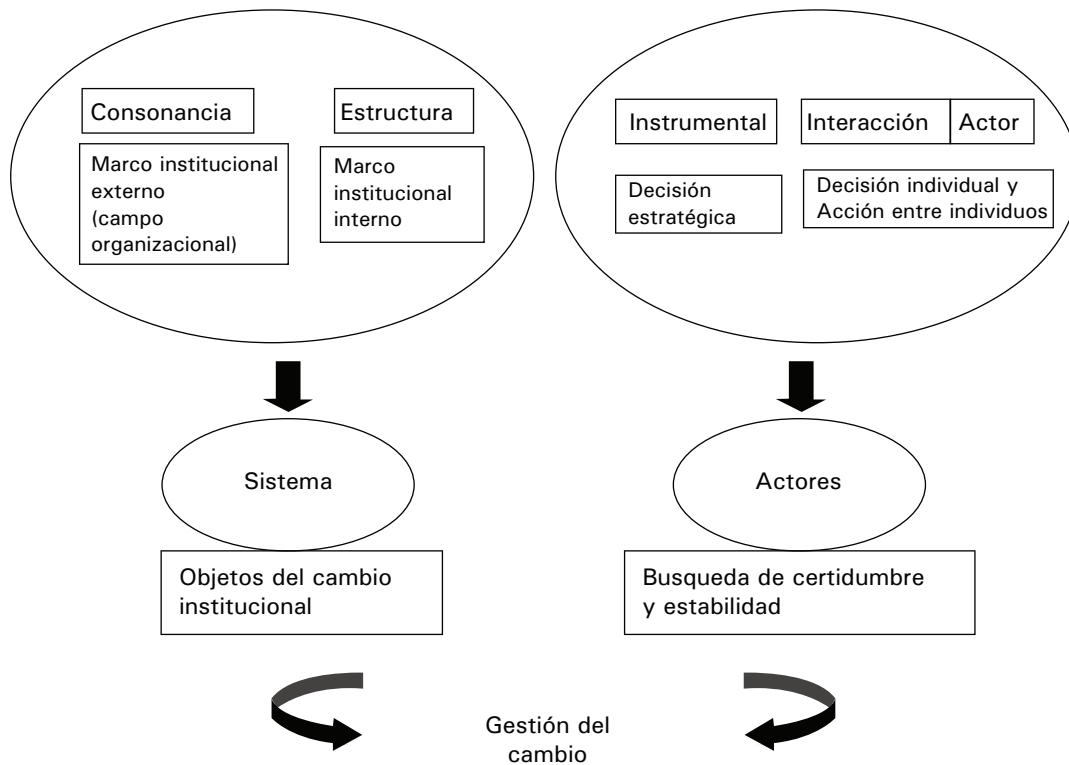
Si se plantea que el cambio no puede ser completamente controlado, pero que las propias estructuras en las organizaciones generan espacios para el cambio institucionalizado (March y Olsen, 1989), es posible considerar varios modelos organizacionales: adaptación, aprendizaje o negociación, por ejemplo. Asimismo, la gestión del cambio puede inducirse por la influencia en los sistemas de significados y otras estrategias, y así ampliar la propuesta para considerar la estabilidad institucionalizada por una parte, y, por otra, la gestión de la estabilidad impulsada por actores cuyos beneficios se vean afectados por los cambios prescritos desde el ápice estratégico o por las consecuencias de estos. Hay una dicotomía en este planteamiento, pues la interacción social requiere de las instituciones, en tanto éstas reducen la incertidumbre (North, 2001) para los sujetos de la interacción, por lo que si aludimos al cambio, éste puede alterar el estado de la certidumbre entre los individuos al modificar el

