

## Cambios estructurales: una perspectiva diacrónica

Francisco Fernández\*

El propósito de este trabajo es ahondar en la construcción de teorías respecto del funcionamiento dinámico de las organizaciones; por una parte integrar visiones dispersas, y por otro proponer hipótesis respecto de los fenómenos en análisis. Atendemos específicamente a los fenómenos de cambio de carácter estructural y de cómo ellos representan facetas críticas en la vida de las organizaciones.

Privilegiamos los cambios estructurales en cuanto acciones que acogen la necesidad de efectuar modificaciones significativas, y que por ello encierran desafíos para los directivos. Asumimos que las decisiones adoptadas en dichos momentos no sólo exigen gestionar en un periodo de turbulencia, sino que aquí se determina probablemente una parte sustantiva del futuro de la organización. Los cambios, junto con la definición de un patrón de organización del trabajo, también en ocasiones provocan *traumas* significativos que perduran en la memoria individual y colectiva de los miembros de la organización.

Este trabajo se vincula básicamente con tres movimientos de la disciplina del análisis organizacional. *a)* Con la visión de la organización como fenómeno en transición, es decir, en el marco de quienes han estudiado los procesos evolutivos y mutaciones que explican la transformación institucional, la cual está representada por los trabajos de Greiner (1970, 192), y Kimberly, Miles *et al.* (1980). *b)* Con el diseño organizacional en la perspectiva de la creación de configuraciones

---

\* El autor es profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.

que se optimizan en función de su situación; esa perspectiva es representada en cuanto síntesis por las propuestas de Mintzberg (1979, 1991). Finalmente, consideramos las repercusiones de los procesos de cambio en los miembros de la organización acogiendo en lo fundamental las perspectivas de Hopkins y Adams (1976), e Isabella (1990).

## 1. Conceptualización

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

### 1.1. Diacronismo

Determinados fenómenos organizacionales sólo pueden ser entendidos si son interpretados en una perspectiva dinámica. Sin embargo, como advierte Kimberly (1980), el acercamiento de científicos, directivos y consultores tiende a estar muchas veces dominado por una orientación estática. Empero, existen condiciones que atentan contra esta postura; muchos investigadores, por sesgos disciplinarios o simplemente por sus intereses, exponen visiones sincrónicas. En todo caso, si bien las propuestas científicas influyen, quizá lo más relevante sea lo que ocurre en las propias organizaciones. ¿Por qué, pese al acento de la difusión de la planificación estratégica en las pasadas décadas, o de las directrices provistas por la escuela ortodoxa de desarrollo organizacional, aún el raciocinio está acotado a referentes del pasado y del futuro definitivamente cercanos al presente? Estudios de los diferenciales de capacidad entre las personas demuestran que no todos los sujetos pueden alejarse de “su aquí y su ahora”. Aunque por lógica los puestos directivos deberían ser ocupados por sujetos con altas capacidades de construir escenarios distantes, no siempre se da esta condición. Una segunda faceta vinculada a la capacidad tiene relación con la disposición de los sujetos a reconstruir o informarse de un pasado que no se ha vivido. En ocasiones los directivos confunden su propia memoria con los antecedentes relevantes del pasado organizacional. El segundo componente incluye el querer hacerlo. Sabemos, desde las teorías de la racionalidad

limitada de March y Simon (1958), que el *hombre administrativo* en ocasiones restringe su esfuerzo, y lo acota a lo que sería apreciado como un desempeño razonable. Más recientemente, las teorías de la firma y de agencia de Fama (1980), Fama y Jensen (1983), y Jensen y Meckling (1976), dejan entrever cómo la lógica de los contratos o los mercados de referencia (bursátiles o de trabajo) no por fuerza procesan o incorporan la preocupación del directivo por el largo plazo. Finalmente, tal como lo expondremos más adelante, los directivos no siempre están conscientes de cuáles son los antecedentes y proyecciones imprescindibles.

### 1.2. Cambios de carácter estructural

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

Los cambios estructurales se oponen a los cambios *cíclicos*, los cuales suponen una modificación temporal de un nivel o estado. Con el tiempo, el cambio cíclico tiende a seguir un modelo discernible de fluctuación, al volver de manera regular al estado anterior; en tal sentido son repetitivos, no son limitantes y se constituyen en meros ajustes temporales.

Los cambios estructurales no sólo se remiten a materias de tipo organizacional, ya que aunque éstas son, en general, depositarias del cambio, el origen del mismo puede encontrarse en materias como las tecnologías, la propiedad o las estrategias de negocio.

### 1.3. Determinismo en las estructuras de reemplazo

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

La elaboración de patrones alternativos de estructuras de la alta coherencia, y luego el patrocinio de modelos híbridos efectuados por Mintzberg (1979 y 1991), pusieron de manifiesto que la tesis planteada por Greiner se cumplía solamente en la medida en que la organización enfrentara una secuencia, prácticamente estereotipada en su situación. Entonces, a falta de un modelo que estableciera dichas secuencias para orientar la selección de la estructura de reemplazo, emergió la relevancia del diseño organizacional.

En conclusión, el concepto de evolución que propuso Greiner resulta escasamente significativo del fenómeno que él intentó explicar. Por lo mismo, nos enfocaremos en la tarea de describir lo que aquí llamaremos el Ciclo de Vida de la Estructura Organizacional, postulando que cada estructura organizacional tiene una existencia acotada, la cual se inicia en un proceso de gestación y culmina con su

absoluta extinción como patrón que influye en el funcionamiento de la organización.

