

Cambio organizacional

por José Arocena

La perspectiva histórica

La mayor parte de los analistas organizacionales han centrado sus búsquedas en el problema del cambio organizacional. Cuando Taylor se planteó la *organización científica del trabajo*, intentó pautar el cambio entre el mundo preindustrial y las nuevas exigencias en materia de racionalización que vivieron las sociedades de principios de siglo. Los procesos de industrialización exigieron superar

el modelo artesanal, logrando una mayor previsibilidad gracias al control de los principales factores intervinientes en las nuevas formas de producción. La Escuela de Relaciones Humanas se centró en el análisis del cambio que significó el esfuerzo por humanizar el trabajo organizado. Fue la época de la institucionalización de los sindicatos, de la evolución de los estilos de dirección y de mando, del desarrollo de la Doctrina Social de la Iglesia Católica, de la propagación de los ideales socialistas. Todo esto fue la expresión de la necesidad de cambiar las relaciones de trabajo características del siglo XIX.

En esta primera fase, la utopía de la «máquina social perfecta» (racional y humanitaria) presidió las construcciones teóricas y metodológicas. En nuestro lenguaje ordinario hemos heredado esta forma de referirnos a la organización cuando decimos «tal empresa funciona como un reloj». La analogía con la lógica mecánica del reloj refleja ese ideal organizacional coherente, previsible, racional, que debería dejar a todos conformes. Es así que cuando acudimos a un experto, frecuentemente es para que nos diga cómo acercar el funcionamiento de tal o

El autor.

Doctor en Sociología. Vicerrector Académico de la Universidad Católica del Uruguay.

cual organización a la lógica mecánica del reloj. El racionalismo que dominó las primeras grandes corrientes del análisis organizacional sigue presente en esta forma de referirnos a la organización en términos de racionalidad mecánica.

Hacia mediados de siglo, los analistas organizacionales comienzan un rico proceso de estudio de los factores de variación organizacional. El cambio organizacional se presenta cada vez más como un fenómeno de gran complejidad, que exige una forma de análisis que trascienda los esfuerzos de racionalización y de humanización. Para comprender las transformaciones de las organizaciones humanas, para impulsar cambios reales en ellas, no alcanzan las recetas simplemente racionalizadoras o humanitarias. Aparecen factores de variación (la tecnología, la estructura, el entorno, la dimensión, etc.) que llevan a pensar la organización humana como un fenómeno contingente, es decir, sujeto a variaciones que lo alejan de la pretensión de definir lógicas únicas y absolutas.

La década del sesenta fue de una excepcional riqueza en materia de estudio de los procesos de cambio organizacional. Basta citar tres aportes que marcan todavía nuestras formas de pensar el cambio: March y Simon, Chris Argyris y Michel Crozier. Los primeros demostraron que la racionalidad de las organizaciones humanas es siempre limitada; ello quiere decir que la búsqueda del cambio para mejorar los rendimientos debe descartar toda ilusión de construir la «máquina social perfecta». Argyris aportó una reflexión esencial situándose en la frontera entre el individuo y la organización; para este autor, la búsqueda de la eficiencia tiene que ver mucho más con la energía psicológica que los individuos son capaces de invertir en la organización, que con la mejor de las estructuras. Crozier finalmente introduce la libertad del actor como un ingrediente de importancia similar a la finalidad del sistema organizado; ello quiere decir que cada organización concreta es una resultante de la forma como se articulan estos dos principios: libertad del actor y finalidad del sistema.

En las tres últimas décadas cobró un relieve particular la dimensión cultural de las organizaciones. Sobre todo desde fines de los setenta, distintas escuelas y autores abordan la temática de las culturas y los procesos de constitución de identidad en la organización humana. En términos de producción teórica, este último aporte se relaciona con corrientes como el *análisis cultural de las organizaciones*, la *sociología clínica*, algunas expresiones contemporáneas del *análisis institucional*, los desarrollos actuales en *comunicación organizacional*.

Este rápido recorrido histórico supone una selección de lo que parecen los grandes hitos de la producción teórica en materia organizacional. Ello no significa olvidar otros trabajos que en todos estos períodos contribuyeron a hacer avanzar el pensamiento sobre las organizaciones humanas.

