

EL CAMBIO INSTITUCIONAL

¿DE QUÉ FORMA Y CUÁL ES LA RAZÓN POR LA CUAL CAMBIAN LAS INSTITUCIONES?

March (1981) argumenta que las teorías de cambio son teorías de acción y debido a la complejidad del cambio institucional considera necesario definir una estrategia que facilite, de alguna manera, traducir todas sus implicaciones en términos de la observación; la manera de dar respuesta a dicha inquietudes puede darse si se toman en consideración las investigaciones que se han desarrollado sobre el cambio institucional. Estas investigaciones se han sustentado en conceptos y herramientas que se podrían sintetizar según los autores en tres preguntas fundamentales:

1. ¿Cuáles alternativas facilitan la **adopción** de estrategias y estructuras organizacionales originadas en diversos lenguajes y procesos de legitimación?(Oakes *et al.*, 1998; Scott 1991).
2. ¿Cómo las estructuras idiosincráticas o estrategias locales, ganan adeptos permaneciendo y difundiéndose de manera amplia o rápida? (Davis y Greeve, 1997; Soule, 1997, Strang y Meyer 1993).
3. ¿Cómo las luchas y conflictos impactan sobre las estrategias de innovación disponibles para su incorporación en las organizaciones existentes? (Ventresca y Washington, 2004)

Según Washington y Ventresca (2004: 83) En el marco de respuesta a estos tres cuestionamientos, es necesario antes que nada definir de forma clara en qué consisten los términos institución y mecanismo. **Las Instituciones** son, según los autores: modelos de reglas y tipificaciones que identifican las categorías de los actores sociales y sus actividades adquiridas o

relacionadas, y **los mecanismos** tienen que ver entonces con las categorías de los procesos, por medio de los cuales las instituciones apuntalan el cambio y el nivel de su impacto organizacional. En el proceso de entendimiento del cambio institucional, es pertinente entender por qué las instituciones sólo basan su control o manera de afectar a las organizaciones utilizando mecanismos de fuerza, coerción y restricción. Adicionalmente se debe establecer, de qué forma la institución confina el sentido del apoyo institucional en torno a los efectos positivos y por ende de las instituciones.

La forma en que se da todo el asunto de cambio se encuentra necesariamente relacionado con los procesos de difusión, es decir, la manera en que el cambio permea la organización. Precisamente (Strang y Meyer, 1993, Strange y Soule, 1998) argumentan que las investigaciones sobre los procesos de difusión deberían tener en cuenta lo siguiente:

Determinar:

- ¿Cómo los elementos difusos son teorizados y cómo cambian en el tiempo?
- ¿Cómo la estructura social modela la forma y ritmo de difusión?
- ¿Cómo ampliar más los grupos o paquetes de elementos ensamblados?

El planteamiento de DiMaggio y Powell (1983) se basa en lograr un conocimiento sobre la forma en que la llamada racionalidad colectiva, en lo que tiene que ver con los campos organizacionales se da con base en tres mecanismos de cambio, los cuales son contrarios a las conclusiones de los estudios desarrollados por Mizruchi y Fein (1999) y en los que lograron operacionalizar los mecanismos como variables discretas, lo que al parecer no se ajusta de forma adecuada a los fundamentos sobre los mecanismos. En consecuencia con los planteamientos de DiMaggio y Powell (1983) y Washington y Ventresca (2004: 83), los autores plantean el análisis de la racionalidad colectiva justamente en términos de mecanismos y no en la medición de variables, particularmente tres de ellos; la coerción, la normatividad y la mimesis. Hay un elemento fundamental en el cambio institucional y tiene que ver con las estrategias, por tanto se requiere estudiar cómo se logran incorporar las **estrategias**, en todo el proceso de cambio, para ello se debe ampliar la relación entre las teorías institucionales de las organizaciones y lo que tiene que ver con los cambios en las estrategias institucionales y organizacionales (Baum y Oliver, 1992; Greve, 1995; Kraatz, 1998; Oliver, 1991).

MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO, DESDE EL PUNTO DE VISTA INSTITUCIONAL

Profundizando en el análisis institucional, encontramos un nuevo protagonista, los acuerdos de gobernanza. Son importantes porque consiguen simbolizar, y más que eso, servir como elementos de despliegue de los efectos del cambio organizacional; estos efectos son por supuesto diferentes de los mecanismos institucionales del nivel de la organización.