### 1.4. Traslapos estructurales y transiciones

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

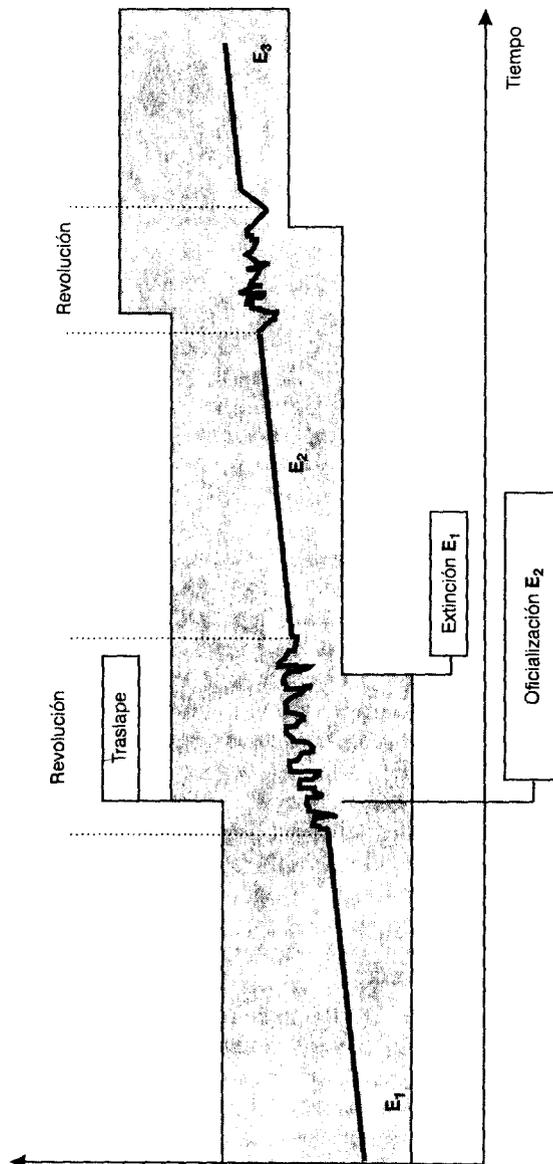
Tal como se muestra en la figura 1, asumimos que las estructuras coexisten durante el periodo que denominaremos de revolución. Este periodo lo caracterizamos como un lapso durante el cual la estructura que se extingue y la estructura de reemplazo —mismas que en adelante denominaremos respectivamente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

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

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

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

Figura 1. Reemplazos y revoluciones



### 1.5. Diseño e implementación de cambios estructurales

El diseño de  $E_2$  es una de las variables fundamentales para controlar el proceso de cambio. Por ello, nos ocupamos expresamente aquí de establecer cómo el diseño e implementación de  $E_2$  son determinantes de su ciclo de vida. El diseño presupone la gestación de  $E_2$ ; ese diseño, desde los momentos de su génesis, estará influyendo a los miembros de la organización, ya que ellos reaccionarán frente a una propuesta que razonablemente compararan con  $E_1$ . El proceso de diseño muchas veces no define de una sola vez  $E_2$ , sino que ésta se va componiendo a través de sucesivas modificaciones en la estructura ideada originalmente. Sostenemos que el proceso de diseño se da simultáneamente con el del reemplazo estructural; por lo mismo, el diseño e implementación del cambio no son necesariamente etapas secuenciales, más bien ambas coexisten durante un periodo prolongado. Tan prolongado es este periodo, que es parte sustantiva de lo que aquí nos interesa destacar, por cuanto al verificarse la simultaneidad en ambos procesos, vemos cómo la estructura emergente empezará a actuar de hecho sobre las personas y consecuentemente también sobre los resultados de la organización. Esta fase gestacional del diseño y la activación de  $E_2$  nos hace ver cómo las personas miembros de las organizaciones reaccionarán no solamente ante la propuesta de diseño, sino también ante los resultados que genere  $E_2$ . Este fenómeno crea un proceso de retroalimentación por el cual las propias personas evalúan las propuestas de reemplazo en función de las estructuras, y probablemente también con ello afecten en algún grado las tareas de diseño que se mantienen en ejecución.

### 1.6. Perturbaciones en los miembros de la organización

Durante la gestación de  $E_2$ , se pueden desatar los primeros efectos del proyecto de cambio en la organización.<sup>1</sup> Aunque se maneje con extremo

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

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

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

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

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

La primera fase de las transiciones se denomina *inmovilización*; en ella el individuo se desconecta de la realidad siendo autorreferente respecto de lo que está ocurriendo, o más bien de lo que a su juicio

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

ocurrirá; frente a la sorpresa, la persona es incapaz de pensar y reaccionar. Las conductas son respuestas ante el dolor de la pérdida y el miedo a enfrentar lo desconocido, y por ello dependen del grado de familiaridad que la persona tenga en el tipo específico de cambio que enfrenta —en nuestro caso, obviamente, con reestructuraciones. Las personas pueden hacer oídos sordos e inmovilizarse, y ello puede confundir a los directivos, en especial si esperan una reacción, pues pueden erróneamente concluir que para la gente *todo está bien*.

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

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

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

El proceso avanza con la *búsqueda de significados* respecto de  $E_2$ , en especial respecto de las funciones que le cabe desarrollar a cada sujeto. La persona buscará entender los cambios y definir una orientación congruente frente al nuevo contexto. La transición culminará

cuando el sujeto ha *internalizado* el cambio, siendo capaz de contrastar  $E_1$  con  $E_2$ . La persona acepta los nuevos significados y supuestos respecto de sí mismo y de sus comportamientos en  $E_2$ .

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

## 2. Ciclo de vida de la estructura organizacional

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

### 2.1. Eficacia de la estructura

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

El  $RE_{t_y}, E_x$  es consecuencia de los comportamientos agregados de los miembros de la organización, los cuales son a su vez determinados por  $E_x$  según la función previamente definida como  $IE, E_x$ . Si bien aquí presentamos  $RE_{t_y}, E_x$  como expresiones temporales —por ejemplo, en este caso, el periodo  $t_y$ —, encierran una complejidad mayor en cuanto asumimos la existencia de relaciones funcionales entre ellas. La formulación de  $RE_{t_y}, E_x = \alpha RE_{t_y}, E_x + \beta RE_{t_y-1}, E_x$ .

Tal formulación indica que los rendimientos de  $E_x$  son una función compleja en la cual es posible separar dos efectos. Por una parte, el provocado por la estructura en dicho periodo ( $\alpha$ ), y por otra, un efecto ( $\beta$ ) atribuible a la serie de resultados remitidos por  $E_x$  desde los periodos 1 a  $y - 1$ .