marco institucional. Sin embargo, tal dicotomía no es irreconciliable, pues la implementación de procesos institucionalizados para el cambio implica mecanismos que den certidumbre a los sujetos de la interacción social sobre el resultado de su acción, aunque en un marco institucional alterado. Lo sustancial de una gestión del cambio radica en garantizar el mínimo de certidumbre que los individuos requieren para su interacción, aunque esto no significa que estén dispuestos a aceptar formas diferentes o alternativas de interacción, aun cuando se garantice certidumbre sobre su resultado, pues los significados arraigados en la cultura, la ideología y el poder, constituyen la base de los procesos institucionalizados para la estabilidad de algunos mecanismos de interacción, de los que se sabe que experimentan cambios, pero que son mucho más lentos e independientes del ámbito de la decisión. Así, en todos los casos, la distinción de los procesos institucionales de cambio y los de estabilidad constituye un diagnóstico fundamental para gestionar el cambio en las organizaciones.

4. La sobreposición de procesos de cambio y procesos de estabilidad

Introduzcamos la estabilidad como condición de la interacción social dentro de la vida organizacional, garantizada por los individuos a través de lo que llamamos "instituciones", es decir, reglas, procedimientos, reglamentos, restricciones informales y toda acción normativa de la conducta que permita establecer las "reglas del juego" de la interacción. Sin instituciones no habría certidumbre sobre las consecuencias sociales de los actos individuales, por ello las instituciones, tanto dentro como fuera de la organización, generan un mínimo de certidumbre necesario para la interacción. Así, la naturaleza de las instituciones internas de la organización es la estabilidad, lo que no significa que no cambien, sino que el cambio sucede lentamente, por lo que la verdadera dificultad aparece cuando se ignora el papel de las instituciones en el cambio organizacional, es decir, la necesidad de sobreponer los procesos de cambio a los procesos de estabilidad.

Gráfica I
Sobredeterminación del cambio y la estabilidad en los procesos de cambio organizacional



Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva institucional⁶ logramos una aproximación que permite una visión intermedia entre el actor y el sistema. Así identificamos que la función de los procedimientos y las instituciones formales en una organización es dar certidumbre a los actores de la interacción social, por lo que deben ser fuente de estabilidad (North, 2001) organizacional.

Además, incluimos las limitaciones informales y los procesos y códigos construidos socialmente (Dimaggio y Powell, 1999), así como los espacios de control que los individuos utilizan en su interacción para negociar (Crozier y Friedberg, 1990), que si bien mantienen una relación simbiótica con la estructura organizacional, no pueden ser transformados completamente al transformar la estructura, como los procedimientos formales que los actores han mantenido con satisfactoria eficacia para resolver sus problemas de incertidumbre (March y Olsen, 1989), por lo

que también serán fuente importante de estabilidad en la organización. Por otro lado, la negociación de objetivos, la definición de fines y metas en la organización (March y Olsen, 1989), la distribución de funciones y los espacios de control de incertidumbre que se distribuyen entre los actores (Crozier y Friedberg, 1990), provenientes de los arreglos formales, son fuente de cambio no intencional en la organización.

El nuevo institucionalismo de elección racional parte del reconocimiento de que el cambio institucional es constante, pero como lo define Douglas North, "abrumadoramente incremental" (North, 2001:117), como consecuencia de un gran número de limitaciones que afectan la elección, constituido por el complejo conjunto de limitaciones informales y formales, y de las conductas habituales que permiten a la gente seguir su proceso diario de interacción sin tener que realizar un cálculo racional (North, 2001),

además de las limitaciones informales encajadas en costumbres, tradiciones y códigos de conducta. Este segundo elemento es uno de los puntos centrales del debate, pues mientras para el nuevo institucionalismo de elección racional es fuente de estabilidad, autores como March y Olsen (1989) lo identifican como oportunidades de influir en el cambio.