La inquietud por el cambio organizacional en nuestra época

Hablar de cambio organizacional significa abordar uno de los temas que suscita mayor interés en la sociedad contemporánea. Existe en nuestra época un sentimiento muy generalizado sobre la inadecuación al mundo actual, de las organizaciones heredadas del pasado. El funcionamiento de las organizaciones deja insatisfechos a sus miembros y a quienes utilizan sus servicios o sus productos. Uno de los vocablos de moda —la eficiencia— revela esa aspiración general a que las organizaciones funcionen mejor. Es así que cuando pensamos en términos de cambio organizacional, vienen a nuestra mente ideales de eficiencia, de rendimiento, de calidad, de aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales. Las organizaciones deberían ser más ágiles, más flexibles, más aptas para responder a los complejos desafíos que plantea la sociedad humana en nuestros días.

Las interrogantes sobre el cambio organizacional están revelando una necesidad urgente de encontrar mecánicas que permitan transformar para mejorar el funcionamiento de las organizaciones. El cambio no se concibe como un proceso neutro, sino como un proceso cargado de connotaciones positivas. Hablar de cambio supone querer mejorar. No se aspira al cambio para empeorar, aunque hay por supuesto cambios cuyos efectos han sido negativos. Esta aspiración a mejorar ha impulsado a los teóricos de las organizaciones a plantear modelos ideales y sobre todo métodos que permitan llegar a formas de funcionamiento previsible, racionales, coherentes.

La presencia del racionalismo en el análisis de las organizaciones se hace patente cuando se enfoca el cambio organizacional a partir de decisiones formales apoyadas en estudios de racionalización del funcionamiento elaborados por expertos. Estos estudios serán considerados la base de legitimación para una serie de decisiones formales tomadas en la cúpula y de las que se esperan efectos de transformación del conjunto. El planteo es simple: hay algo que funciona mal; el experto hará el diagnóstico y el directivo tomará las decisiones que correspondan al diagnóstico. Esas decisiones, si el diagnóstico es correcto, deberían eliminar el mal funcionamiento. Es interesante observar que este modo de encarar la organización humana es exactamente el mismo que se sigue para reparar el motor de un automóvil: hay algo que anda mal en el motor; el mecánico (experto) hace el diagnóstico, el dueño del automóvil (que es quien paga) toma la decisión de reparar el motor. En este caso, si el diagnóstico del mecánico es correcto, la decisión de repararlo debe terminar con el mal funcionamiento. Es importante subrayar esta forma análoga de proceder en ambos casos para me-

dir hasta qué punto el análisis de las organizaciones se ha olvidado del carácter de agente libre del ser humano.

Una buena parte de las frustraciones de los procesos de cambio organizacional se originan en esta forma de concebirlo e instrumentalizarlo. ¡Cuántas veces nos hemos encontrado con presuntos procesos de cambio que nunca pasaron de un estudio, de la confección de un nuevo organigrama y de la orden de cumplirlo...! Obviamente, este cambio formal no tiene el efecto deseado sobre el funcionamiento real de la organización. ¿Cómo plantear entonces un camino que conduzca al cambio real?

Un camino para analizar y procesar el cambio organizacional

Cambio y libertad

La organización humana —como toda organización— está conformada por un conjunto de elementos interdependientes, cuya asociación está regulada por leyes generadas por el propio sistema. Ahora bien, a diferencia de las otras formas organizadas, la organización humana se compone de agentes relativamente libres, que pueden ser definidos como actores capaces de desarrollar su propia racionalidad. Si partimos de esta definición, una organización humana nunca podrá funcionar exclusivamente según la racionalidad marcada por sus objetivos o por su finalidad. Esta dinámica finalística se expresará a través de una serie de restricciones —las reglas, el estatuto, el organigrama, etc.— que tenderán a limitar la libertad de los individuos y de los grupos, pero que nunca lograrán eliminarla completamente. La dinámica finalística de las organizaciones estará siempre relativizada por los objetivos y las finalidades de sus miembros, que intentarán mediante distintos comportamientos ensanchar sus márgenes de libertad, es decir, sus márgenes de acción. En realidad, la organización será siempre la resultante del juego que se establece entre las restricciones generadas por el sistema organizado y las estrategias de los individuos y de los grupos que la forman.

Esta forma de entender la organización humana —planteada por distintos autores pero formalizada fundamentalmente por Michel Crozier— tiene tres grandes consecuencias en materia de cambio organizacional:

1. el cambio no significa alcanzar formas de racionalidad absoluta;
2. el cambio no se decreta, sino que se negocia;
3. el cambio exige un conocimiento del sistema organizado.