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

Consecuentemente, al asumir que  $RE_{1an}, E_x$  es una función continua, podemos formular que existe un rendimiento promedio de  $E_x$  el cual es la expresión del rendimiento de  $E_x$ , sin perjuicio de las variacio-

nes durante su vida proyectada. RE,  $E_x$  puede ser interpretado como un indicador de eficiencia o de efectividad, en el sentido de que ambas connotaciones pueden ser válidas en el análisis. Sin embargo, es necesario aclarar que el concepto de eficiencia es más adecuado dentro de esta propuesta, en cuanto reflejará una tasa de rendimiento en relación con los recursos o costos que demanda generar los resultados. Por otra parte, la efectividad puede resultar contradictoria en el caso de introducir el concepto de proyección de los RE,  $E_x$ ; así, al estar consciente del fenómeno de la optimización, la organización podría prever tales variaciones, y de efectuarse un contraste en situaciones extremas, la efectividad podría presentarse como una constante en cuanto  $E_x$  generaría en todo momento los resultados esperados.

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

## 2.2. El ajuste situacional

Esta tesis se vincula a la teoría de la dependencia (Morgan, 1991). Ella, recogiendo la postura de una respuesta organizativa ( $E_x$ ) a condiciones específicas, predice que se podrá maximizar el nivel de rendimiento de la estructura organizacional en la medida en que se instale la estructura más adecuada a la situación en particular. Si bien se puede establecer en una perspectiva estática una ecuación simple que incluye el ajuste de  $E_x$  a la situación en el momento del diseño ( $T_d$ ), la verdadera problemática se relaciona con efectuar una proyección que incluya todas las situaciones que eventualmente enfrentará la estructura durante el periodo en que esté activa.

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

maximizar su vida total, pero para diseñarla se han de conocer los diferentes escenarios que enfrentaría a través del tiempo.

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

El set situacional es un arreglo multifactorial que incluye todas las variables controlables e incontrolables que afectan el rendimiento de la estructura organizacional. Modelando el fenómeno de la proyección del set, tenemos que las variables que lo componen,  $s_1$  a  $s_n$ , tendrán un comportamiento estimado que puede oscilar desde ningún cambio—desde la condición en el momento del diseño  $T_d$ — hasta cambios continuos o discretos de carácter significativo durante el ciclo de vida proyectado para  $E_x$ . El grado de control de las variables situacionales es de suma importancia, ya que establece una diferencia muchas veces sustantiva en la capacidad predictiva de su evolución en el set situacional. En el extremo, entonces, se plantean dos casos hipotéticos. Uno en el que el set situacional es constante, y que se puede descartar por dos motivos. Por una parte, la baja probabilidad de que ello ocurra en una organización de nuestros días atendiendo a la tasa de cambios ambientales que ellas enfrentan, y por otra, porque de darse el reemplazo estructural esto supondría haber encontrado un patrón que serviría a la organización hasta el infinito. Nótese que esta condición es la que explica el fenómeno de los reemplazos estructurales.

El segundo caso es el más realista. Aquí contemplamos un cambio en el set de situaciones que puede tener un carácter continuo o de saltos cuánticos. Para exagerar el dilema, visualicemos que la estructura pudiera ajustarse a cada uno de estos set a través del tiempo. Ello supondría que en todo momento el nivel de ajuste sería óptimo. Sin embargo, el carácter estructural no posibilita este tipo de alternativas por la condición de que todo patrón estructural tiene un *grado limitado de flexibilidad*. Por dicha razón, para el periodo seleccionado se habrá de optar por un patrón que maximice en promedio el rendimiento organizacional.

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

Aquí resulta útil atender nuevamente al paradigma de la evolución, del cual se desprende una capacidad adaptativa de la organización. Esta característica de la estructura, que denominamos su *grado de flexibilidad* ( $GF, E_x$ ), consiste en la capacidad de  $E_x$  de provocar los resultados agregados ante variaciones en la situación. En el extremo, si  $GF, E_x$  es cero, las suboptimizaciones serían proporcionalmente iguales a la magnitud en los cambios en la situación. A la vez, si  $GF, E_x$  alcanza cien por ciento, la suboptimización se reduce a cero. En la vida de  $E_x$  debería presentarse, en condiciones normales, un momento que denominaremos *punto de ruptura*, y que entendemos como una relación entre los costos asociados a reemplazar  $E_x$  y los  $RE, E_x$  proyectados, tal que resulte beneficioso efectuar el reemplazo. Lo anterior nos lleva a subrayar que el *punto de ruptura al constituir el momento óptimo de reemplazo de  $E_x$*  se debería (ojalá) anticipar el diseño de  $E_x$ , o en cualquier otro momento posterior, con el objeto de minimizar el periodo que transcurra hasta implementar el patrón de reemplazo de  $E_x$ .

### 2.3. El efecto reemplazo

La segunda razón para explicar las tendencias en el rendimiento organizacional se relacionan con el reemplazo estructural propiamente tal, es decir, con las perturbaciones que el cambio provoca en los miembros de la organización y en la ejecución de las funciones de mayor relevancia. Introducir esta segunda explicación posibilita comprender cómo las estructuras de reemplazo en ocasiones pueden en su activación formal estar generando rendimientos inferiores a los que proveía su antecesor ( $RE, E_x$  a  $RE, E_z$ ). En la figura 2 apreciamos cómo la curva que expresa el rendimiento puede encontrarse en ocasiones en un punto inferior al que estaba  $E_1$  en el momento de ruptura. Aquí podemos ver reflejado lo que denominaremos *costos de la transición* entre ambos patrones estructurales, y que detallaremos a través del análisis posterior.

