



Contaduría y Administración

ISSN: 0186-1042

revista\_cya@fca.unam.mx

Universidad Nacional Autónoma de México  
México

Alvarado Altamirano, Sergio

Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo

Contaduría y Administración, núm. 219, mayo-agosto, 2006, pp. 11-40

Universidad Nacional Autónoma de México

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521901>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo

Sergio Alvarado Altamirano\*

## Resumen

*El esfuerzo analítico de este trabajo está encaminado a sistematizar las diversas contribuciones que los teóricos institucionalistas han efectuado en torno a los procesos de cambio organizacional; por ello, la finalidad es presentar nociones sobre ese cambio organizacional, las cuales se encontraban dispersas, para facilitar la posibilidad de derivar lecciones significativas que permitan sentar bases sólidas para lograr una visión más precisa de la concepción vigente que sobre el cambio organizacional está incorporada en el enfoque en cuestión. Es decir, se realiza una recapitulación analítica que busca resaltar las ideas básicas de lo que pudiera considerarse una incipiente teoría institucional del cambio organizacional.*

*Palabras clave: cambio organizacional, teoría institucional, procesos de desinstitucionalización, poder, intereses.*

## Introducción

Con la publicación del libro de Phillip Selznick titulado *TVA and the Grass Roots* (1949), se inicia una tradición teórica en los estudios organizacionales, la denominada teoría institucional, que ha logrado incrementar su presencia debido a la pertinencia y validez de sus explicaciones referidas a tópicos medulares de los fenómenos organizacionales. Estas aportaciones iniciales de Selznick han sido ubicadas en lo que en la actualidad se conoce como viejo institucionalismo.

---

\* Profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.  
Correo electrónico: [salvarad@uas.uasnet.mx](mailto:salvarad@uas.uasnet.mx)

En el marco del estudio efectuado por Selznick (1949) que documenta la creación y desarrollo de la Autoridad del Valle de Tennessee (TVA por sus siglas en inglés), sobresalen algunos descubrimientos importantes que servirán como base para desarrollos teóricos posteriores. Uno de los principales hallazgos señala que la dinámica organizacional es frecuentemente afectada por fuerzas externas provenientes de su medio ambiente institucionalizado. Ante esta situación las organizaciones se ven precisadas a desarrollar estructuras y comportamientos que les permitan sortear con éxito los embates de dichas fuerzas institucionales (Bowring, 2000: 262). Así, las estructuras organizacionales buscan la adaptación correspondiente, no solamente guiadas por los requerimientos de un medio ambiente económico o técnico, sino también por aquellos establecidos por un contexto institucional del que se derivan presiones que pueden conducir a la cancelación de las posibilidades de supervivencia organizacional.

Otro hallazgo notable se deriva del hecho de que al realizar adaptaciones estructurales buscando concordancia con el contexto institucional, las organizaciones a menudo se desvían de su misión formal. Por esta razón, resulta evidente que la organización posee una dimensión simbólica, expresada en forma de reglas y procedimientos institucionalizados que tienden a ser incompatibles con la eficiencia organizacional y con el desempeño efectivo de tareas (Meyer y Rowan, 1999; DiMaggio y Powell, 1999a; DiMaggio y Powell, 1999b; Oliver, 1992; Greenwood y Hinings, 1996; Tolbert y Zucker, 1996; Hall, 1996; Bowring, 2000).

Tales nociones fueron retomadas varios años después por otros analistas organizacionales, quienes tal vez —debido a la poca legitimidad que mantenían en el medio académico las aportaciones realizadas por Parsons, de donde Selznick había abrevado intelectualmente para derivar muchas de las conclusiones de su estudio— prefirieron guardar distancia de la tradición funcionalista y etiquetaron sus desarrollos teóricos bajo el rótulo de nuevo institucionalismo. Con ello, se crea una distinción que perdura hasta la actualidad, entre un institucionalismo viejo y otro nuevo.

Así, el replanteamiento de las nociones iniciales se realiza en 1997, año en que se publican dos destacados artículos de la autoría de John Meyer: "The Effects of Education as an Institution" e "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", este último en colaboración con Brian Rowan.

Durante el lapso transcurrido se han desarrollado importantes aportes teóricos para el entendimiento de los procesos medulares que interviene en la dinámica de las organizaciones. Así, recuperando provechosamente conceptos clave de destacados teóricos que han contribuido al desarrollo conceptual de los estudios organizacionales como Simon, Cohen, March, Olsen, Weick, Luckman y Berger, entre otros, la teoría institucional cuenta hoy con un sólido soporte analítico que le permite realizar inferencias verosímiles, principalmente sobre tópicos tales como diseño, toma de decisiones, acción y cambio organizacionales. Sin embargo, muy a menudo estas temáticas se encuentran dispersas a lo largo de un conjunto de elaboraciones que las abordan a distintos niveles y con énfasis y matizaciones diferenciados, generando apreciaciones que, a primera vista, suelen parecer limitadas y hasta contradictorias, dificultando así su plena comprensión y disminuyendo el potencial explicativo anidado en estos desarrollos teóricos.

Sin duda, la temática relacionada con el cambio organizacional ha sido una de las que mayores preocupaciones analíticas está provocando constantemente a los estudiosos de las organizaciones. Al interior de la teoría institucional, en sus primeras aportaciones, el cambio organizacional era un campo de análisis al que se le había prestado poca atención; sin embargo, al incrementarse el surgimiento de trabajos con un mayor énfasis empírico fue consolidándose la percepción de que en este enfoque reside la posibilidad de construir una estructura argumentativa que proporciona mayor claridad explicativa sobre dicho fenómeno. Ello alentó a que los análisis sobre procesos de transformación organizacional ocuparan mayor espacio en la agenda de investigación de los teóricos institucionalistas, generando una expansión de nociones de mayor trascendencia. Con ello, la visión del cambio organizacional ha venido sufriendo una metamorfosis paulatina que ha transitado, en primera instancia, desde concepciones macro que ubican al contexto social como fuente determinante del comportamiento organizacional (Meyer y Rowan, 1999; Scott, 1999; DiMaggio y Powell, 1999a; DiMaggio y Powell, 1999b; Jepperson, 1999) hasta arribar a concepciones a micronivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de las dinámicas internas que se alojan en las organizaciones (Greenwood y Hinings, 1993; Greenwood y Hinings, 1996; March y Olsen, 1997).

En segunda instancia, estos desarrollos teóricos se han trasladado desde una consideración de que el cambio organizacional es poco factible debido a la rigidez del contexto institucional (Meyer y Rowan, 1999; Scott, 1999; DiMaggio y Powell,

1999a; DiMaggio y Powell, 1999b) a percepciones de que el cambio organizacional es una dinámica frecuentemente ligada a las organizaciones, lo cual es provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo en el que se desenvuelven (Oliver, 1992; Tolbert y Zucker, 1996; Greenwood y Hinings, 1996; March y Olsen, 1997, Kondra y Hinings, 1998; Beckert, 1999).

En tercer lugar, también es observable cómo en el marco del estudio de los procesos de cambio hay un desplazamiento en cuanto a la unidad de análisis utilizada; así, mientras en las primeras aportaciones la atención se centra sobre los campos organizacionales (DiMaggio y Powell, 1999a; DiMaggio y Powell, 1999b) o sectores institucionales (Scott, 1999), en tiempos más recientes el énfasis indagador se ha centrado fundamentalmente en la organización individual (Greenwood y Hinings, 1996; Kondra y Hinings, 1998; Beckert, 1999).