El nuevo institucionalismo sociológico presenta gran disparidad de planteamientos, pero con algunas coincidencias fundamentales respecto al cambio, el cual se plantea constante en el campo organizacional,⁷ donde las organizaciones se encuentran en constante fricción que les induce al cambio a través de la conocida hipótesis de la consonancia, que se refiere a la concordancia entre la organización y el campo organizacional (Meyer y Rowan, 1999). Se argumenta que las organizaciones incorporan las prácticas institucionalizadas en la sociedad para aumentar su legitimidad y sus perspectivas de sobrevivencia. En el mismo sentido, DiMaggio y Powell (1999) encuentran que el cambio organizacional está definido por el isomorfismo organizacional en campos de organizaciones, a través de los procesos de difusión de una innovación, en los que hay un umbral a partir del cual su adopción genera más legitimidad, lo que sucede por una aprobación normativa dentro de un campo. En esta dirección, Meyer y Rowan (1999) señalan que las estructuras formales de muchas organizaciones reflejan marcadamente los mitos de sus ambientes institucionales, más que las demandas de sus ambientes de trabajo. Estos autores plantean que los mitos se generan por prácticas organizacionales particulares difundidas mediante redes de relaciones, y basan su legitimidad en la suposición de que son racionalmente efectivos, estabilizándose al crear acuerdos a través de estas redes formadas por asociaciones de comercio, sindicatos, asociaciones profesionales y coaliciones entre las organizaciones. Las organizaciones, al incorporar los, maximizan su legitimidad y aumentan sus recursos y capacidad de supervivencia. Sin embargo, se crean incertidumbres al destacar lo inadecuado de estas

prescripciones para contextos específicos y elementos estructurales inconsistentes.

Asumiendo lo anterior, en el nuevo institucionalismo sociológico las organizaciones gestionan el cambio, no por el aumento en la eficiencia o el desempeño de la organización (Pfeffer, 2000), sino porque le aportan legitimidad derivada de los mitos institucionalizados entre las redes sobre su funcionamiento (Meyer y Rowan, 1999). Esto le permite atraer recursos y sobrevivir (Pfeffer, 2000), lo que acarrea el isomorfismo organizacional, aunque sin hacer suficiente referencia a los procesos de interacción internos de la organización.

Finalmente, autores del autollamado "nuevo institucionalismo escandinavo" (Czarniawska y Sevón, 2005), señalan que los resultados del cambio institucional nunca pueden ser completamente coordinados, ni sus resultados totalmente predecibles. Sin embargo, plantean la posibilidad de gestión del cambio a partir de tres estrategias posibles: estimular o inhibir procesos de adaptación predecibles, influir en la ambigüedad de las reglas incompletas y producir conmociones importantes en las instituciones (March y Olsen, 1989).

Un cambio institucional implica no poder incorporar fuertes reglas para elaborar el propio cambio (March y Olsen, 1989), incluso se abren muchos espacios de ambigüedad para la definición de problemas y soluciones, así como para la participación de actores. Los cambios inducidos por las políticas públicas parecen pequeños comparados con los producidos de forma continua y gradual, de hecho, esto último ocurre primero y su formalización después. En el corto plazo los fracasos son subsanados por la retórica, la persistencia a largo plazo legitima la solución, y los resultados favorables de todas las manifestaciones del cambio se atribuyen a las políticas que lo indujeron (March y Olsen, 1989). Por otro lado, la constante redefinición del propio significado del cambio da la explicación de un éxito de largo plazo, pues el cambio inducido genera condiciones débilmente estructuradas y pocas limitaciones de acceso, lo que hace el proceso como tal muy sensible a las formas políticas,

además, parece lógico que entre más vagamente se defina el cambio, menor será la oposición encontrada (March y Olsen, 1989), y si aparece, puede ser estabilizada por la absorción de la protesta, la cooptación o mediante la exclusión de disidentes.