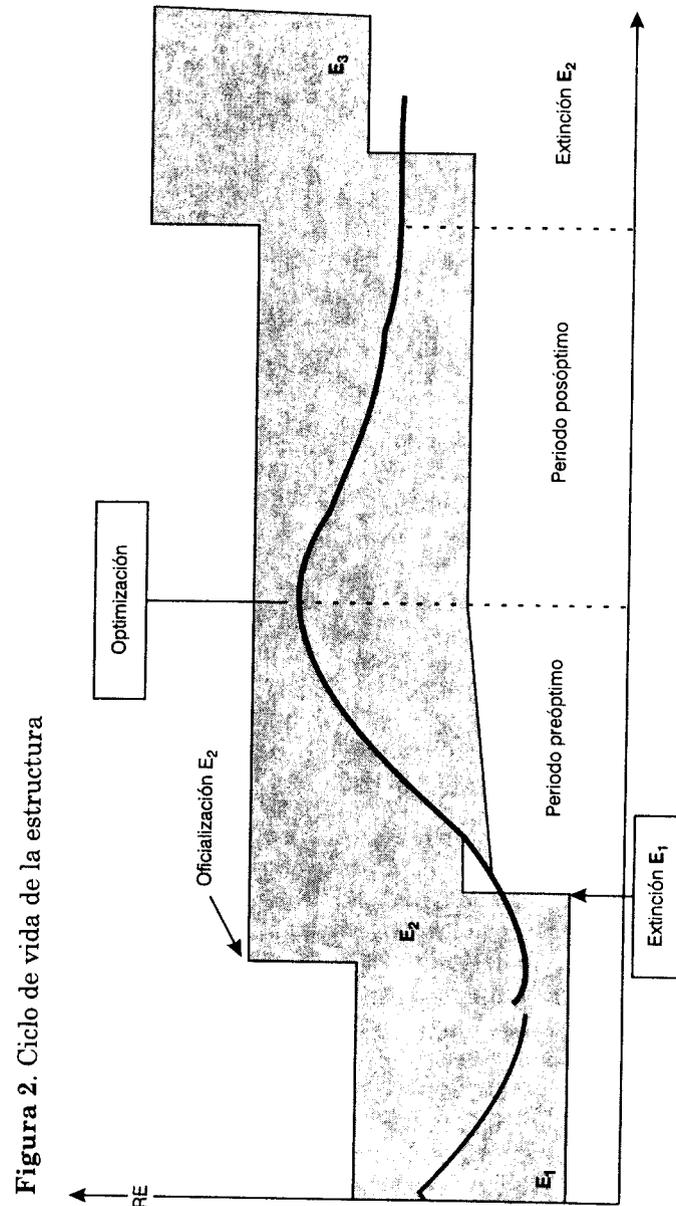


Figura 2. Ciclo de vida de la estructura

#### 2.4. Nacimiento o gestación

Esta fase en una estructura organizacional acota el punto de partida del ciclo de vida; sin embargo, como lo hemos planteado, este momento —si pudiera ubicarse con precisión— se encuentra antes del nacimiento, o de lo que denominaremos la *activación formal u oficial de la estructura*. Por lo mismo, existe un primer periodo relevante en el ciclo de vida  $E_x$  que comprende desde un momento arbitrario en el que miembros de la organización, al contactarse con las disfuncionalidades de la estructura vigente, se disponen a la tarea de identificar la estructura de reemplazo, hasta el momento en que este proceso culmine con un diseño definitivo, más precisamente pseudodefinitivo, ya que normalmente existirán diferencias entre él y la estructura implementada de hecho.

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

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

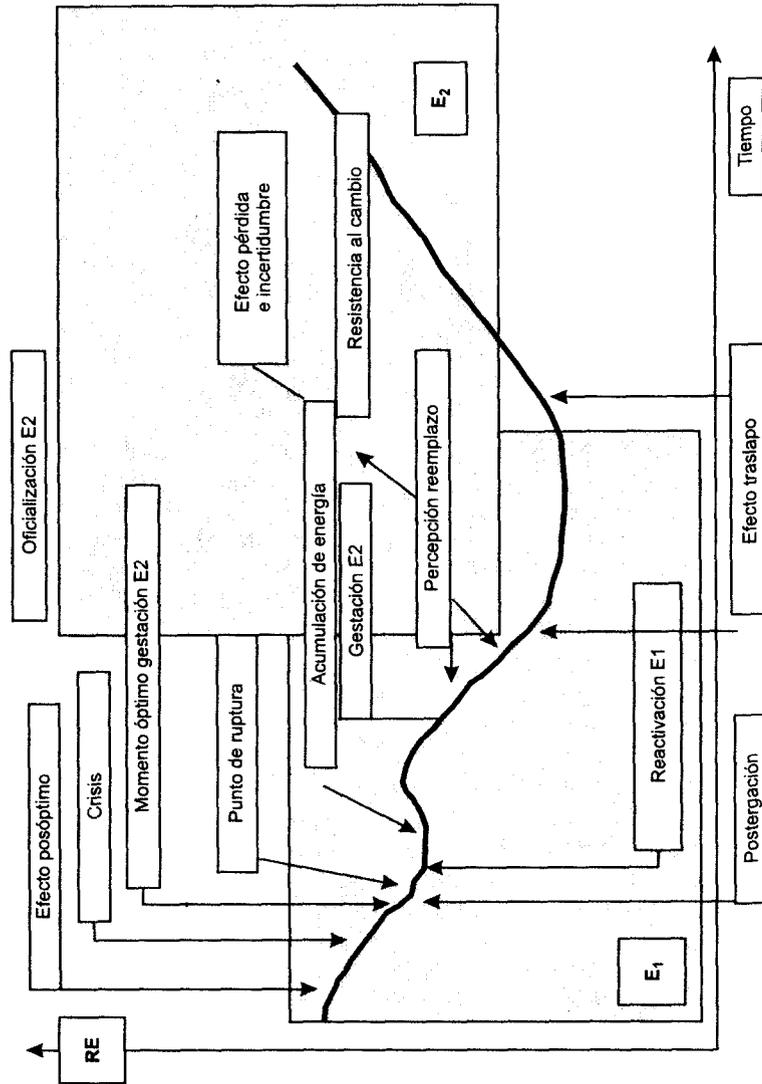
La percepción de la crisis debería movilizar a los miembros de la

organización a definir  $E_2$ . Sin embargo, en la mayoría de los casos se produce un efecto que aquí denominaremos *postergación*. Éste es un proceso complejo por el cual los miembros de la organización se las ingenian para darle un poco más de vida a  $E_1$ . Las razones que explican estas conductas son varias. a) El cambio presupone connotaciones de pérdida respecto de la forma en que se ha estado operando, ello puede activar especialmente a quienes tengan situaciones de privilegio. b) La sensación que los directivos pueden tener de que en dicha condición estarían reconociendo un eventual fracaso en su propia gestión. c) Los costos que deben asumirse al declarar el estado de crisis y de reorganización, ya que ello es entendido como un proceso de confusión, de convulsiones y perturbaciones que, durante un periodo prolongado, demandarán no sólo una mayor dosis de energía, sino también adoptar decisiones que van desde opciones dolorosas hasta dilemas políticos para buscar un nuevo escenario donde las coaliciones de poder se puedan volver a articular.