Es posible, entonces, observar que el desarrollo teórico del enfoque institucional ha mantenido un ascenso continuo que ha fomentado la reconsideración de muchas posiciones iniciales, lo que a su vez ha producido un mayor acercamiento coincidente entre lo que en su momento fueron denominados como el viejo y el nuevo institucionalismo. Así, dos puntos inicialmente distantes han sido unidos a través de un círculo que ha dado paso a una teoría institucional vigorizada, por lo que considero que a estas alturas ya no resulta apropiado diferenciarlos con tales adjetivos. March y Olsen (1997: 43) han resumido con mucha precisión esta situación al señalar que

*[...]los ciclos de las ideas nos han regresado a consideraciones que tipificaron formas teóricas anteriores. Sin embargo, no hay identidad entre lo nuevo y lo viejo. Es probable que fuese más exacto describir el pensamiento reciente como la mezcla de elementos de un viejo institucionalismo con estilos no institucionales de las teorías [...] recientes.*

Creo que es importante destacar que los estilos no institucionales a que se refiere March, en realidad son desarrollos plenamente convergentes con la teoría institucional.

Por todo lo anterior, el esfuerzo analítico contenido en este documento está encaminado a sistematizar las diversas contribuciones que los teóricos institucionalistas han efectuado en torno a los procesos de cambio organizacional, con la finalidad

de posicionarlas en un mismo plano y, de esta manera, facilitar la posibilidad de derivar lecciones significativas que permitan sentar bases sólidas para lograr una visión más precisa de la concepción vigente que sobre el cambio organizacional está incorporada en el enfoque en cuestión. Esto es, el esfuerzo está orientado a realizar una recapitulación analítica que busca resaltar las ideas básicas de lo que pudiera considerarse una incipiente teoría institucional del cambio organizacional.

### **Especificidades de la teoría institucional**

Bajo la denominación de institucionalismo subyace una corriente sociológica dedicada al análisis organizacional que comparte la noción de que "las características del contexto institucional dentro del cual los individuos actúan es un factor fundamental para la explicación de sus comportamientos" (Vergara, 1993: 132).

Con el surgimiento de este enfoque se rompe la tradición analítica de la teoría organizacional que centraba la atención exclusivamente en la influencia que ejerce sobre la organización su interrelación con el medio ambiente económico y técnico. Ahora, en esta perspectiva se asume que la confluencia de los factores de lo que tradicionalmente se ha conceptualizado como medio ambiente y las presiones del contexto institucional, conformado por mitos, creencias y rutinas, se convierten en generadoras potenciales de pautas de comportamiento socialmente aceptadas que propician en las organizaciones una tendencia a la uniformidad y a la estabilidad, más que a la diversidad y al cambio. Esta asunción también replantea sustancialmente la noción del paradigma racional que considera que el actor organizacional es capaz de decidir con plena autonomía el destino óptimo de una entidad; en su lugar emerge la concepción de que el actor es un hombre socializado que actúa y toma decisiones en función de ideas preconcebidas que norman y determinan su accionar.

Así, las concepciones de *hombre económico* presente en el enfoque racional y *hombre administrativo* presente en la noción de la racionalidad limitada ceden su paso a una concepción de *hombre social* contenida en el enfoque institucional.

Desde mi punto de vista el núcleo teórico central de la teoría institucional está concentrado en las consideraciones que éste elabora en torno a dos aspectos claves de la dinámica organizacional: la toma de decisiones y la acción organizacional.

Son las consideraciones a estos aspectos, y en especial los que corresponden al segundo, las que contribuyen a establecer distinciones con relación a otros acercamientos de los estudios organizacionales. Una valoración analítica de ambos aspectos permite precisar aún más los contenidos del enfoque en cuestión.

Sobre el tema de los procesos decisorios, el institucionalismo ha logrado recuperar para sí el conjunto de desarrollos teóricos efectuados a partir de las aportaciones sobresalientes de Simon relacionadas con lo que hoy conocemos como la *racionalidad limitada* (Simon, 1947). Este bagaje teórico ha sido complementado con otro estudio destacado de la toma de decisiones como es el *modelo de bote de basura* de Cohen, March y Olsen (1972). De esta manera, la toma de decisiones es considerada como un proceso que se caracteriza porque el actor que asume decisiones las realiza bajo restricciones cognoscitivas, temporales y financieras; además, bajo marcadas condiciones de ambigüedad que generan no una búsqueda de optimización, sino alcanzar aquella decisión que sea satisfactoria dentro del contexto organizacional específico (Simon, 1947). A ello se suma la consideración de que la toma de decisiones en gran medida está determinada por la casualidad generada a partir de la presencia de *soluciones* en el ambiente que son adaptadas para problemas circunstanciales (Cohen *et al.*, 1972).

En cuanto a la teoría de la acción incluida en la teoría institucional se encuentra parte del rechazo a la noción de intencionalidad que sugiere que el actor organizacional establece sin restricciones sus propias pautas de comportamiento. En su lugar "destaca la naturaleza no reflexiva, rutinaria y presupuesta de la mayor parte de la conducta humana y considera los intereses y actores constituidos por las instituciones" (Powell y DiMaggio, 1999a: 49).

El desarrollo de estos *rudimentos* de una teoría de la acción surge inicialmente en el funcionalismo para, posteriormente, retomar las contribuciones teóricas generadas por la *etnometodología* (Garfinkel, 1967) y la *fenomenología* (Berger y Luckmann, 1966), así como en los aportes más recientes localizados en la noción de *racionalidad retrospectiva* (Weick, 1979). La conjunción de estos avances sobre la acción humana permiten derivar como conclusión fundamental que "los ambientes organizacionales se componen de elementos culturales, esto es, de creencias que se dan por hecho y reglas ampliamente promulgadas que sirven como patrones para organizar" (Powell y DiMaggio, 1999a: 68).

De esta forma, la teoría institucional se vuelve un rompimiento epistemológico que se constituye en un nuevo paradigma teórico; es decir, una nueva manera de percibir el mundo organizacional, de pensar y, en consecuencia, una nueva forma de cuestionar los problemas que son objeto de análisis de los estudios organizacionales, lo que le confiere un gran poder explicativo, tanto para dilucidar problemas generales, referidos, por ejemplo, a la búsqueda de legitimidad organizacional, como para interpretar problemas específicos de comportamiento de los actores organizacionales.

Así, el institucionalismo estudia las organizaciones considerándolas como un conjunto de prácticas sociales que han evolucionado hasta consolidarse como estructuras y rutinas organizacionales. Por ello, al interior de las organizaciones se desarrollan procesos de institucionalización permanentes que originan que un conjunto de valores, reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados sean compartidos por los miembros de la organización. La adscripción a un marco institucional particular y, por tanto, compartido permite a los individuos contar con un marco valorativo referencial común, que les da un sentido de identidad. En consecuencia, el funcionamiento organizacional se desarrolla con relación a dicho marco institucional, transformándose en parte de la realidad organizacional, en algo que *se da por hecho en la forma acostumbrada de hacer las cosas*, afectando así al conjunto de comportamientos organizacionales (Vergara, 1993: 138.) Ello lleva a considerar que las organizaciones desarrollan características institucionales que las diferencian a unas de otras, y estas características son el factor más importante por tomar en cuenta para entender el comportamiento de los actores organizacionales. El objetivo de este movimiento teórico es analizar los procesos por los cuales las organizaciones desarrollan las características que influyen sobre el comportamiento de los actores organizacionales (Vergara, 1997).