La primera consecuencia de este planteamiento tiene que ver con las expectativas que suscita un proceso de cambio. No existe una mecánica de cambio que produzca un funcionamiento totalmente racional. Existen, sin embargo, procesos que actúan sobre los niveles de racionalidad relativa. Sobre todo, es posible generar mecanismos que permitan a cada actor individual o colectivo potenciar sus recursos organizacionales. Pero esto es posible únicamente si el actor en la organización logra generar márgenes más amplios de libertad relativa, es decir, márgenes más amplios de acción.

Al revés de lo que pensaron las grandes corrientes de la primera mitad del siglo, el aumento de las restricciones hasta lograr una total previsibilidad no solo es una utopía, sino que atenta contra el mejoramiento de las organizaciones. Taylor, Weber y Mayo entendieron —a partir de distintos enfoques— que los individuos debían adaptarse totalmente a la finalidad de la organización. Para ellos, cambiar significaba reducir los márgenes de acción de los individuos, para lograr los objetivos del conjunto. En los enfoques contemporáneos, el cambio exige exactamente lo contrario: la organización cambiará únicamente si sus miembros son capaces de comportarse como agentes libres creadores, imprevisibles. Evidentemente, esta no es una forma de cambio que conduzca a una racionalidad absoluta basada en la finalidad del sistema. Se trata de una forma de cambio que es cada vez un hallazgo único, contingente, frágil, sometido a permanentes tensiones internas y a presiones externas. Organizarse mejor no es más que el resultado siempre contingente de un juego permanente entre individuos y grupos reunidos en torno a metas compartidas, pero percibidas de maneras distintas y en torno a las cuales se constituyen como actores.

La segunda consecuencia del planteo que estamos desarrollando lleva a afirmar que el cambio no se decreta, sino que se negocia. Sin embargo, cuántas veces nos hemos encontrado frente a cambios decretados. Recordemos la analogía con el motor de un automóvil. Cuando la organización humana se concibe a partir de una lógica mecánica, se llega a la conclusión de que el cambio lo deciden quienes tienen autoridad, esperando que el resto de la organización se incorpore pasivamente a las transformaciones decretadas. Evidentemente esto no sucede de la manera esperada y se definen entonces los comportamientos de muchos individuos y grupos como «resistencias al cambio», connotando estas conductas de manera negativa por obstaculizar el cambio decretado. Pero ¿se trata de resistencias al cambio o simplemente de la expresión de otra visión del cambio que obedece a una forma distinta de entender la organización?

Nuestro planteo nos lleva a pensar que cuando no hay negociación entre las diferentes racionalidades, no hay cambio real. Ahora bien, no debe entenderse la negociación como una situación de bloqueo o de empate permanente. La

negociación es la escena en que los distintos actores se encuentran, interactúan, transan, miden sus fuerzas, presionan, dialogan y deciden. El resultado de la negociación no está definido necesariamente por quienes tienen más autoridad, sino por quienes han desarrollado una estrategia más acertada. El cambio no será el efecto de la inteligencia de un experto, de lo ajustado de un diagnóstico o de la decisión de un jerarca, sino *la resultante de una escena de negociación entre los diferentes actores y sus diferentes racionalidades*. En esta escena, todos los actores estarán limitados por las restricciones del sistema organizado e intentarán potenciar al máximo sus recursos, de manera de pesar lo más posible en la orientación del cambio.

Es importante tener en cuenta que el «cambio por decreto» es la principal tentación del jerarca. Quien tiene formalmente la responsabilidad de conducir la organización es quien está más expuesto a la tentación racionalista. Fácilmente se percibirá a sí mismo como el dueño del automóvil que no tiene más que decidir la reparación para que ella se lleve a cabo. Por ello es tan frecuente encontrar responsables de organizaciones que, optando por metodologías tecnocráticas, aseguran en el discurso el fin de las disfuncionalidades en sus organizaciones respectivas. Esta es la causa principal de tantos intentos reformistas fallidos, de tantas buenas intenciones jamás concretadas.

La tercera consecuencia del camino que estamos planteando tiene que ver con el *grado de conocimiento que los actores tengan de su organización concreta*. Cambiar una organización no es intentar acercarse a un modelo ideal; cambiar no es dibujar un organigrama alternativo porque a un jerarca o a un experto le parece mejor que el actual; cambiar no es imponer una forma organizacional porque ha obtenido buenos resultados en alguna parte; cambiar no es combatir disfuncionalidades como si fuera posible eliminarlas y alcanzar un modo de funcionamiento perfecto.