Frente a lo anterior Washington y Ventresca (2004) plantean que son los marcos de trabajo de significado y reglas culturales, los que al fin y al cabo logran definir las características organizacionales (Douglas, 1986).

Los cambios coercitivos y restrictivos planteados arriba, como único mecanismo de cambio organizacional tienen, según parece, un origen común en la metáfora de la caja de acero, la cual se fundamenta en el punto de vista cultural de las instituciones y que además, crece precisamente por ello. Sin embargo, no es ni más ni menos algo definitivo y de hecho es posible que en razón a lograr una ubicación o reconocimiento como institución, se permitan llegar a ser generativas y facilitadoras, además, existen otras circunstancias o decantaciones de los mecanismos que consiguen estructurar de una manera más concreta el cambio organizacional: la actividad lógica consistente, las características externas racionalizadas y la emulación con los pares. El primer mecanismo institucional de incorporación de la organización identifica una lógica dominante, cuya virtud está dada en términos de focalizar y resolver las ambigüedades del tipo local y permite, además, la posibilidad de definir normas locales, que a su vez facilitan la adopción de estrategias emergentes. Lo anterior solo es una parte de los aspectos positivos de los mecanismos, por decirlo así, ya que si consideramos los elementos institucionales externos, estos son grandes promotores de la aparición de elementos organizacionales, que se basan en los efectos de la gobernanza de la organización y la autoridad al generar componentes organizacionales, que superan la coerción directa. La emulación con los pares se plantea en términos de la interrelación entre categorías organizacionales, que comparten un espacio particular y como resultado de esa interacción, surge la posibilidad de incorporar estrategias ya probadas. Vale la pena realizar una profundización de la lógica dominante, dada su importancia.

LA LÓGICA DOMINANTE

Tal parece que es la ambigüedad una característica del cambio en las organizaciones. Respecto a esto Washington y Ventresca (2004: 84, 85) manifiestan que solo es posible resolverla en tanto se de una acumulación

de experiencias y así mismo un significado local, pero eso no es todo, además las mismas instituciones conforman unas lógicas institucionales de apropiación, que permiten la aplicación de nuevas estrategias con los consecuentes beneficios. Lo anterior confirma la existencia de una lógica dominante, que guía el direccionamiento de recursos y establece los términos de las políticas organizacionales, las rutinas y las capacidades que considere necesarias para promover la aparición de la innovación. A partir de esto, los autores proponen que “la incorporación previa de una estrategia ya establecida, moldea la lógica dominante local e incrementa la probabilidad de que la organización incorpore de manera definitiva la estrategia relacionada” Washington y Ventresca, (2004: 84, 85).

Tal como la lógica dominante presentada anteriormente, la cultura es un factor clave y por supuesto tiene un papel importante en el proceso del cambio institucional, pero ¿cuál es su nivel de importancia en todo el proceso de cambio?, respondemos a este interrogante presentando el estudio realizado por Townley (2002), donde busca fundamentalmente conocer cómo se ha dado el cambio en cierto tipo de instituciones, como es el caso del CFHR (Cultural Facilities and Historical Resources) de Alberta, Canadá.

EL PAPEL DE LA CULTURA EN EL CAMBIO INSTITUCIONAL

Townley (2002: 167) plantea como el cuerpo del conocimiento de la acción en el CFHR se estructuró de tal forma que sin haber sido especificada en los museos, lugares históricos y por demás, se encuentre sustentada en una estructura tecnológica ambigua difícil de adecuarse a una valoración simple (Oakes *et al.*, 1988). Las actividades desarrolladas por los equipos profesionales y no profesionales, se pueden enmarcar en “una representación completa y coherente de la cooperación humana a través de la cual se realizan” (MacIntire, 1984:187).

El proceso de cambio involucra la racionalidad como un elemento importante, esta racionalidad presenta dos puntos de vista en su aplicación: primero, en cuanto a su soporte teórico; y en segundo lugar, en cuanto a su aplicación práctica.