Sin embargo, no debemos perder de vista que la teoría institucional, al menos en sus primeros desarrollos, ha puesto el énfasis en la visión de que las presiones institucionales también conducen a las organizaciones de un mismo campo organizacional a adoptar la misma forma organizacional (*isomorfismo*). Esto es, el contexto institucional proporciona *plantillas para organizar*. La idea de las plantillas se relaciona con el reconocimiento de que al ser las organizaciones sistemas de ideas y valores que comparten esquemas interpretativos comunes, en-



tonces generan modelos arquetípicos de comportamiento por parte de los miembros del conjunto de organizaciones que coexisten en determinado campo organizacional (Greenwood y Hinings, 1993).

Sintetizando lo hasta aquí planteado, podemos entonces señalar que a "la forma en que los individuos establecen procesos de comportamiento y comparten sus interpretaciones es lo que se define como institucionalización" (Del Castillo, 1996: 20).

Es importante aclarar que de la teoría institucional se retomará fundamentalmente aquella parte dedicada al estudio de las organizaciones, o sea, lo que Powell y DiMaggio (1999a) han llamado *el institucionalismo en el análisis organizacional*, por lo que cualquier referencia al institucionalismo a lo largo de este artículo —salvo alguna especificación en contrario— corresponde en realidad al institucionalismo en el análisis organizacional.

### **Aportes a la visión del cambio organizacional que se presenta en el enfoque institucional**

En las etapas iniciales del desarrollo teórico del enfoque institucional era más fácil que éste se relacionara con una visión de las organizaciones más orientada hacia la persistencia de estructuras y prácticas que, al haberse institucionalizado, resultaban propensas a basar su funcionamiento más en procesos estables de larga duración que en procesos en constante adecuación.

Hasta cierto punto, estas nociones iniciales pueden ser vistas como producto de un enfoque en desarrollo que a través de la revisión teórica de sus postulados centrales han venido precisando su concepción del cambio organizacional. Así, en los últimos años se ha dedicado mayor atención a los procesos de cambio organizacional, lo cual ha permitido un mayor desarrollo teórico.

Con la finalidad de hacer más provechoso el análisis de la visión del cambio organizacional incluida en la teoría institucional, presentaremos los principales aportes que han realizado diversos autores, los cuales agruparemos en cuatro grandes categorías, cuyo criterio de clasificación se orientará en función de las consideraciones que sostengan tales autores con respecto a los principales factores que actúan como impulso determinante para la implementación del cambio

organizacional. Si bien es cierto que estas categorías tienen entre sí una relación de continuidad temporal, más allá de esta circunstancia, también expresan puntos de ruptura significativos. Las cuatro categorías consideradas dentro del *continuum* del desarrollo de esta visión son: a) el cambio ligado a poder e intereses, b) el cambio ligado a legitimidad e isomorfismo, c) la reintroducción de poder e intereses en el análisis del cambio y d) el cambio ligado a riesgo e incertidumbre. Esta división es congruente con la idea señalada acerca de que el propio nivel de desarrollo teórico alcanzado por el enfoque institucional está ocasionando que ya no sea adecuado el establecer distinciones mediante la clásica adjetivación de lo viejo y lo nuevo.

#### **a) Visión del cambio organizacional que enfatiza poder e intereses**

El estudio de caso efectuado por Selznick (1949) sobre la TVA sirvió de base para la formación de la noción fundacional acerca del cambio organizacional que existe en la teoría institucional. Al analizar el proceso de desarrollo organizacional de la TVA, mediante una visión de tipo evolutiva, Selznick llega a la conclusión de que en sus orígenes las organizaciones configuran su estructura y estrategia orientadas por criterios eminentemente racionales; por lo tanto, su aspiración central es alcanzar la mayor congruencia posible entre sus requerimientos técnicos y las tareas por realizar. Se instala, de esta manera, una organización formal cuyas reglas y objetivos son estructurados bajo la premisa de constituir un instrumento racional ideado para realizar un trabajo específico (Selznick, 1949). Sin embargo, esta entidad dotada de pureza racional-instrumental no podrá permanecer así durante mucho tiempo dado que su dinámica funcional requerirá de establecer lazos de interacción permanente con su medio ambiente.

Durante la indagación del proceso de interacción entre organización y medio ambiente, Selznick (1949) observa que este último no sólo está constituido por elementos de orden económico y técnico, sino que, además, posee una dimensión que conjunta ideas orientadoras del deber ser del comportamiento social; por tanto, existe una dimensión institucionalizada en el medio ambiente que presiona a la organización para que asuma ciertos valores, normas y actitudes como componentes relevantes de un patrón de comportamiento socialmente validado. Se inicia entonces el proceso de institucionalización, el cual se logra plenamente cuando la organización conforma sus estructuras en función de los requerimientos exigidos

por la dimensión institucional del medio ambiente. El proceso de apropiación de los elementos determinantes del pensamiento y la acción organizacional inmersos en la realidad institucional que está implicado en las conclusiones de Selznick se fundamenta en la noción freudiana de las relaciones-objeto. La idea subyacente es que las organizaciones, al tratar con su medio ambiente institucional externo, internalizan comportamientos que contribuyen a saber desenvolverse según los estándares conductuales aceptables. Así, las organizaciones son infundidas de valor, volviéndose fines en sí mismas, esto es, su diseño estructural va más allá de los requerimientos técnicos de la labor a realizar (Selznick, 1949). Como resultado de este proceso, la organización conforma una personalidad específica y guía su acción por medio de los valores, normas y actitudes que retomó del medio ambiente. Ahora, sus opciones de decisión y, por lo tanto, de acción, se han constreñido, por lo que se vuelve menos racional instrumentalmente.

De este proceso se deriva una importante metamorfosis: la organización formal se transforma en una institución que, además de haber labrado una determinada personalidad organizacional, está dotada de capacidades de respuesta y adaptación al medio ambiente. En lo sucesivo, la organización institucionalizada deberá mantener altos niveles de congruencia entre los ámbitos simbólico y funcional implicados en su nuevo estatus, el cual, según Selznick (1949) no puede desecharse con tanta facilidad. Por el contrario, al institucionalizarse una organización, se activarán de manera casi automática ciertos mecanismos de socialización que harán que los actores organizacionales internalicen normas, valores y actitudes, y los asuman como un compromiso al que deberá vigilarse permanentemente.

Sin embargo, más allá de la relativa durabilidad que pueda mantener la personalidad cristalizada de una organización, Selznick (1949) enfatiza el peso determinante de las presiones de los grupos de interés que poseen suficiente poder para introducir modificaciones en el medio ambiente institucional, al que la organización debe adaptarse de manera recurrente. Subyace, entonces, una noción de que el cambio es una parte endémica de la relación adaptativa en la evolución de la organización (DiMaggio y Powell, 1999a).

Con lo dicho hasta el momento, podemos sintetizar la visión del cambio organizacional surgida en los inicios del institucionalismo mediante la identificación de tres etapas claramente diferenciadas: en la primera etapa se constituye la organización formal orientada hacia la racionalidad instrumental; en la segunda, la organización se tor-

na institucionalizada debido a la necesidad de guardar conformidad con las exigencias normativas del medio ambiente institucional; en la tercera, la organización transformada en institución enfrenta presiones de los grupos de interés externos que intentan influir en su dinámica funcional, estos grupos al lograr modificar el ambiente institucional orillan a la organización a ajustarse de nuevo a tales modificaciones; esta última etapa se mantiene en constante evolución.