La complejidad de hablar de instituciones y cambio radica en que las primeras constituyen la base de la estabilidad en la interacción, sin embargo, no excluye que existan procesos en los que el cambio sea institucionalizado o, dicho de otra forma, hay reglas para determinar los cambios. A lo anterior corresponde que los cambios —ya como procesos de adaptación, ya como procesos dirigidos intencionalmente— corresponden a reacciones de los actores de la interacción social respecto a cambios de su propio entorno, con base en las propias restricciones institucionales que tiene para tal reacción. Las reglas para el cambio son de evolución, de aprendizaje, de convenio y negociación, imitación y difusión y regeneración (March y Olsen, 1989). Por otro lado, como el principal papel de las instituciones es dar certidumbre y estabilidad a la interacción social (North, 2001), la aplicación de procesos que han garantizado éxitos aceptables para aplicaciones conocidas, pueden ser adaptados para el logro de nuevos objetivos. Así, dicha adaptación refleja cambios reales respecto a la forma de hacer las cosas, lo cual sugiere que gestionar el cambio en vez de esperar el resultado, permitirá orientar mejor la acción de los individuos en las organizaciones hacia los objetivos perseguidos. Aunque nada garantiza el completo control del cambio, una gestión orientada a las fuentes de cambio, pero que reconozca las fuentes de estabilidad, permitirá una mayor discrecionalidad en el resultado, aunque inevitablemente contingencial.

El cambio como estrategia que reconozca la simbiosis entre actor y sistema puede gestionarse a través de la institucionalización de procesos de cambio, ya sea por evolución, negociación, aprendizaje o imitación, entre otros, lo que permitirá cierto grado de certidumbre a los actores de las organizaciones respecto a los elementos que cambiarán y la forma en que lo harán. En esta institucionalización, la adaptación de reglas

preexistentes da mayor certidumbre a los actores sobre la forma de proceder y hacer las cosas.

Conclusiones

Las consideraciones sobre las tesis mencionadas para el cambio organizacional nos lleva a identificar, con base en la tesis de la consonancia, que las organizaciones con ambientes diferenciados responden también de modo diferenciado a los cambios contextuales, por lo que cambios en actores, proveedores, clientes, tecnologías, políticas, o cualquier factor externo, causarán diferentes efectos en el cambio organizacional, según el campo al que pertenezca y sus características y formas de vinculación con cada uno de los actores y variables externas. Asimismo, debe destacarse la aportación al análisis institucional de las organizaciones de Powell y DiMaggio, en el cual señalan que éstas van incorporando innovaciones a sus diseños y estrategias organizacionales porque eso les da mayor legitimidad y les permite apropiarse de mayor parte del excedente de sus mercados, por ejemplo, al incorporar normas ambientales o de calidad.

Por lo anterior, debe tomarse con seriedad el análisis del campo organizacional, pues éste determina las variables relevantes. Sin embargo, hay que considerar también la capacidad de la organización de influir en dicho campo, pues en el caso de organizaciones monopólicas u oligopólicas la fuerza es mayor que la necesidad de adaptación. Lo contrario ocurrirá en organizaciones muy atomizadas dentro de su mercado, pues poco influirán sus decisiones en el campo organizacional.

Por su parte, la tesis instrumental permite vislumbrar el cambio como una acción dirigida, al menos parcialmente, por las motivaciones de su dirección, que más allá de la discusión sobre la capacidad de controlar los cambios dirigidos, debe recuperar el reconocimiento de que las modificaciones intencionadas en estructura y procesos formales e informales en la organización generan algún cambio.

Por otro lado, la tesis de la interacción interna destaca la necesidad de negociar con grupos de interés internos y con las creencias y símbolos

de los miembros de la organización, así como la búsqueda de la adaptación de éstos a las nuevas condiciones que requiere el cambio buscado, lo cual se refuerza con la tesis de la estructura, que vislumbra restricciones que generan estabilidad por una parte, pero que impiden el cambio en cualquier sentido, por otra. Asimismo, la tesis del actor destaca el componente individual de los sujetos en la organización, a través del cual los cambios suceden por la interacción cotidiana, y son sujetos de cambios no controlados.

Desde una visión holística del cambio organizacional, reconocer la validez de cada una de estas tesis llevará a identificar factores de cambio que se vinculan por la propia voluntad de cambio y asumen cierto grado de direccionalidad de éste. Asimismo, debemos aceptar que hay fuentes de cambio organizacional no controlables, como las derivadas de la interacción cotidiana entre los actores, adaptación de coaliciones a cambios en el marco institucional y estrategias individuales que producen nuevas formas de vinculación, así como la tesis de la estructura, que nos propone fuentes de estabilidad necesarias para dar certidumbre a los sujetos y sus interacciones, las cuales son más resistentes al cambio y permanecen a pesar de las decisiones directivas.