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

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

Figura 3. Fase de gestación de la estructura de reemplazo



estimular el cambio. 2) *Incursiones abortadas*: después de intentar un cambio, se decide volver atrás (a  $E_1$ ). 3) *Transformación lineal*: la administración intenta cambiar, involucra algunas partes de la organización y eventualmente logra el cambio de  $E_1$ . 4) *Transformación oscilante*: después de un número de intentos abortados de cambio, eventualmente la administración se decide por  $E_2$ . Muchas iteraciones pueden llegar a ocurrir dentro de este proceso. 5) *Transformación retardada*: durante el proceso de cambio ocurren interrupciones y recirculaciones, de esta manera se interrumpe la linealidad. Sin embargo,  $E_2$  es buscado persistentemente y alcanzado al final. 6) *Incursiones no resueltas*: comienza como una transformación lineal, pero vacilando, ya que la administración es incapaz o no puede acordar las características de  $E_2$ .

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

$E_2$  trivial. Corresponde a aquellas situaciones en que la necesidad de cambiar se produce en un lapso relativamente breve. Ello ocurre porque el cambio de escenario es tan evidente para los miembros relevantes del sistema, que las razones que justifican la transformación de  $E_1$  son para ellos obvias. El tipo de circunstancias antes descritas, si bien tiene la ventaja de que los directivos no tienen dudas de que se debe cambiar, puede provocar el síndrome que Mintzberg (1979) denominó *organizaciones de moda*. Esto alude a la reacción de la autoridad respecto de cuál debería ser el cambio, la aparente obviedad les lleva a una *sobresimplificación* que se traduce en respuestas que son potencialmente peligrosas, por las siguientes razones: a) La definición de  $E_2$  tiende a efectuarse de manera muy general; se traduce preferentemente en la incorporación de definiciones globales e inespecíficas que provienen de la sabiduría gerencial folklórica, basada muchas veces simplemente en lo que han hecho otras organizaciones. b) Probablemente en estas circunstancias no se busca ayuda especializada y consecuentemente se confía más en las propias capacidades de los directivos, quienes no desarrollarán sistemáticamente el proceso por razones de tiempo y capacidad. Normalmente se perderán los aportes de las ciencias del comportamiento, basándose fundamentalmente en la realidad del negocio para elaborar las cadenas de causalidad. c) El cambio se tiende a inducir por medio de acciones precisas que buscan alterar lo que para los directivos son los elementos sustantivos. Una

vez adoptadas las decisiones clave, se delega la función de continuar con el cambio a personas en niveles jerárquicos inferiores, quienes también carecen de conocimientos y experiencia, pero además adolecen de insuficiente autoridad para controlar la dirección del cambio. En algún sentido, parece subyacer el supuesto de *la carga la arreglamos en el camino*. d) El proceso tenderá a acontecer en el esquema provisto por  $E_1$ , de allí que la resistencia al cambio y los consecuentes trastornos que emerjan se expresarán con fuerza para mantener el estado de cosas imperante hasta dicho momento. En ocasiones el cambio es una ensoñación, ya que se mantiene  $E_1$  y, sin embargo, todos comparten la sensación de que hubo un cambio. e) El bajo grado de planificación del cambio provoca que los miembros de la organización dispongan de niveles de información insuficientes, y por ende sus transiciones sean prolongadas. f) Probablemente se dé en algún grado lo que Argyris & Schon (1978) denominaron teoría de la adopción, para definir la retórica con que los miembros de la organización intentan encubrir *que no saben lo que están haciendo*. Este fenómeno es complejo, ya que los sujetos no sólo buscan convencer a otros, sino que inclusive también a ellos mismos. En oportunidades esto puede llegar a convertirse en un proceso grupal, y hacerse por ello más profundo el problema.

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

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

tivos y sólo se acumulan cantidades de informes de diagnóstico sobre lo que *podría hacerse*.

El circuito de mantención del *statu quo* se prolonga. Por una parte, durante años la organización repele a sujetos con perfiles de agentes de cambio; por ende, estas capacidades están minimizadas en la organización; la naturaleza de la organización hace que la evaluación comparativa de sus resultados o sea imposible —y por ende es difícil cuestionar el desempeño— o, en el peor de los casos, se dan todas las posibilidades de comparación, lo que habilita a la coalición dominante para afirmar que “estamos dentro de los rangos normales e inclusive mejor que otros”. Las autoridades de la organización perciben como *riesgoso* patrocinar una revolución definitiva, ya que no les es suficientemente claro el desenlace y las implicancias políticas para ellos. Finalmente, la cultura organizacional protege el *statu quo*, ya que su ideología valora justamente el cómo se están haciendo las cosas.

**Condiciones ideales.** Conscientes de que existen las realidades antes expuestas, es conveniente describir cuáles serían las condiciones ideales para darle un contenido más preciso a nuestra expresión de acumulación de energía. Un primer elemento tiene relación con la *valorización de los resultados de la organización*, en el sentido de que una alta insatisfacción con ellos ayuda a promover la búsqueda de soluciones para alcanzar el nivel de resultados deseados. El caso extremo se da cuando está amenazada la supervivencia de la organización. Idealmente esto debería darse en el nivel de los principales de la organización y de sus agentes más relevantes, en cuanto es función exclusiva de ellos pretender resultados de excelencia. La Alta Dirección debe concluir, además, que el cambio en los resultados *es una función de la estructura*, y descartar por ello correcciones en otras dimensiones que impliquen ajustes menos profundos y potentes. Un segundo elemento se relaciona con el *perfil de los directivos* en relación con disponer de características de agentes de cambio y de tener una disposición de voluntad a enfrentar el desafío que implica el reemplazo estructural. En tercer lugar, los directivos, aunque tienen sólo concepciones generales respecto de cómo se podría cambiar, concluyen que éste es un *trabajo especializado*, y que de efectuarse sistemáticamente se reducen los riesgos asociados al cambio. Por tal motivo, organizan una fuerza de tarea que integra miembros de la propia organización y consultores externos. Se asume en síntesis que *el cambio es impostergable*, y que los costos asociados a él serán retribuidos en el futuro por los beneficios que producirá la nueva organización.