Cambiar supone partir del reconocimiento de la diferencia cualitativa existente entre la organización humana y cualquier otra forma organizada. Esa diferencia radica en la existencia del ser humano, actor libre, constructor él mismo de la organización en que desarrolla su acción. Esto supone que un proceso de cambio necesitará del mayor grado de lucidez posible en cada uno de los miembros de la organización. El cambio que se oriente hacia el mejoramiento de la vida organizada exigirá de cada uno de los miembros del sistema un conocimiento lo más preciso posible de sus propias potencialidades y de las posibilidades del sistema en que actúa. El ser humano como agente libre e inteligente *necesita conocer para mejorar*. Esto significa el fomento permanente de aquellas actividades que tiendan a aumentar el nivel de lucidez de todos los miembros de la organización. Entre esas actividades, los estudios organizacionales que desembocan en un diagnóstico serán instrumentos de transformación solo si sus resul-

tados se comunican al conjunto de la organización, generando un debate sobre las opciones de cambio.

Hasta acá hemos expuesto las tres consecuencias principales del planteo de Michel Crozier. Sin duda, la obra de este autor, desarrollada principalmente en las décadas del sesenta y del setenta, ha constituido un hito fundamental en la historia del análisis organizacional. No obstante, quisiera agregar otra dimensión del cambio que se refiere a los procesos de constitución de identidad dentro de los sistemas organizados.

Cambio e identidad

Los procesos de socialización estudiados por la Antropología muestran la relevancia de la dimensión cultural e identitaria en las sociedades humanas. El hombre es el único animal que transforma la naturaleza generando cultura, es decir, elaborando un mundo que se desenvuelve más allá de los códigos naturales. Dentro de estos universos culturales, el individuo construye su identidad integrando las normas y valores de su comunidad a cambio de ser reconocido como miembro del grupo. Este proceso de reconocimiento es un componente esencial de la construcción de la identidad. Cada uno es quien los demás le dicen que es. Las organizaciones humanas son entidades productoras de cultura y en esa medida son ámbitos de realización de los procesos de socialización de los seres humanos. Las organizaciones humanas son, por lo tanto, una de las escenas en que se construyen las identidades. Por esta razón, el cambio organizacional debe referirse necesariamente a esta dimensión cultural e identitaria. En la vida cotidiana, muchas veces hemos escuchado la frase «para cambiar hay que comenzar por cambiar las mentalidades».

Entre los diferentes autores que han tratado la temática de la cultura en las organizaciones, Renaud Sainsaulieu ocupa un lugar de destaque. A fines de la década del setenta, cuando eran muy pocos los que abordaban este tema, este autor produjo una metodología del análisis cultural de las organizaciones que hoy es considerada pionera en la materia.

En primer lugar, cuando abordamos lo cultural y lo identitario, es necesario tener en cuenta que estamos frente a una dimensión resistente al cambio. Nadie renuncia fácilmente a las normas y valores aprendidos todo a lo largo de la vida. Nadie renuncia fácilmente al grupo humano que lo reconoce como miembro. Sin embargo, no estamos frente a procesos estáticos. Las sociedades humanas están produciendo cultura permanentemente y las identidades sufren transformaciones casi continuas. En esta dialéctica de la continuidad y del cambio se producen también las culturas y las identidades organizacionales.

Esto quiere decir que el cambio organizacional no es solamente un cambio técnico, ni es únicamente un enriquecimiento de las estrategias de los actores. El cambio organizacional afecta también la cultura existente y, a su vez, es afectado por ella. El cambio organizacional supone transformaciones en la manera de situarse frente al trabajo, en la forma de vivir las relaciones con los demás, en la imagen que cada uno tiene de sus recursos y de las potencialidades de la organización en la que actúa. El cambio organizacional supone incidir en el nivel de valores como la solidaridad, el debate, la persona, el trabajo, etcétera.

Ahora bien, a esta altura es conveniente preguntarse si es posible incidir en esta dimensión cultural del cambio. La respuesta hay que buscarla en la vida de las organizaciones. Hay instancias, efectivamente, en las que los cambios culturales tienen más posibilidades de concretarse. Se trata en general de ocasiones que facilitan lo que algunos teóricos llaman procesos de aprendizaje cultural. A título de ejemplo mencionemos: la experimentación de nuevas tecnologías, los cambios en la producción, las políticas de capacitación y de promoción, los procesos de reestructura, las instancias de negociación de conflictos, los relevos generacionales, los cambios en el estado de la sociedad. En estas ocasiones se produce una movilización de los sistemas de representaciones, es decir, de las formas de situarse y de leer la realidad organizacional.