VERIFICACIÓN DE LA REALIDAD ENTRE LA RACIONALIDAD TEÓRICA Y LA PRÁCTICA

Townley (2002: 171) se cuestiona acerca de por qué el personal del CFHR, a pesar del reconocimiento de la necesidad de aplicar cambios dentro de la organización, una vez dichos e implementados no se aceptó en primera medida. Esto en particular con los planes de negocios y de la medición del desempeño. Por tanto, Townley (2002) establece la necesidad

de responder a la pregunta sobre ¿por qué surge entonces ese doble comportamiento entre la aceptación y la resistencia?. Una primera respuesta a la pregunta tiene su origen en el suceso de los comportamientos reales en contradicción con los comportamientos teóricos, es decir, entre las racionalidades teóricas y prácticas, las cuales están presentes en las disposiciones culturales de la gestión del sistema relacionado con el rendimiento estratégico. Según parece, existen ciertos condicionamientos que deben ser considerados como explicación de la oposición a la implementación de los cambios previstos: el primero plantea que las unidades involucradas son discretas y controlables; el segundo, que las unidades discretas presentan salidas identificables; y tercero, las mediciones que son significativas logran reflejar de forma clara y transparente los aspectos organizacionales clave.

Un aspecto especial de la racionalidad según Townley (2002: 176), es que no está conformada de manera unidimensional, sino que por el contrario, presenta varias dimensiones. Cuando se identifican, es posible dilucidarla discrepancia que se presenta entre los actores institucionales –dentro de los cuales se cuentan las causas, el control y el contexto–. Además, tiene el plus de abrir camino en el descubrimiento de elementos que no son tan superficiales y poder identificarlos; dentro de estos elementos se encuentran los mitos racionalizados, que como ya se ha mencionado, no son de ninguna manera unidimensionales sino que operan en diversos niveles o dimensiones, adicionalmente de tener como uno de sus objetivos fundamentales el obtener respuestas en los niveles de los actores organizacionales ya mencionados. Si quisiéramos saber cómo operan las dimensiones de la racionalidad en la teoría como en la práctica, tendríamos que comprender que cada una tiene un peso y significado diferente, diferencia que se da en términos de la misma dinámica del campo institucional, dinámica clave en el conocimiento acerca de cuál es el significado del término institucionalizado en términos de la homogenización organizacional y el papel de los mitos racionalizados y su efecto en el desarrollo de la resistencia al cambio.

En este caso y como sucede en las ciencias exactas, la aplicación de una teoría implica también tener la posibilidad de usar el conocimiento adquirido, para lograr pronosticar o predecir el comportamiento de un cierto fenómeno o situación, un ejemplo de ello lo tenemos con Kraatz y Zajac, (1996) quienes presentan los resultados de las investigaciones que fueron realizadas en varias instituciones de educación, donde el ejercicio fundamental consiste en intentar predecir el cambio, mediante el uso de la teoría institucional.

PREDICCIONES NEOINSTITUCIONALES

El estudio de Kraatz y Zajac (1996: 812) se basa en el análisis realizado a una serie de datos, tomados desde 1971 hasta 1986 para 631 colegios de arte liberal, todas instituciones de tipo privado. Dichos estudios buscaban fundamentalmente establecer el tipo de reacción de dichas instituciones a las fuerzas institucionales y a la presión creciente del medio ambiente técnico. Los resultados obtenidos fueron sorprendentes para los autores, toda vez que:

1. “Muchos de los colegios analizados tomaron la dirección contraria a las presiones institucionales, profesionalizando sus currículos”.
2. “Las condiciones del medio ambiente técnico global y local, entre los cuales se cuentan cambios en las preferencias de los consumidores, la economía local y factores demográficos, fueron claves en las predicciones de los cambios observados”.
3. “Con el tiempo las escuelas terminaron siendo menos homogéneas”.
4. “Las escuelas generalmente no imitan a sus competidores más prestigiosos”.
5. “Los cambios ilegítimos no presentan como consecuencia un resultado negativo en el objetivo de ser reconocidos y sobrevivir. Los resultados obtenidos indican que las investigaciones actuales sobre el medio ambiente de la organización, pueden llegar a no tener en cuenta el poder de la adaptación tradicional, la cual se fundamenta en la explicación que nos provee la sociología organizacional”.