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

### 2.5. Reducción del periodo de traslapo

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

Una segunda dimensión que afecta la duración del periodo de traslapo es la estrategia que define la *secuencia de implementación* de  $E_2$ . Habitualmente se observa en las personas involucradas en estos cambios —entre las cuales destacan por cierto los directivos— que tienden a creer que  $E_2$  se instala en un solo instante; recurrentemente escuchamos expresiones como “el día D”. Aunque se efectúen todos los esfuerzos para planificar el cambio de manera sincronizada, la naturaleza de las organizaciones hace *siempre imposible* que ello ocurra si no es en un lapso prolongado. Teniendo en cuenta la imposibilidad de

estrechar este margen, la salida al problema la asociamos a la *secuencia* de la implementación de  $E_2$ . La estructura organizacional como arreglo que incluye varios componentes, posibilita seleccionar aquellos factores que se activarán antes que sus congéneres; el problema, entonces, se reduce a considerar no sólo la importancia de dichos factores como *variables dominantes* en el patrón  $E_2$ , sino también el impacto que ellos tendrán para remitir de la manera esperada los comportamientos de los miembros de la organización. Para enfatizar este fenómeno designaremos a los factores estratégicamente más relevantes para activar la nueva estructura como las *variables críticas*.

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

La distinción entre quienes patrocinan el cambio y quienes se ven afectados por él es insuficiente en cuanto ciertas personas por su personalidad, su formación profesional o su experiencia laboral registrarán rápidamente las bondades de la nueva estructura e, inclusive en algunos casos, visualizarán en ella una oportunidad de mejorar su situación laboral. Esta mirada al polo opuesto a la resistencia al cambio permite a la dirección contar con aliados y disponer de argumentos para evidenciar que el ajuste es factible. Así, la dirección puede encontrar antecedentes para enviar un conjunto de señales que posibilite imprimirle un ritmo más ágil a la transición.

Vistas las condiciones del contexto en que se gesta  $E_2$ , revisemos brevemente las acciones del diseño propiamente tal, distinguiendo la idealización, la simulación y la evaluación.

*La idealización.*<sup>2</sup> Todo arquitecto incorpora a su trabajo una visión

<sup>2</sup> En términos ideales, debería con el carácter de hipótesis negociarse lo que hemos denominado el *anteproyecto del arquitecto*, es decir, una propuesta en la que por primera vez se

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

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

El análisis debe reconocer la situación ambiental que enfrentará la organización. Este trabajo posibilita revisar las principales estrategias que la organización utilizará para competir en dichos contextos o alcanzar los niveles de rendimiento deseados. No está de más insistir en que las estrategias llevan incorporados lo que hemos denominado

---

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

*resultados agregados.* Éstos son clave en la simulación, en tanto posibilitan que posteriormente se verifique si  $E_2$ , en los contextos previstos, será capaz de generarlos y, más específicamente, de qué manera lo logrará.

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

Simular la situación incluye también el acomodo de las personas y la variación natural en los resultados a través del tiempo. Es factible construir *módulos* de situación en la medida en que entre ellos se aprecie un grado de variedad significativo. En este sentido, se buscará explicitar las *interconexiones* clave que surgen de una visión sistémica, analítica y holística de la organización. Es probable que en la simulación se aprecie la necesidad de un híbrido con la consiguiente pérdida de coherencia comparado con la configuración seleccionada en la etapa previa.

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

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

La simulación debe incorporar también las *disfuncionalidades* que provocaría  $E_2$ , ellas son parte de la propuesta, son la cara oscura en la medida en que delatan los aspectos negativos o riesgosos implícitos en la acción. De esta manera se proveerá a los directivos una visión realista

de lo que ocurrirá, alertándolos respecto de los vicios del modelo e inclusive de su punto de ruptura.

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

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

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

## 2.6. El periodo preóptimo, la activación de $E_2$

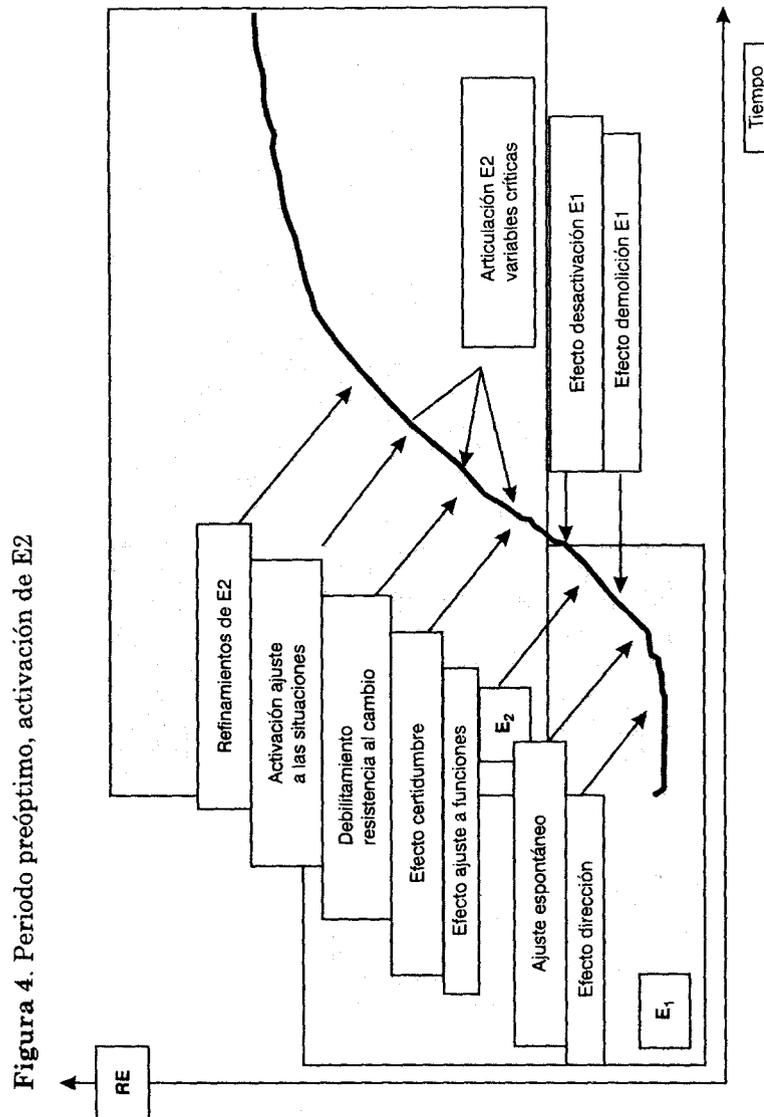
Hemos planteado que en algún punto ubicado entre la percepción de la crisis y la activación de la estructura de reemplazo (véase figura 4), el rendimiento de la organización caerá en su punto de mayor depresión. A partir de dicho instante, entendemos que se inicia el periodo preóptimo de  $E_2$ , el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