El proceso de institucionalización y cambio organizacional correspondiente a la visión inicial del institucionalismo se ilustra a continuación:

**Figura 1**  
**Institucionalización y cambio organizacional**  
**en la visión ligada a poder e intereses**

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Promedio de activos de operación}} \quad \text{Fórmula 1}$$

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \left[ \frac{\text{Ventas}}{\text{Utilidad de operación}} \right] \times \left[ \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de activos en operación}} \right] \quad \text{Fórmula 2}$$

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \left[ \frac{\text{Margen de utilidad en operación}}{\text{en operación}} \right] \times \left[ \frac{\text{Rotación de activos en operación}}{\text{en operación}} \right] \quad \text{Fórmula 3}$$

Sin duda, las primeras aportaciones del institucionalismo referidas al cambio organizacional, en su momento, permitieron elevar el nivel de comprensión de las dinámicas implicadas en este tipo de procesos. Sin embargo, quedan varios puntos oscuros en este desarrollo teórico. Por ejemplo, no se explica con suficiente claridad el cómo los grupos de interés son capaces de erosionar creencias organizacionales que se supone han sido internalizadas en la organización y han influido notablemente en la formación de su personalidad, por lo que debería esperarse una actitud menos activa de los actores frente a las instituciones.

En términos generales, durante la etapa inicial de la teoría institucional fueron delineadas varias intuiciones importantes que servirán de base para desarrollos teóricos posteriores. Sin embargo, estas nociones perdieron vigencia al poco tiempo, debido a que eran demasiado descriptivas e históricamente específicas, o tan abstractas que carecían de efectividad explicativa (DiMaggio y Powell, 1999a: 35).

#### **b) Visión del cambio organizacional que enfatiza legitimidad e isomorfismo**

En esta segunda visión del cambio organizacional, que corresponde a las primeras definiciones de lo que se denominó como nuevo institucionalismo, destacan autores como John Meyer, Brian Rowan, Lynne G. Zucker, Richard Scott, Paul DiMaggio y Walter W. Powell, entre otros.

Realizando una revisión minuciosa de las nociones iniciales de Selznick, con respecto a los componentes del medio ambiente y el desplazamiento de las metas formales de la organización, los autores agrupados en esta visión guían su labor indagatoria motivados por la intención de profundizar en la definición de los procesos por los cuales las instituciones conforman estructura y acción organizacionales (DiMaggio y Powell, 1999a: 33). Una de las principales nociones distintivas de esta corriente es que el peso específico que se le asigna a la capacidad de las instituciones para determinar el pensamiento y la acción de los miembros organizacionales es mucho mayor.

La nueva concepción está guiada por el postulado de que las instituciones operan en un nivel supraindividual, por lo que la intencionalidad de los individuos no cuenta como factor de influencia decisiva sobre un diseño institucional específico. Esto se debe a que los acuerdos institucionales no sólo limitan las opciones de decisión y acción, sino que también establecen los criterios mediante los cuales las personas descubren sus preferencias, por lo que se ven impedidos a reconocer o actuar a favor de sus intereses (DiMaggio y Powell, 1999a).

Resulta notable que la apreciación ontológica que subyace es la de un hombre sobresocializado cuya capacidad de pensamiento y acción autónomos están reducidas a su mínima expresión.

Así, la organización interactúa con un medio ambiente pleno de creencias que se dan por hecho, constituyéndose en una basta fuente de mitos racionalizados de donde se derivan reglas y prácticas que se asumen como la forma apropiada de realización de las labores organizativas (Meyer y Rowan, 1999). Por consiguiente, se convierten en técnicas institucionalizadas que hacen ver a las organizaciones que las utilizan como más adecuadas, racionales y modernas, ello al margen de su posible impacto positivo en el desempeño organizacional (Meyer y Rowan, 1999). Se convierten en mitos legítimos porque los actores organizacionales dan por hecho que son racionalmente efectivos; además, legitiman a las organizaciones que adoptan ceremonialmente dichos mitos y estructuran sus organizaciones en plena concordancia con ellos (Meyer y Rowan, 1999).

La tarea esencial de los actores organizacionales, entonces, es evitar la ilegitimidad que puede provocar el no adecuarse a los mitos racionalizados y racionalizantes, lo que a su vez podría dificultar el acceso a los recursos necesarios para el éxito y la supervivencia. En la práctica, los esfuerzos de adecuación tienen un significado virtual: mantienen las apariencias y dan validez a una organización; asimismo, no sólo deben conformarse con los mitos, sino también deben mantener la apariencia de que los mitos efectivamente funcionan (Meyer y Rowan, 1999).

La racionalidad y legitimidad percibidas en las prácticas organizacionales institucionalizadas vuelven dinámica común —entre las organizaciones de un mismo campo o sector organizacional— el intentar adaptar sus estructuras formales, provocando la adopción generalizada de estructuras homogéneas. De esta manera, las organizaciones de un mismo sector o campo organizacional tienden a volverse isomorfos (Meyer y Rowan, 1999; Scott, 1999; DiMaggio y Powell, 1999b). (Ver figura 2)

**Figura 2**  
**Institucionalización y cambio organizacional**  
**en la visión ligada a legitimidad e isomorfismo**

<b>Prácticas tradicionales</b>	<b>Prácticas emergentes</b>
Presupuestación	Medidas de desempeño balanceado
Análisis de productos	Planeación estratégica
Métodos de costeo	Medidas basadas en los empleados <i>Benchmarking</i>
	Técnicas basadas en actividades (CBA y ABA) Métodos de creación de valor

Fuente: Elaborada por el autor con base en DiMaggio y Powell (1999b)

Por lo tanto, el concepto de isomorfismo resulta crucial para explicar la ocurrencia de modificaciones en el plano institucional. DiMaggio y Powell (1999b) logran identificar tres mecanismos por medio de los cuales disminuye sensiblemente la diversidad organizacional en un campo o sector determinado: 1) el isomorfismo coercitivo, el cual tiene su origen en las influencias políticas y la búsqueda de legitimidad; 2) el isomorfismo mimético, que resulta de respuestas estándares ante la incertidumbre percibida; y 3) el isomorfismo normativo, asociado con el desarrollo de las profesiones.

De las nociones anteriormente descritas se deduce una concepción del cambio organizacional que considera procesos de transformación que inician en un estado de la organización caracterizado por la diversidad de estructuras y prácticas dentro de las organizaciones en lo individual, para arribar a un nuevo estado organizacional caracterizado por el rediseño de sus estructuras en función de los requerimientos alentados por los mitos racionalizados que aparecen como legítimos en ese momento. El cambio organizacional, en consecuencia, está orientado hacia la conformidad ritual.

Esta visión del cambio organizacional se distingue porque tiende a enfatizar la homogeneidad de las organizaciones y a destacar la estabilidad y persistencia de los componentes institucionalizados.