Las predicciones sobre aspectos específicos de la llamada inercia organizacional, la tendencia de las organizaciones hacia el isomorfismo, la legitimidad y cómo influyen al menos de forma relativa las fuerzas medio ambientales institucionales al ser confrontadas con las técnicas y creencias del nuevo institucionalismo, obedecen a investigaciones de tipo longitudinal que han logrado examinar dichas predicciones de forma exitosa. Esto nos aprueba establecer la importancia del debate en términos de identificar aquellos elementos que permitan predecir de una manera más acertada ocurrencia, orientación del cambio organizacional y en ese mismo poder establecer sus antecedentes y consecuencias. (Kraatz y Zajac, 1996: 813-814)

Por otra parte, debemos tener en cuenta que el cambio organizacional es un proceso y como tal, presenta un desarrollo temporal, lo que genera la necesidad de realizar un análisis profundo a aquellos factores que son fundamentales en la definición del cambio, dentro de los cuales podemos

contar con: estándares, predictores y por supuesto consecuencias, estos factores tienen sentido y consistencia con el nuevo institucionalismo.

Las formas en que las organizaciones logran adaptarse al cambio pueden ser diversas, esa diversidad se puede ver en aspectos como la perspectiva de adaptación que se presenta como un mecanismo por medio del cual las organizaciones alteran sus estructuras y prácticas de tal forma que permanezcan alineadas con los cambios del medio ambiente general y local, al menos desde el punto de vista de los cambios técnicos, por tanto lo que se plantea muestra un comportamiento reactivo frente a las enormes presiones que se originan a partir de un campo organizacional consolidado. Una conclusión más aproximada a la realidad describiría el concepto de conformidad o de presentar una menor resistencia a las presiones externas (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987). Este último planteamiento refleja la conformidad como un elemento fundamental del neoinstitucionalismo y por ende, como una situación predecible.

Un caso diferente presentan las organizaciones maduras o ya establecidas que se encuentran en campos o sectores institucionales bien determinados. Éstas tienen menos susceptibilidad al cambio, respondiendo de una manera más contundente a las condiciones del medio ambiente técnico. Las diferencias que presentan este tipo de instituciones en contraste con perspectivas como la de adaptación, se pueden visualizar en su comportamiento frente al medio ambiente respecto a las organizaciones que sí se circunscriben a esta perspectiva y que presentan un comportamiento de ajuste frente a las demandas del medio ambiente técnico y entre las cuales podemos identificar; los cambios en las preferencias de los consumidores y las condiciones competitivas (Pfeffer y Salancik, 1978; Thompson 1967). Si consideramos que el neoinstitucionalismo toma los factores técnicos medio ambientales y los replantea como una fuente de los cambios organizacionales, y que éste replanteamiento es importante cuando no se está ante un campo o sector organizacional consolidado, en cuyo caso pierde importancia probar, que el punto de vista neoinstitucional influencia al menos, de forma limitada los cambios organizacionales; sin embargo, si es posible afirmar que en un campo organizacional altamente institucionalizado, las condiciones técnicas medio ambientales cambiantes ejercen una, así sea pequeña influencia sobre los cambios organizacionales” (Scott, 1991).

Como resultado de la consideración de la perspectiva neoinstitucional, es posible definir dentro del proceso de homogenización cualquier cambio organizacional, que encuentra la base de su impulso en las fuerzas institucionales, mucho más que en las fuerzas técnicas DiMaggio y Powell, (1983) por ejemplo, sostienen que la continuidad de ese proceso de homogeneización, del que se habla, conduce hacia el isomorfismo, esto puede tener su origen muy posiblemente en el número de procesos institucio-

nales. Frente a esto, es posible afirmar que “en un campo organizacional altamente institucionalizado, los cambios organizacionales ocurren como resultado del incremento de la homogeneidad de la organización” (Kraatz y Zajac 1996: 815).

Pareciera que el isomorfismo surge con ciertos condicionamientos que están relacionados con la imitación que unas organizaciones (imitadoras) realizan a otras, que podrían definirse como de mayor estatus (condicionantes); determinando que “en un campo organizacional altamente institucionalizado, los cambios organizacionales son explicados por el interés de lograr una mayor semejanza a las organizaciones más prestigiosas en su campo o sector” (Kraatz y Zajac, 1996: 815). Esto como ya vimos en las instituciones educativas del estudio relacionado no se dio de la manera esperada.