Dicho de otra forma, una teoría para la gestión del cambio organizacional que integre las tesis mencionadas debe incluir factores de cambio intencional, pero también los no controlados, así como la necesidad de los mecanismos institucionales de certidumbre, pues son fuentes de estabilidad organizacional que no contravienen el cambio, pero que lo restringen y determinan los canales adecuados para éste. De esta forma, el reconocimiento de procesos institucionalizados para el cambio se vislumbra como la base de una construcción teórica que resulte en mecanismos coadyuvantes a la gerencia de organizaciones, y que las motivaciones para el cambio identifiquen los canales adecuados donde las restricciones sean conocidas.

Como reflexión final, señalaremos que no hay un enfoque teórico que abarque todos los aspectos del cambio organizacional, principalmente

por la natural tendencia de las tesis teóricas de pretender ser aplicables a todo tipo de organizaciones. Sin embargo, parece ser el talón de Aquiles del tema del cambio organizacional, pues la complejidad teórica se desprende más bien de la insistencia en construir tesis generalizables, por lo que un avance será cambiar la perspectiva hacia la construcción teórica del cambio desde la visión de las tipologías organizacionales, pues el reconocimiento de las enormes diferencias entre las organizaciones permitirá la identificación de los énfasis adecuados para el estudio del cambio en circunstancias específicas de cada organización.

Notas

- ¹ Como lo son el diseño de la estructura de mando, los procesos y procedimientos, el diseño de funciones y de departamentos, los reglamentos y, en general, cualquier tipo de normatividad formal.
- ² Por marco institucional se debe entender el conjunto de reglas formales, restricciones informales y los mecanismos que socialmente se diseñan para hacer cumplir las normas (v. North, 2001).
- ³ Se refiere al actor individual o colegiado que se encuentra en la cima de la estructura organizacional, que define el rumbo y la estrategia organizacional. En el lenguaje de la burocracia weberiana se refiere al titular de la dominación.
- ⁴ DiMaggio y Powell identifican cuatro etapas para la definición de un campo organizacional: el grado de interacción de las organizaciones; la estructura organizacional y sus patrones de coalición; la carga de información de que deben ocuparse las organizaciones; y la conciencia de los participantes de las organizaciones que están en una empresa común.
- ⁵ Por control de incertidumbre debe entenderse que es posible disminuir la incertidumbre o ampliarla cuando se controla su fuente.
- ⁶ Una perspectiva no se adhiere a un conjunto teórico particular, por ello la perspectiva institucional consiste en llamar la atención

sobre el efecto que las instituciones ejercen en la interacción social. Si bien son los individuos los que generan las instituciones y traducen o interpretan el conjunto simbólico institucionalizado socialmente, una vez institucionalizado, se convierte en referente para la acción y la interacción.

⁷ Para Powell y DiMaggio, campo organizacional se refiere a aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional.