Escudriñando en el discurso de los actores que viven estos procesos, se han podido observar distintas formas de reaccionar a estas ocasiones de cambio. Sainsaulieu muestra que algunos grupos se sitúan fuera del juego organizacional, rechazando la posibilidad de ser actores porque aplican sus energías en otras escenas sociales; otros grupos construyen su identidad en la fusión afectiva de carácter masivo, rechazando toda posibilidad de afirmación individual; existen también quienes viven su identidad en la movilidad y la promoción, afirmando a la persona como valor supremo; finalmente aquellos que negocian hacia el interior del mundo profesional, viven la organización como el lugar central de constitución de la identidad.

Estas ocasiones de cambio cultural y estas distintas formas de reaccionar señalan la existencia de un universo complejo, al que no se puede acceder si lo que se busca es una receta de cambio. En lo que se refiere a la problemática del cambio organizacional, la dimensión cultural agrega una consecuencia más a las tres que enunciáramos más arriba como derivadas del planteo de Crozier; esta consecuencia se puede expresar de la siguiente manera: el cambio organizacional no es posible si no se produce un proceso de aprendizaje cultural que movilice los sistemas de representaciones.

Conclusiones

La superación de los abordajes racionalistas exige una reflexión que parta de la especificidad de la organización humana. Ello supone reconocer la existencia del ser humano como agente libre, capaz de elaborar su propia estrategia dentro de las restricciones organizacionales. El cambio de las organizaciones es posible si cada actor, potenciando al máximo su margen de acción, encuentra las formas de colaborar en torno a metas comunes al conjunto.

El cambio organizacional supone negociación entre actores con racionalidad diferente, lucidez en lo que se refiere a los recursos organizacionales y una permanente apertura a los procesos de transformación cultural. El cambio organizacional no es entonces una transformación puntual, ni es el efecto de un decreto de carácter tecnocrático. Se trata de un proceso permanente caracterizado por una continua creación organizacional.

Sin duda, esta tensión permanente generada por el «estado de creación» constituye un desafío para el desarrollo de las organizaciones humanas. La tendencia a la simplificación racionalista estará siempre presente intentando disminuir la potencialidad creativa. Por otro lado, como afirma Argyris, los momentos de «baja» en la creatividad son necesarios porque no es posible vivir permanentemente en situación de tensión creadora. Pero si lo que se está analizando es el cambio, si lo que se pretende es procesar cambios concretos, es necesario partir de la complejidad que significa poner en juego dimensiones tan fundamentales como la libertad y la identidad.

Bibliografía

- ARGYRIS, Chris: *El individuo dentro de la organización*. Herder, Barcelona, 1979.
- CROZIER, Michel: *Le phénomène bureaucratique*. Éd. du Seuil, París, 1963.
- CROZIER, Michel, y FRIEDBERG, Erhard: *L'acteur et le système*. Ed. du Seuil, París, 1977.
- LOURAU, René: *El análisis institucional*. Amorrortu, Buenos Aires, 1975.
- MARCH, James, y SIMON, Herbert: *Les organisations*. Dunod, París, 1979 (Primera edición en inglés: 1958).
- MAYO, Elton: *Problemas sociales de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.
- PETT, François: *Psicosociología de las organizaciones*. Herder, Barcelona, 1984.
- SAINSAULIEU, Renaud: *L'identité au travail*. Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, París, 1977.

- SAINSAULIEU, Renaud: *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques & Dalloz, Paris, 1987.
- SCHVARSTEIN, Leonardo: *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Paidós, Buenos Aires, 1991.
- TAYLOR, Frederic: *The principles of scientific management*. Harper, Nueva York, 1913.
- WEBER, Max: *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México, 1944 (1ª ed.: 1922).

Resumen

En primer lugar, el autor recorre distintos enfoques del cambio organizacional desde la perspectiva histórica y recuerda la inquietud actual por esta temática. El artículo desarrolla después dos grandes dimensiones del cambio: la libertad del actor humano condicionando la dinámica finalística de la organización y los procesos de construcción de identidades inscriptos en la dialéctica continuidad-cambio.