Dentro de las observaciones realizadas por Kraatz y Zajac (1996: 815) argumentan que “la institucionalización presenta cierta tendencia a reducir la variedad en los tipos de organización y a operar a través de cierto tipo, para eliminar la diversidad en el medio ambiente local”. Valga aclarar que la perspectiva neoinstitucional presenta diferencias frente a las contingencias medio ambientales locales, lo que la hace limitada en su alcance como predictor del cambio organizacional. Así es posible afirmar que “en un campo organizacional altamente institucionalizado, los cambios no pueden ser predichos, a causa de la diversidad en las condiciones medio ambientales locales” Kraatz y Zajac, (1996: 815)

Los medios ambientes técnicos tiene la utilidad de ser excelentes impulsores de las organizaciones, toda vez que buscan darles significancia, como es el caso de una gran mayoría de organizaciones educativas, por tanto, los procesos de legitimación afectan los cambios estructurales y los políticos en las organizaciones. Existe, sin embargo, una incapacidad de explicar los cambios en organizaciones educativas (escuelas de arte liberal) como resultado específico del fenómeno de isomorfismo institucional; donde el fenómeno principal observado es el de una tendencia generalizada a la homogeneidad, que se da con el transcurrir del tiempo y a la vez que se pudo evidenciar un aumento muy definido en la heterogeneidad. Según Kraatz y Zajac (1996: 831) la mayoría de las instituciones educativas no tomaron el camino predicho, es decir, no imitaron a las instituciones de mayor estatus de su sector, sino que ahondaron sus diferencias. Este suceso contribuyó sustancialmente en la disminución del crecimiento de la homogeneidad del sector. Lo anterior, demuestra que los preceptos neoinstitucionales no son precisamente la mejor herramienta para predecir los posibles cambios organizacionales, pero además y contrario al punto de vista neoinstitucional, se dio también una tendencia a permanecer en la perspectiva de adaptación tradicional, en la cual puede revelarse cómo

los factores medio ambientales técnicos fueron exitosos, ya que lograron predecir, de manera significativa, la mayoría de los cambios en las instituciones educativas.

Otro punto que podría definirse como significativo, es que frente a las predicciones institucionales que habían sido planteadas con respecto a los cambios ilegítimos (adaptativos), éstas estaban equivocadas, ya que predecían afectaciones negativas, lo que al final no fue cierto, por lo menos para la supervivencia y la salud organizacional.

Los cambios ilegítimos generan nuevas inquietudes con respecto a las consecuencias que tienen que enfrentar las organizaciones, cuando el medio ambiente las obliga a responder a cambios sustanciales e ilegítimos institucionalmente en el medio ambiente técnico y adicionalmente en direcciones fácilmente pronosticables. Si solo nos basamos en el estudio de las escuelas de arte, podríamos establecer, de alguna manera que la viabilidad organizacional depende exclusivamente de mantener o establecer legitimidad; así mismo la alineación con el medio ambiente técnico local y global, incluso con el riesgo de ilegitimidad institucional, es una buena alternativa en el objetivo de proveer una salida de la llamada **caja de acero** de las fuerzas del medio ambiente institucional.

La legitimidad institucional que se ha discutido arriba, tiene un gran protagonismo en la implantación de la innovación. Esto requiere un proceso, que por lo regular y de forma lógica, es el paso siguiente a la convergencia; sin embargo, no siempre es así y la difusión de la innovación organizacional puede darse en periodos que van desde el surgimiento o emergencia hasta un periodo de divergencia. Esto se puede explicar en razón al número de simpatizantes que presente dicha innovación, sin embargo, no logran legitimidad institucional; la otra posibilidad es que la innovación pase por procesos de surgimientos y divergencia consecutivamente, que son impulsados por cambios en el medio ambiente técnico global. Por tanto “mientras las presiones institucionales que gobiernan un sector permanecen fuertes, muchas organizaciones simplemente las desatienden y prefieren entonces enfocarse en responder a las presiones técnicas”.Kraatz y Zajac, (1996: 833).