Entre las dos visiones del cambio organizacional aquí reseñadas se pueden observar algunas diferencias significativas. En primer lugar, mientras el viejo institucionalismo toma como unidad de análisis a la organización individual, el nuevo enfoque se centra en el análisis del campo organizacional en su conjunto. En segunda instancia, el viejo institucionalismo asume que el cambio es un componente endémico de la dinámica organizacional; en contraste, el enfoque neoinstitucional tiende a remarcar la estabilidad de las estructuras y procedimientos institucionalizados. En tercer lugar, el viejo enfoque considera al poder y a los conflictos de interés como categorías medulares de su armazón explicativo, mientras que el nuevo institucionalismo generalmente ha dado menor importancia a estos factores. En cuarto y último lugar, para el viejo institucionalismo el proceso de institucionalización es fundamentalmente normativo, dado que la organización es infundida por los valores que percibe en el medio ambiente, mientras que para el nuevo enfoque se trata de un componente eminentemente cognoscitivo debido a que la organización se ve precisada a dotarse de una capacidad que le permita aprender cómo actuar en función de los mitos racionalizados (DiMaggio y Powell, 1999a).

En términos generales, puede observarse que el enfoque neoinstitucional contribuye a una mayor precisión en la explicación de los efectos institucionales sobre la conformación de las estructuras y la acción organizacional; sin embargo, abre un gran vacío teórico al desestimar el papel del poder y los intereses en dicha conformación. No es casual, por lo tanto, la sospecha de Greenwood y Hinings (1999: 67) de que algo se perdió en el tránsito del viejo al nuevo institucionalismo.

### **c) Visión del cambio organizacional que reintroduce poder e intereses**

Como pudimos constatar en el apartado anterior, el enfoque del cambio organizacional que en el marco de la teoría institucional enfatiza los conceptos de legitimidad e isomorfismo, logró avances relevantes con relación a aspectos centrales de la dinámica organizacional.



Las explicaciones tradicionales relativas a los factores determinantes de la estructura que, por una parte, insistían en adjudicar al medio ambiente económico y técnico la principal fuerza de presión para inducir la conformación de estructuras organizativas y, por otra parte, el alto nivel de racionalidad adjudicado a la decisión de implementación de tales estructuras, así como a los resultados operativos, fueron severamente puestas en duda por los hallazgos empíricos. De esta manera surgen nociones alternativas dentro de las cuales destacan las referidas a explicaciones del impacto determinante que el medio ambiente institucional tiene sobre la conformación de estructuras, lo que conduce a que las organizaciones asuman determinadas formas y procedimientos en función de adaptarse a los mitos racionalizados que generan legitimidad ante las fuentes de recursos que contribuyen a la supervivencia y al éxito organizacional. Esta situación a la postre fomenta una tendencia hacia la homogeneización de las formas y prácticas organizacionales que al institucionalizarse se transforman en criterios estandarizados del deber ser y del deber hacer organizacionales. Estos criterios estandarizados operan a nivel supraorganizacional y poseen mecanismos reproductivos que posibilitan la persistencia de formas y prácticas isomórficas.

El panorama del análisis organizacional se había poblado de un nuevo marco conceptual cuya valía interpretativa se expresaba en el amplio consenso que logró tejer a su alrededor. En apariencia, la coherencia argumentativa y el alcance de sus argumentos era infalible, dado que cubrían íntegramente muchas de las preocupaciones explicativas con respecto al pensamiento y a la acción organizacional. Sin embargo, desarrollos teóricos posteriores mostraron que varias de las conclusiones ofrecidas resaltaban imágenes que no correspondían cabalmente a la verdadera naturaleza del accionar organizacional.

Inicialmente, los primeros cuestionamientos significativos provinieron de Powell (1999), quien resaltó que los razonamientos alcanzados hasta entonces por la teoría institucional alentaban, con relativamente cierta facilidad, la posibilidad de interpretaciones erróneas que desacreditaban el potencial explicativo contenido en dicho enfoque. Dentro de estas deficiencias argumentativas destacan: 1) una representación de las organizaciones como demasiado pasivas, desenvolviéndose en un medio ambiente excesivamente restrictivo; 2) la noción subyacente de que ajustarse a las presiones institucionales es una cuestión relativamente fácil y práctica; y 3) una falsa apreciación de que las organizaciones no se ocupan centralmente del desempeño de sus tareas formales, sino que más bien son ejecutantes de

actividades simbólicas (Powell, 1999). En contrapartida, se sugiere la necesidad de una mejor comprensión de las posibles fuentes de heterogeneidad presente en los ambientes institucionales que pueden dar pie al desarrollo de procesos de cambio institucional que a su vez desatan procesos de cambio organizacional. Su expectativa aspira a una visión del cambio organizacional que tome en cuenta las expresiones del poder y los intereses implícitos en la dinámica organizacional, lo que a su vez conduce a reconocer la cabida de cierto nivel de presencia de la agencia activa, la cual hace referencia a la capacidad de los actores para impulsar iniciativas de acción con base en criterios autónomos que se apoyan en cálculos racionales de fines deseados en correspondencia con medios disponibles y condiciones percibidas (Beckert, 1999: 777).

Una segunda fuente importante de cuestionamiento a los núcleos centrales de la teoría institucional que enfatiza la legitimidad y el isomorfismo fue cimentada por Oliver (1992), quien arriba a la conclusión de que, así como existen procesos de institucionalización, también es posible el surgimiento de procesos que se desplazan en sentido contrario, mediante los cuales se erosionan determinadas estructuras y prácticas que habían alcanzado el estatus de institucionalizadas.

Así, la noción de *desinstitucionalización* es definida por Oliver como un proceso por el cual la legitimidad de una práctica organizacional establecida o institucionalizada se erosiona o discontinúa, producto de la incapacidad demostrada por las prácticas vigentes para responder a nuevos desafíos determinados por presiones políticas, funcionales y sociales que se presentan tanto al exterior como al interior de la organización (Oliver, 1992: 564). A este respecto, sobresalen dos elementos: por un lado, la creciente competencia empresarial por ganar mayores espacios en los mercados globalizados incide para desalentar la perpetuidad del *status quo* interno y motiva a desafiar o revalorar las estrategias y actividades existentes; por otro, los eventos inesperados ocurridos en el medio ambiente de la organización contribuyen para poner en duda la utilidad de los supuestos operativos vigentes.

Aunado a dichas presiones, se aprecia una relación competitiva para ganar espacios al interior de la organización entre los procesos de inercia y entropía, inherentes a toda organización. Ambos procesos moderan el ritmo de la desinstitucionalización; por un lado, la entropía tiende a acelerar el proceso de desinstitucionalización, mientras que, por otro y en sentido opuesto, la inercia

organizacional tiende a impedirla. Se considera que estas cinco presiones (las de carácter político, funcional y social, así como la inercia y la entropía) en su conjunto determinan la probabilidad de disipación o rechazo de una práctica organizacional institucionalizada (Oliver, 1992: 566).

A raíz de estas opiniones críticas se empiezan a delinear explicaciones más acabadas con relación a posibles dinámicas detonadoras del cambio organizacional.

En consecuencia, un desarrollo teórico importante en la construcción de la visión del cambio organizacional que reintroduce la atención sobre el poder y los intereses está contenido en la descripción que del proceso de institucionalización efectúan Tolbert y Zucker (1996). Dicho proceso se describe de manera puntualizada a través de una serie de etapas que se señalan enseguida.