Fuentes bibliográficas

- Astley, Wgraham y Andrew H. Van de Ven, (1983) "Central Perspectives and Debates in Organizational Theory", *Administrative Science Quarterly*, núm. 28.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, New Hampshire, Heineman.
- Chakravarthy, B. y Y. Doz (1992), "Strategy process research: focusing on corporate self-renewal", *Strategic Management Journal*, 13: 5-14.
- Cobb, J.C., C.J. Samuels y M.W. Sexton, (1998), "Alignment and strategic change: a challenge for marketing and human resources", *Leadership & Organization Development Journal*, 19: 32-43.
- Coronilla, Raúl y Arturo del Castillo (2000), "El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias", en Arellano, Cabrero y Del Castillo (coords.), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, CIDE/Porrúa.
- Czarniawska, Barbara y Guje Sevón (2005), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Crozier, M y E. Friedberg (1990), *El actor y el sistema*, México, Alianza.
- Cyert, R. y J. March (1965), *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, México, Herrero.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1999), "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (coords.), *El nuevo institucionalismo de análisis organizacional*, México, FCE, pp. 104-125.
- Elster, Jon (1996), *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, Gedisa.
- Elster, Jon (2000), *El cambio tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*, Barcelona, Gedisa.
- García Falcón, J.M. (1995), *Dirección Estratégica. Fundamentos*, Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales/Centro de Investigación Económica y Social de Canarias.
- Goodstein, J. y W. Boeker (1991), "Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change", *Academy of Management Journal*, 34: 306-330.
- Gray, B. y S. Ariss (1985), "Politics and strategic change across organizational life cycles". *Academy of Management Review*, 10: 707-723.
- Greve, H.R. (1998), "Performance, aspirations, and risk organizational change", *Administrative Science Quarterly*, 43: 58-86.
- Hofer, C.W. y D. Schendel (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, Mineapolis, West Publishing.
- Lorsch, J.W. (1986), "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review*, 28: 95-109.
- Macintosh, R. y D. Maclean (2001), "Conditioned emergence: researching change and changing research", *International Journal of Operations & Production Management*, 21: 1342-1357.
- March, J. y J. Olsen (1989), *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, Nueva York, Free Press.
- March, J. y Z. Shapira (1982), "Behavioral decision theory and organizational decision theory", en G. Ungson y D. Braustein (eds.), *Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry*, Kent, Kent.
- Melin, L. (1986), "On the relationship of strategic change, leadership and organizational culture", documento presentado a la Conferencia

- Internacional *Strategic Management Society*, Barcelona.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1999), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en Paul J. DiMaggio y Walter W. Powell (cords.), *El nuevo institucionalismo de análisis organizacional*, México, FCE.
- Miles, R.E. y C.C. Snow (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand y J. Lampel (1998), *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, Reino Unido, Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Miranda López, Francisco (2001), *Las universidades como organizaciones del conocimiento*, México, CM/UPN.
- Morgan, Gareth (1996), *Imágenes de la organización*, México, Alfa Omega.
- Mullins, J. y L. Cummings (1999), "Situational strength. A framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change", *Journal of Organizational Change Management*, 12: 462-479.
- North, Douglass C. (2001), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, 2ª reimp., México, FCE.
- Pfeffer, Jeffrey (1992), *Organizaciones y teoría de la organización*, México, FCE.
- Pfeffer, Jeffrey (2000), *Nuevos rumbos en teoría de la organización*, Nueva York, Oxford University Press.
- Ramírez Macías, José de Jesús (2000), "Teoría de la organización: metáforas y escuelas", en Arellano, Cabrero, Del Castillo (coords.), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, CIDE/Porrúa, pp. 21-76.
- Reimann, B. y Y. Wiener, (1986), "Corporate culture and strategy change: analyzing the source and focus of shared values", documento presentado a la Conferencia Anual *Academy of Management*, Chicago
- Sainsaulieu, Renaud (1997), *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, París, Presses de Sciences PO et Daslloz.
- Simon, Herbert (1972), *El comportamiento administrativo*, Madrid, Aguilar.
- Sosa Cabrera, Silvia (2003), *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*, tesis doctoral: Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
- Tichy, N. (1982), "Managing change strategically: the technical, political and cultural keys", *Organizational Dynamics*, otoño: 59-80.
- Van de Ven, A. (1993), "Managing the process of organizational innovation", en G.P. Huber y W.H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign*, Oxford, Oxford University Press: 269-294.
- Van de Ven, A. y M.S. Poole (1995), "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Williamson, Oliver E. (1991), *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, México, FEC.
- Zott, C. (2003), "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.
- ZucKer, L. (1999), "El rol de la institucionalización en la estabilidad cultural", en Paul J. DiMaggio, y Walter W. Powell (cords.), *El nuevo institucionalismo de análisis organizacional*, México, FCE.