Siguiendo en el mismo análisis del proceso de cambio institucional, se presentan elementos adicionales que suman en el camino de entender cómo se enfrenta el cambio y cómo de éste conocimiento se pueden desprender aplicaciones en los campos organizacionales, analicemos pues el problema del cambio.

ENFRENTANDO EL CAMBIO INSTITUCIONAL

La difusión de innovaciones administrativas puede corresponder a exigencias funcionales, las cuales son en últimas generadoras de nuevas estructuras y además influyen en el desarrollo de nuevas formas alternativas de organización. (Stinchcombe, 1965).

DiMaggio y Powell (1991) buscan explicar de alguna forma el origen del nuevo institucionalismo y como existen ciertas diferencias entre los diversos campos institucionales, esto puede verse reflejado en que la estabilidad del orden institucional es frágil, por otro lado, se pueden dar cambios institucionales como resultado de intervenciones externas. Según Friedland y Alford (1991), las múltiples lógicas institucionales presentan cierto nivel de coexistencia, entre elementos conflictivos y pacíficos; esta coexistencia implica la necesidad de tener una teoría capaz de explicarlas, la llamada teoría social y que según los autores opera en tres niveles de análisis: la competencia individual, la negociación en las organizaciones en conflicto y la coordinación e instituciones en contradicción e interdependencia.

Lo anterior demuestra que las organizaciones reaccionan permanentemente a las presiones del medio ambiente que las rodean, aunque exista la posibilidad de que algunas organizaciones no sean permeadas por el medio ambiente, lo cual es fundamental en el proceso de cambio. Persiste el interés en analizarlo y considerarlo, es claro que la participación del medio ambiente en la transformación y cambio de las organizaciones es innegable, por tanto es importante explicar y entender cómo se relacionan el institucionalismo con el medio ambiente y cómo se afectan entre sí.

RELACIÓN ENTRE INSTITUCIONALISMO Y MEDIO AMBIENTE

Se debe partir de observar e identificar de qué manera interactúan el institucionalismo y el medio ambiente institucional. Aunque esto es algo que ya había sido tratado de manera breve en la conceptualización, se hará de manera más profunda en este apartado, enfocando la discusión en torno al siguiente cuestionamiento: ¿cómo participan los diferentes actores en ese medio ambiente y de qué manera responden las organizaciones a esa interacción?.

El institucionalismo, el medio ambiente y su relación

El desarrollo de la competencia se da en un ambiente específico, de hecho las estrategias institucionales centran todos sus esfuerzos en determinar cómo en ese ambiente de competencia los diversos actores se confrontan y como de forma paralela. Por decirlo así, se desarrollan reglas de

juego en las cuales para sobrevivir, las organizaciones se obligan a cumplir (Washington y Ventresca, 2004: 83-85; Lawrence, 1999; Washington *et al.*, 2004). Lo anterior hace que las estructuras y el medio ambiente interactúen, permitiendo que surjan estrategias específicas que facilitan en gran medida el surgimiento sociológico de la estrategia (Uzzi, 1996).

En el proceso de interacción con el medio ambiente, es decir, frente a las características externas racionalizadas, es en el cual el nivel de las estructuras de autoridad tales como; las agencias de regulación y las asociaciones de gobernanza presentan una actuación que busca de manera primordial estandarizar las estrategias, dicha estandarización permite que a partir de ellas se puedan establecer o generar nuevas políticas o metas (Edelman *et al.*, 1999). Lo anterior no sólo corresponde a los niveles externos, sino también a que las estrategias traen consigo los preceptos y mitos racionales que permiten demostrar de alguna manera la existencia de una acción apropiada sobre el colectivo, en cuanto a las múltiples políticas o metas que deben ser evaluadas (Meyer y Rowan 1977).

En relación a factores como la gobernanza y las estructuras de autoridad, a las cuales ya se ha hecho referencia, estas caracterizan las estrategias emergentes; también es posible afirmar que validan la siguiente proposición, según la cual “las organizaciones ligadas directamente al campo de las estructuras de gobernanza están más abiertas a incorporar estrategias caracterizadas por la autoridad que al fin y al cabo son otras organizaciones” (Washington y Ventresca, 2004: 85).