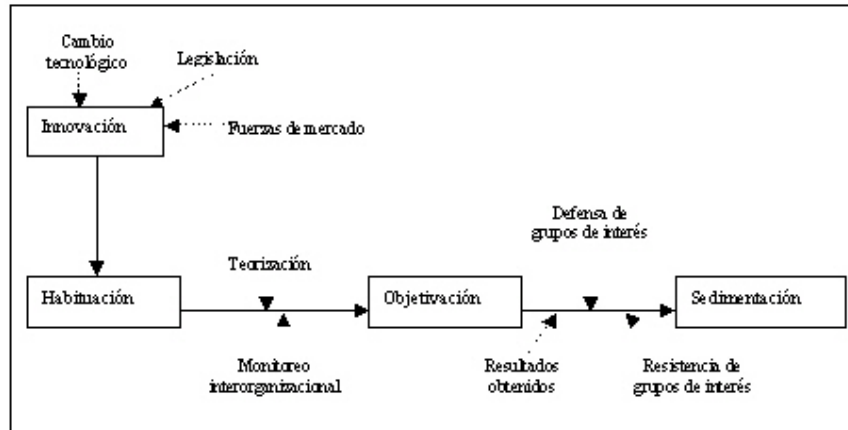
La primera etapa de este proceso es denominada *innovación*, la cual es producto de la influencia de los factores contextuales y de los factores de presión interna, los cuales de manera conjunta le imponen a la organización la necesidad de introducir cambios.

La segunda etapa corresponde a la *rutinización*, que incluye la generación de nuevos arreglos estructurales en respuesta a un problema o conjunto de problemas organizacionales específicos y la formalización de tales arreglos en los procedimientos y políticas de una organización determinada.

El movimiento hacia un más permanente y extendido *status* descansa fuertemente en la siguiente etapa, *la objetivación*, la cual acompaña a la difusión de la estructura. La objetivación incluye el desarrollo de algún grado de consenso social entre los tomadores de decisiones acerca del valor de una estructura, y la creciente adopción de esta estructura por el resto de las organizaciones sobre la base de dicho consenso.

La institucionalización completa incluye la *sedimentación*, una etapa que fundamentalmente descansa sobre la continuidad histórica de la estructura, y especialmente en su supervivencia a través de las distintas generaciones de miembros de la organización.

**Figura 3**  
**Institucionalización y cambio organizacional**  
**en la visión que reintroduce poder e intereses**



Fuente: Tolbert y Zucker (1996:182)

Como se puede observar, al introducir la consideración de que el proceso incluye como primera etapa a la *innovación*, se está señalando la existencia de factores que se vuelven presiones para la implementación del cambio organizacional (Tolbert y Zucker, 1996). Aunque no se presenta una explicación más puntual de los factores internos que motivan la etapa de *innovación*, continúa reforzándose una tendencia teórica orientada hacia la determinación de relaciones causales que expliquen con mayores niveles de claridad los factores que inciden sobre los procesos de desinstitucionalización. Empieza a tornarse evidente la necesidad de replantear, de manera más intensa, el papel del poder y los intereses como factores decisivos del cambio organizacional.

Tal replanteamiento viene a ser efectuado por Greenwood y Hinings (1996), quienes contribuyen a clarificar el entendimiento de las dinámicas internas que *precipitan y facilitan* el cambio organizacional.

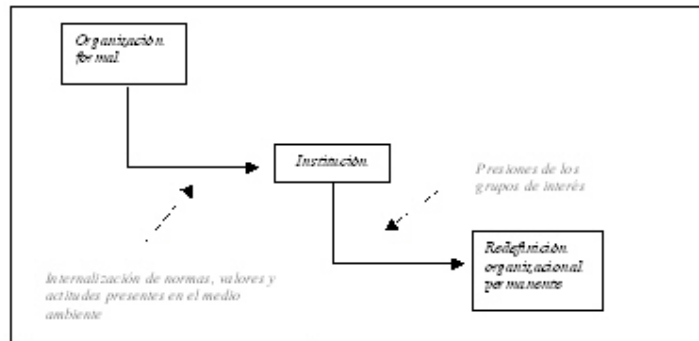
El modelo explicativo desarrollado por Greenwood y Hinings (1996) es construido eslabonando conceptos retomados del viejo y del nuevo institucionalismo; de esta manera llegan a la conclusión central de que la respuesta de la organización individual a las presiones del contexto institucional depende de las dinámicas internas de la organización. Por lo tanto, se considera que el papel de las dinámicas intraorganizacionales es crítico para adoptar o rechazar las prácticas normadas por el contexto institucional. Los aspectos de la dinámica de la organización sobre los que se enfoca su análisis son: *intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción* (Greenwood y Hinings, 1996).

En gran medida, su esquema para entender el cambio organizacional considera tanto las dinámicas exógenas (el contexto de mercado y el contexto institucional) así como las endógenas (intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción). Mediante una valoración en la que se mide el efecto de distintas combinaciones posibles de interrelación de tales aspectos de las dinámicas exógenas y endógenas, se determina la existencia de dinámicas *precipitantes* y *dinámicas facilitadoras* del cambio organizacional, señalando bajo que condiciones es posible en ocasiones el cambio convergente, mientras que en otras es posible el cambio radical (Greenwood y Hinings, 1996).

De manera esquemática, en la figura 4 se presenta su modelo para entender el cambio organizacional.

En síntesis, esta nueva aportación a la teoría institucional desarrollada por Greenwood y Hinings (1996) proporciona un esquema interpretativo del cambio organizacional más flexible y dinámico que los encontrados en desarrollos teóricos anteriores.

**Figura 4**  
**Modelo para entender el cambio organizacional**



Fuente: Elaborada por el autor con base en las descripciones de DiMaggio (1999).

Fuente: Greenwood y Hinings (1996)

#### **d) Visión del cambio organizacional que enfatiza riesgo e incertidumbre**

Bajo el amparo de las conclusiones de Oliver (1992) y Powell (1991) con relación a que el proceso de institucionalización no está exento de imperfecciones, dada la ambigüedad inherente a todo proceso social, empiezan a desarrollarse nuevas nociones que asumen que la institucionalización guía hacia la homogenización de formas y prácticas organizacionales, pero que al mismo tiempo y en contrapartida, alientan el desapego a las restricciones subyacentes en las instituciones, fomentando así la diversidad organizacional.

Dentro de estos nuevos avances teóricos destacan los formulados por Kondra y Hinings (1998) y Beckert (1999), quienes coinciden en enfatizar el papel fundamental que juegan el riesgo y la incertidumbre para el desarrollo de procesos de cambio organizacional.

De las aportaciones efectuadas por Kondra y Hinings (1998) se deriva que el isomorfismo tiene una influencia directa sobre el desempeño organizacional que va más allá de una simple lógica que pudiera suponer que a formas y prácticas iguales debe corresponder un desempeño similar. Más bien, han encontrado que esta similitud en desempeño está reforzada por una conducta institucionalizada entre los

mandos superiores de la organización que está orientada por la aversión al riesgo. Así, las coaliciones dominantes tienden a impulsar funcionamientos organizacionales que logren niveles de desempeño que se ubiquen dentro de los rangos estándares legitimados. Sin embargo, debe destacarse que este proceso no está exento de la manipulación de coaliciones dominantes que acomodan su interés de persistencia en su cargo mediante la estructuración de percepciones compartidas que legitiman niveles de desempeño inferiores que se validan como óptimos por los participantes de un campo organizacional.

Por lo tanto, la evidencia empírica debería apuntar hacia resultados económicos similares entre organizaciones isomórficas. No obstante, a menudo se observa que algunas organizaciones logran desempeños apartados de los estándares institucionalizados, ya sea por arriba o por debajo de tales niveles. Kondra y Hinings (1998) llegan a la conclusión de que la causa de un desempeño diferenciado se explica a partir de ubicar el nivel de ajuste que las organizaciones guardan frente al medio ambiente institucional. Así, es más probable encontrar similitudes de desempeño entre quienes profesan un alto nivel de ajuste institucional, mientras que la divergencia de desempeño es más probable que se presente cuando las organizaciones poseen bajo nivel de ajuste institucional.