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

Por una parte, la dirección no sólo puede orientar el proceso de instalación de  $E_2$ , sino también posibilitar un uso adecuado de ella. En ocasiones el monitoreo de la estrategia de la implementación del diseño requerirá ajustes que posibiliten maniobrar frente a contingencias que no pudieron ser estimadas con antelación. Por otra parte, quienes se ajusten espontáneamente a la nueva configuración también ayudarán a activar progresivamente los mecanismos de la nueva estructura. Los miembros de la organización más resistentes al cambio probablemente se hayan retirado de la organización y con ello producido una corriente de reemplazo con sujetos proclives a desenvolverse en  $E_2$ . Miembros de la organización resistentes al cambio que permanezcan en la organización probablemente van a deponer dicha actitud como producto de la sensación de certidumbre que les da la comprobación de que se pueden desenvolver confiadamente dentro de estas nuevas reglas del juego. Estos mismos sujetos también verán debilitada su sensación de pérdida respecto de  $E_1$ ; la rearticulación de las relaciones sociales y de tareas crearán un ambiente suficientemente atractivo para ir olvidando todo lo bueno del pasado y valorizar  $E_2$ .

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

Uno de los procesos de refinamiento del diseño de mayor relevancia para nuestro interés es el relacionado con los cargos clave. Éstos tienen una relación directa con aquellas personas que deben responsa-



bilizarse de lo que aquí denominamos *funciones maestras*; a partir de ellos pivotará una parte importante del diseño, sobre todo cuando se opte por fórmulas de carácter participativo. Esta última condición nos obliga a atender los fenómenos referidos a las reacciones de los potenciales ocupantes de dichos cargos. Durante la fase de diseño dentro de la organización, los sistemas políticos y de poder elaboran diferentes escenarios en los cuales tiende a dominar la persona sobre las funciones. Así, con una definición precaria de las funciones del supuesto cargo, se proyectan eventuales comportamientos de los candidatos que podrían llegar a ocupar cada una de las posiciones.

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

## 2.7. Proyección de la evolución

Es útil para las organizaciones prever, a través de proyecciones, cómo evolucionará  $E_x$ . Estar conscientes de determinados fenómenos ayuda a los directivos a tomar medidas oportunas por medio de un plan de monitoreo. Igualmente, posibilita que los miembros de la organización, al estar en capacidad de anticipar ciertas condiciones, reaccionen sin los efectos negativos que puede provocar el cambio. Aquí nos interesa el periodo comprendido entre la finalización del proyecto de rediseño y la eventual acumulación de energía para desactivar  $E_2$  y buscar el diseño  $E_3$ . Varias razones pueden explicar por qué motivo esta forma de gestionar las organizaciones no se da de hecho habitualmente. Por una parte, durante las revoluciones que implican los reemplazos, se está tan ocupado en la tarea inmediata de efectuar el cambio, que pensar más allá de un determinado escenario parece no tener demasiada urgencia. En ocasiones, también, los patrocinadores del cambio están tan entusiasmados con su propuesta que la idealizan, al punto de no reconocer algunos desenlaces, posiblemente en la creencia de que reconocer las limitaciones de  $E_2$  puede llevar a que pierda fuerza el argumento procambio.

Aparte de las razones antes comentadas, se presenta también la necesidad de disponer de *planos*. Normalmente, quienes lograron instalar  $E_2$  no estarán en la organización cuando deba gestionarse su

evolución. Debe notarse que si se desea entender e intervenir en la organización, es necesario disponer de guías, al igual que para quien desea remodelar una vivienda es útil saber cómo se puede retirar un tabique, puesto que la estructura está sostenida por una viga.

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

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

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

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

## Conclusiones

Este trabajo, si bien en lo fundamental hace manifiesta la necesidad de profundizar en el estudio de las dinámicas de los reemplazos estructurales, también sugiere desde ahora, a los directivos de organizaciones y a los analistas y consultores, explorar paradigmas alternativos para cumplir con sus respectivas funciones.

El perfil del *directivo ideal* para hacerse responsable de promover cambios estructurales no coincide obligadamente con los de aquellos directivos que pueden ser idóneos cuando las organizaciones enfrentan periodos de estabilidad. Por lo menos en tres esferas los directivos deben disponer de habilidades y actitudes funcionales con estas tareas. Por una parte, la capacidad de visualizar los escenarios futuros que enfrentará la organización, lo cual deja entrever un necesario desarrollo de la intuición. Un segundo aspecto supone manejar procesos políticos para reducir el periodo de traslape minimizando los costos e ineficiencias que esta situación conlleva, negociaciones y transacciones son frecuentes; sin embargo el sentido de mantener la dirección y velocidad en el proceso de cambio requiere capacidad de empoderamiento y liderazgo significativa. En tercer lugar, los directivos parecen requerir un elevado sentido de logro que les posibilite evitar la paralización que provocan las frustraciones del proceso, el caos temporal y la notable dosis de incertidumbre que rodea al proceso en sus diferentes estados.