Las principales fuentes de diferencia en el nivel de ajuste que las organizaciones profesan ante el medio ambiente institucional, según Kondra y Hinings (1998), son por una parte la propia decisión de la organización de hacer caso omiso de algunas de las limitaciones impuestas sobre el pensamiento y la acción organizacionales, donde la percepción, en un momento determinado, de que el alejamiento de las normas puede brindar oportunidades competitivas y, por otra, la casualidad que se deriva de funcionamientos organizacionales que, sin advertirlo, se han alejado de las prácticas institucionalizadas. En ambos casos se subraya el papel de la agencia activa como un factor determinante para que las organizaciones operen fuera de las normas institucionales.

En las aportaciones teóricas ofrecidas por Kondra y Hinings (1998), señaladas anteriormente, subyace una visión dinámica del cambio organizacional. Las organizaciones se transforman inicialmente de manera individual cuando su intención de apartarse de las reglas institucionales logra superar las presiones que le exigen conformidad con tales reglas; además, si su actitud escapista con predisposición a correr riesgos superiores le permite obtener niveles de desempeño mayores a los

del resto de miembros de un campo organizacional específico. Si se cumple esta segunda condición, entonces las demás organizaciones del campo asumen actitudes miméticas que luego se convierten en las pautas de comportamiento por seguir. Esta nueva institucionalización desatará presiones coercitivas y normativas para estabilizar el campo organizacional, por lo que una nueva propensión hacia el isomorfismo deberá ser observada.

Por su parte, las aportaciones de Beckert (1999) contribuyen a reforzar los planteamientos antes descritos. Dentro de su argumentación, la incertidumbre representa una variable crucial para la explicación del cambio institucional. De tal manera que el nivel de incertidumbre subyacente en una estructura organizacional específica se convierte en un factor de presión para la realización de los ajustes pertinentes. Sus razonamientos centrales parten de la consideración de que mientras menos contribuya una estructura organizacional a la reducción de la incertidumbre, mayor será la necesidad de apegarse a las reglas institucionales, por lo tanto, el espacio para la intervención de la agencia activa se reduce considerablemente. Por el contrario, cuando una estructura organizacional tiene una gran contribución para reducir el nivel de incertidumbre ambiental, entonces es posible esperar un mayor margen de participación de la agencia activa.

Estas conclusiones de Beckert (1999) se apoyan en la noción de que la acción no puede ser entendida como una simple exclusión de patrones de comportamiento existentes, sino como el desarrollo de una dualidad interactiva e interdependiente entre la agencia activa que debido a su naturaleza voluntarista tiende a desafiar las normas institucionales y, por lo tanto, se orienta hacia la promoción de cambios; y las estructuras legitimadas que con mucha frecuencia tienden a generar mecanismos que favorecen la persistencia de determinadas prácticas y rutinas organizacionales y, por consiguiente, su orientación se inclina hacia el mantenimiento del *status quo*.

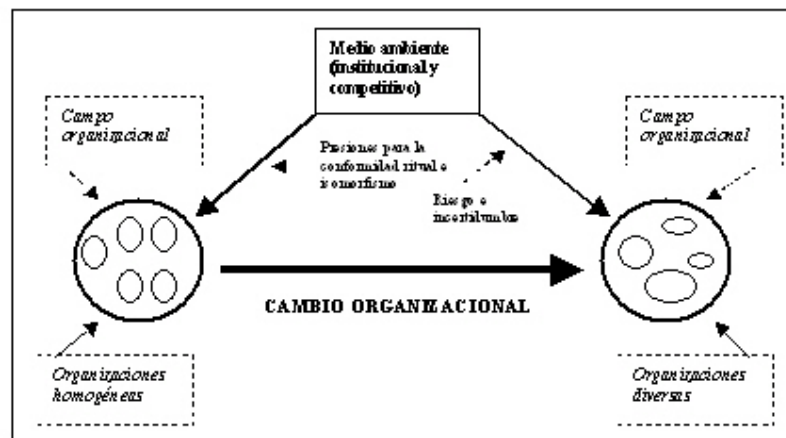
Así, al advertir que esta interconectividad inherente entre agencia activa y prácticas institucionalizadas se desarrolla en un ambiente de mercado competitivo que fuerza a los actores a estar constantemente tomando posiciones reflexivas hacia las prácticas establecidas — dado que las organizaciones están envueltas en un proceso de monitoreo permanente del medio ambiente interno y externo — llega a la conclusión de que el mercado, como categoría institucionalizada que es, está diseñado en una forma que permite percibir como legítimo el desarrollo de la inno-



vación, con lo que reduce la influencia estabilizadora de estructuras institucionalizadas que poseen este poder de persuasión y que simultáneamente alientan el cambio organizacional a través de la competencia. Por lo tanto, se vuelve un imperativo clave el entender la influencia interactiva de las fuerzas de mercado, las expectativas dadas por hecho, la legitimación y el poder, para comprender por qué las decisiones tomadas por organizaciones de negocios están determinadas parcialmente por criterios económicos y parcialmente por las reglas institucionales. Siguiendo esta lógica de Beckert (1999), se puede llegar a la conclusión de que las organizaciones enfrentan una tensión constante que está alimentada, por un lado, por fuerzas que alientan el cambio y, por otro, por fuerzas que presionan para la estabilidad y la persistencia de las prácticas institucionalizadas. En el caso específico de las presiones para el cambio, éstas orillan a la búsqueda de estructuras más eficientes, por lo que el margen para la participación de la agencia activa es mucho mayor que el concebido en el segundo periodo de desarrollo de la teoría institucional.

Una imagen esquemática de la concepción del proceso de cambio organizacional de esta última visión se puede apreciar en la figura que aparece a continuación.

**Figura 5**  
**Institucionalización y cambio organizacional**  
**en la visión ligada a riesgo e incertidumbre**



Fuente: Elaborada por el autor con base en Kondra y Hinings (1998) y Beckert (1999)

## Conclusiones

Generalmente, en ambientes académicos en los que se discuten aspectos teóricos relacionados con la administración y los estudios organizacionales, suele presentarse la idea de que en el seno del enfoque institucionalista prevalece una visión demasiado estática del cambio organizacional. Ello se deriva de la manifiesta inclinación que este enfoque reflejó en sus inicios, hacia el análisis de los procesos mediante los cuales las organizaciones tienden a centrar su funcionamiento en dinámicas que privilegian la estabilidad de sus estructuras y prácticas funcionales.

En gran medida, estas nociones pueden ser vistas como producto de un enfoque en desarrollo que a través de la revisión teórica de sus postulados iniciales ha venido precisando su concepción del cambio organizacional. Así, en los últimos años se ha dedicado mayor atención a las motivaciones que propician procesos de cambio organizacional, lo cual ha permitido un mayor desarrollo teórico.

En este sentido, es posible determinar que al interior del conjunto de elaboraciones teóricas construidas alrededor del enfoque institucional coexisten cuatro visiones claramente diferenciadas con respecto a las causas que motivan a las organizaciones a realizar procesos de cambio organizacional.