La magnitud y diversidad de las habilidades requeridas para

conducir los cambios nos lleva inequívocamente a la conclusión de que una de las principales restricciones para efectuar adecuadamente los cambios estructurales está en la factibilidad de disponer de un directivo capaz. Esta reflexión puede entenderse como algo trivial. Sin embargo, ciertos procesos de inmovilización o postergación que se aprecian en la realidad no se concentran forzosamente en los ejecutivos clave. En cambio, en el otro extremo, sabemos que grandes cambios institucionales han tendido a estar pendientes hasta que aparece una persona adecuada. Entonces, aquellas aproximaciones que enfatizan metodologías diagnósticas o propositivas en lo relativo a la estructura de reemplazo son acciones inútiles mientras no se verifique la condición de una alta dirección capaz y dispuesta a promover el cambio.

Un segundo conjunto de reflexiones se ofrece a los especialistas, sean *analistas o consultores expertos* en procesos de cambio en organizaciones complejas. En primer lugar, está la ya citada condición de una alta dirección capaz, a lo cual se añaden otras consideraciones fundamentales. El proceso de cambio hasta que éste toma su inercia propia —el despegue hacia la fase de optimización— es más prolongado de lo que habitualmente se consigna en las propuestas de consultoría; parece resultar impensable en la práctica sugerir programas de cinco o diez años. Las visiones del cambio requieren también revisiones; un cambio proyectado como una nueva realidad donde se acentúa la felicidad y la eficiencia, subestima otras dimensiones del proceso que son la cara oscura en el cambio: demoler, deprimir, forzar coercitivamente, no otorgar participación y mantenerse con resultados bajos durante periodos prolongados son realidades que deben incorporarse en los análisis y metodologías propuestos a los clientes. Es difícil, aunque realista, que un médico hable con franqueza a su paciente de los riesgos y dolores de la convalecencia. Ello no es frecuente en las organizaciones; a cambio se distorsiona la futura realidad saltándose fases y llegando a una desmedida insistencia del cambio ya efectuado. Paradójicamente, la consultoría de “proceso” —en especial la vertiente que se ocupa de los fenómenos individuales y grupales— que hacemos ver como indispensable, está en la realidad separada en los ámbitos de especialización de consultores y analistas que se ocupan de los contenidos referidos a los patrones estructurales propiamente tales. Al menos entonces la formación de equipos multidisciplinarios es necesaria para efectuar intervenciones exitosas.

En lo relativo al diseño como tal de las estructuras de reemplazo, el hecho de que no exista obligadamente una secuencia entre los

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

Finalmente, los especialistas han de entender que es útil prever cómo evolucionará la estructura, para con ello posibilitar el monitoreo, anticipar condiciones y evitar reacciones disfuncionales, disponer de una visión realista que incluya las bondades y aspectos negativos, posibilita disponer de planos, facilita la interacción entre directivos y especialistas y permite anticipar el punto de ruptura: el final de una estructura y el inicio de un nuevo ciclo.

### Referencias bibliográficas

- Adams, J. J. Hayes y B. Hopson (1976), *Transition*, Londres, Martin Robert and Co.
- Argyris, C. y D. Schon (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading, Ma., Addison-Wesley.
- Ashby, W. (1960), *An introduction to Cybernetics*, Londres, Chapman & Hall.
- Buchanan, D. y D. Boddy (1992), *The Expertise of the Change Agent*, Prentice-Hall.
- Burns, T. y G. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.
- Burns, T. (1961), “Micropolitics: Mechanisms of Organizational Change”, *Administrative Science Quarterly*, 6, pp. 257-281.
- Burrell, G. y G. Morgan (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heinemann.

- Butler, R. (1991), *Designing Organizations: a Decision Making Perspective*, Londres, Routledge.
- Dunphy, D. y D. Stace (1988), "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change", *Organizational Studies*, 9, 3: 317-334.
- Fama, E. (1980), "Agency Problems and Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88 (21): 288-307.
- Fama, E. y M. Jensen (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law & Economics*, 26, pp. 301-325.
- Fernández, F. (1981), Un esquema multivariable para el análisis estructural Santiago de Chile, Universidad de Chile, Iderto (Serie documentos de trabajo).
- Greiner, L. (1970), "Patterns of Organizational Change", en G. Dalton, P. Lawrence y L. Greiner (eds.), *Organizational Change and Development*, Homewood, Ill., Irwin.
- (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50: junio-agosto, pp. 37-46.
- Herbst, P. (1974), *Socio-Technical Design*, Londres, Tavistock.
- Hickson, D., R. Butler, D. Cray, G. Mallory y D. Wilson (1986), *Top: Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*, Oxford, Blackwell; San Francisco, Jossey-Bass.
- Hopson, B. y J. Adams (1976), "Towards and Understandings of Transition: Defining some Boundaries of Transition Dynamics", en Adams, J. J. Hayes y B. Hopson, *Transition*, Londres, Martin Robert and Co.
- Isabella, L. (1990), "Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events", *Academy of Management Journal*, 33, pp. 7-41.
- Jensen, M. y W. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Kimberly, J. (1976), "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal", *Administrative Science Quarterly*, 1976, pp. 571-597.
- (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization", *Academy of Management Journal*, pp. 437-457.
- Kimberly, J. y Miles, R. (1980), *The Organizational Life-Cycle*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lowenthal, J. (1994), *Reengineering the Organization*, ASQC Quality Press.
- March, J. y H. Simon (1958), *Organizations*, Nueva York, Wiley.
- Miller, D. y P. Friesen (1984), *Organizations: a Quantum View*, Nueva York, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Works*, Nueva York, Harper and Row.

- (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.
- (1982), *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.
- (1991), "La organización eficaz: fuerzas y formas", *Sloan Management Review*, primavera, vol. 32, núm. 2.
- Morgan, G. (1991), *Imágenes de la organización*, México, Alfaomega.
- Trist, E. (1982), "The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program", en A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Nueva York, John Wiley, pp. 19-75.
- Turner, A. (1983), "Consulting is More than Given Advice", *Harvard Business Review*.
- Wilson, D. (1992), *A Strategy of Change*, Londres, Routledge.
- Williams, T. (1982), *Learning to Manage Our Future*, Nueva York, John Wiley.