Una primera visión del cambio organizacional se caracteriza debido a que enfatiza el rol desempeñado por el poder y los intereses de los actores organizacionales. En consecuencia, un aspecto central de su línea argumentativa está representado por la consideración de que las organizaciones guían su accionar por medio de valores, normas y actitudes que retoman de su medio ambiente, intentando que esta manifestación de alineamiento con tales ideas les permita preservar el poder y los intereses de su núcleo dirigente. Esta primera visión aparece ligada directamente a lo que ahora se ha dado en llamar *viejo institucionalismo*.

La segunda visión del cambio organizacional se destaca porque su línea argumentativa hace énfasis sobre los conceptos de legitimidad e isomorfismo. Por ello, sus principales consideraciones giran en torno a que las motivaciones de las organizaciones para implementar procesos de cambio organizacional están centradas en la apropiación de estructuras y procesos presentes en su medio ambiente

debido a que tal actitud les permite dotarse de la legitimidad necesaria para continuar allegándose recursos financieros suficientes para garantizar su supervivencia y consolidación.

Por su parte, la tercera visión del cambio organizacional aquí referida se caracteriza porque reintroduce en el análisis institucional las categorías poder e intereses, las cuales se encontraban en segundo término en la visión señalada en el apartado anterior. Esta tercera apreciación parte de la idea central de dos procesos: el primero son los procesos de institucionalización mediante los cuales las organizaciones incorporan a su accionar elementos provenientes de su medio ambiente; el segundo son los procesos que, por el contrario, contribuyen a provocar que determinadas prácticas institucionalizadas se erosionen hasta perder eficacia y, por lo tanto, sean sustituidas por otras nuevas. De esta manera, tal transformación organizacional es causada, principalmente, por dinámicas alojadas al interior de la organización asociadas al poder y los intereses de actores que ocupan posiciones directivas.

Finalmente, tenemos la cuarta visión que construye su propia particularidad a partir del hecho de que su línea de argumentación central enfatiza el rol del riesgo y la incertidumbre como factores principales que incentivan la implementación de procesos de cambio organizacional.

A este respecto, esta aportación teórica señala que la propia dinámica competitiva, desarrollada entre las organizaciones en la actualidad, conduce a buscar desempeños superiores a los determinados por los estándares institucionalizados; para ello deben correr riesgos mayores que requerirán de ajustes severos en sus estructuras y prácticas organizacionales. Así, aquellas organizaciones que bajo ese gran nivel de incertidumbre asociada logren alcanzar desempeños sobresalientes se convertirán en el nuevo modelo organizacional que deberá ser institucionalizado, impulsando de esta manera procesos de cambio en el resto de las organizaciones.

A partir de este conjunto de desarrollos teóricos puede apreciarse que la visión del cambio organizacional que existe en el enfoque institucional ha venido sufriendo una metamorfosis paulatina que ha transitado, en primera instancia, desde concepciones macro que ubican al contexto social como fuente determinante del comportamiento organizacional hasta arribar a concepciones a micronivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de las dinámicas

internas que se alojan en las organizaciones. En segunda instancia, estos desarrollos teóricos se han trasladado desde una consideración de que el cambio organizacional es poco factible debido a la rigidez del contexto institucional, puesto que se aprecia que el cambio organizacional es una dinámica frecuentemente ligada a las organizaciones, lo cual es provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo en el que se desenvuelven. En tercer lugar, también es observable cómo en el marco del estudio de los procesos de cambio hay un desplazamiento en cuanto a la unidad de análisis utilizada. Así, mientras en las primeras aportaciones la atención se centra sobre los campos organizacionales o sectores institucionales, en tiempos más recientes el énfasis indagador se ha centrado fundamentalmente en la organización individual.

Es posible, entonces, observar que el desarrollo teórico del enfoque institucional ha mantenido un ascenso constante que ha fomentado la reconsideración de muchas posiciones iniciales, lo que a su vez ha producido un mayor acercamiento coincidente entre lo que en su momento fueron denominados como el viejo y el nuevo institucionalismo. Así, dos puntos inicialmente distantes han sido unidos a través de un círculo que ha dado paso a una teoría institucional vigorizada que continuará resultando de suma utilidad para analizar procesos de cambio que con mucha frecuencia están siendo implantados en las organizaciones.

## Referencias

- BARLEY, Stephen R. y Pamela Tolbert (1997), *Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution*, Organization Studies, Volumen 18, número 1.
- BECKERT, Jens (1999), *Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations*, Organization Studies, volumen 20, número 5.
- BERGER, Peter L. y Thomas Luckmann (1966), *The social construction of reality*, Doubleday and Co., Garden City, Nueva York.

- BOWRING, Michèle A. (2000), "De/Constructing theory. A look at the institutional theory that positivism built", *Journal of Management Inquiry*, volumen 9, número 3, septiembre.
- COHEN, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (1972), "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, volumen 17, número 1.
- DEL CASTILLO, Arturo (1996), *El cambio en organizaciones gubernamentales: entre la planeación y la ambigüedad*, documentos de trabajo del CIDE, número 47, México.
- DIMAGGIO, Paul J. y Walter W. Powell (1999a), "Introducción", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- \_\_\_\_\_ (1999b), "Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- GARFINKEL, Harold (1967), *Studies in ethnomethodology*, Prentice-Hall, EUA.
- GREENWOOD, Royston y C.R. Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Volumen 21, número 4.
- \_\_\_\_\_ (1993), "Understanding strategic change: the contribution of archetypes", *Academy of Management Journal*, volumen 36, número 5.
- HASSELDBLADH, Hans y Jannis Kallinikos (2000), "The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies", *Organization Studies*, volumen 21, número 4.
- JEPPERSON, Ronald L. (1999), "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo", publicado en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.

KONDRA, Alex Z. y C.R. Hinings (1998), "Organizational diversity and change in institutional theory", *Organization Studies*, volumen 19, número 5.

LEUENBERGER, Christine y Trevor Pinch (2000), "Social construction and neoinstitutional theory. Response to Bowring", en *Journal of Management Inquiry*, volumen 9, número 3, septiembre.

MARCH, James G. (1981), "Footnotes to organizational change", *Administrative science quarterly*, volumen 26, número 4.

\_\_\_\_\_ y Johan P. Olsen, *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.

MEYER, John W. y Brian Rowan (1999), "Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México

OLIVER, Christine (1992), "The antecedents of deinstitutionalization", *Organization Studies*, volumen 13, número 4.

POWELL, Walter W. (1999), "Expansión del análisis institucional", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.

y Paul J. DiMaggio (1999), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.

SCOTT, Richard W. (1999), "Retomando los argumentos institucionales", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.

y John Meyer (1999), "La organización de los sectores sociales: Propositiones y primeras evidencias", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.

- SELZNICK, Phillip (1949), *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, EUA.
- SIMON, Herbert A. (1988), *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires.
- TOLBERT, Pamela S. y Lynne G. Zucker (1996), "The institutionalization of institutional theory", en *Handbook of Organization Studies*, editado por Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord. SAGE Publications, Inglaterra.
- VERGARA, Rodolfo (1993), *Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo*, Perfiles Latinoamericanos, año 2, número 3, México.
- \_\_\_\_\_ (1997), "El redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política", estudio introductorio en James G. March, y Johan P. Olsen, *El redescubrimiento de las instituciones. la base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México.
- WEBER, Max (1996), *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica. México.
- WEICK, Karl E. (1979), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley. Estados Unidos.
- ZUCKER, Lynne G. (1999), "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.