¿Qué sucede al considerar el medio ambiente como institución?

Zucker (1987: 445-446) explica que los elementos institucionales provienen, sin lugar a dudas, desde el exterior de la organización, generando cambios al interior. Sin embargo, no se tiene claridad sobre ese primer impulso que genera la acción, es decir, el momento inicial, esto se debe a que la organización se encuentra en algo que los institucionalistas llaman una “Jaula de acero” (DiMaggio y Powell 1987).

Meyer y Rowan, (1977:357), Weick, (1976), Selznick, (1949) argumentan que cuando las organizaciones responden a presiones institucionales externas, las cuales pueden ser presiones coercitivas (DiMaggio y Powell 1983) protegen sus actividades técnicas desacoplando elementos de la estructura y reduciendo su eficiencia. En contraste, según (Scott y Meyer 1983) y de acuerdo con las predicciones de la teoría económica, las empresas que operan en el sector técnico “tienen éxito desarrollando actividades de producción eficientes y estructuras de coordinación efectivas” (Scott y Meyer 1983:141) estos elementos hacen que por lo tanto, en la determinación del medio ambiente como institución, debemos tener en cuenta tres principios básicos:

1. El proceso institucional, más allá de la racionalización, produjo un gran fenómeno en el mundo que activo el crecimiento del Estado.
2. Las instituciones son comúnmente etiquetadas como **Estado** e invariablemente externas a las organizaciones.
3. La institucionalización produce tareas ineficientes, una vez se desacopla la estructura interna. Zucker, (1987: 446)

En otro punto Zucker (1987: 456) menciona “como las rutinas organizacionales incrementan la institucionalización en una organización dada, como función de: 1) el grado de codificación explícita en forma de reglas de trabajo, promoción y otros tipos de formalización de rutinas específicas; 2) la prolongación de la estructura o la tarea; y 3) el grado en que es contenida la estructura o tarea en una red de trabajo”². Los cambios que se presentan en un sector, tienen la capacidad de afectar otros sectores, los cuales no tendrán otra opción que cambiar. Dichos cambios los podemos ver reflejados en nuevas estructuras o simplemente en elementos de interdependencia.

Dentro de la discusión del nuevo institucionalismo y alrededor del cambio institucional, en forma permanente encontramos términos como homogeneidad o presiones institucionales, pero se debe ir más allá del concepto general de estos temas, claro está, aplicado el institucionalismo y al cambio institucional de tal manera que se tenga una mayor comprensión de ello.

IMPLICACIONES DE LA HOMOGENEIDAD

La razón principal para que sucedan ciertos cambios, en este caso organizacionales, tiene que ver con el desarrollo de la homogeneidad. Este fenómeno requiere que el campo organizacional tenga un gran nivel de institucionalidad. (Kraatz y Zajac, 1996: 815).

El fenómeno de la homogeneidad, puede ser observado en los trabajos de Meyer y Rowan (1977), DiMaggio y Powell (1983), en los cuales se prevé la existencia de organizaciones que presentan ciertos comportamientos particulares, sobre todo si existen en campos dominados por otras organizaciones. Este hecho es muy importante, si consideramos que el ingreso a estos campos ajenos hace que la organización enfrente o asuman comportamientos definidos por las organizaciones locales. Esto suele suceder con más énfasis en situaciones donde los campos organizacionales tienen estructuras muy fuertes y un alto grado de desarrollo, la condición anterior los convierte en determinantes del comportamiento de aquellas organizaciones recién llegadas o que no presentan estructuras fuertes; por lo

² Véase: Nadel, S.F. (1953). Social control and sdf regulation social fora 31:265-273.

tanto, estas últimas, se encuentran en alguna medida subyugadas al campo organizacional y por ende comienza un proceso progresivo hacia la homogenización.

Es precisamente la homogeneidad un factor facilitador de afectación del medio ambiente organizacional, esto también genera el desarrollo de los llamados roles organizacionales con significado y contenido cognitivo. Es necesario aclarar que el nuevo institucionalismo se enfoca en el análisis de mecanismos, que producen homogeneidad o diversidad a través de poblaciones organizacionales y adicionalmente, pueden presentar fenómenos como isomorfismo con el medio ambiente (Kamens, 1993).

EL PROCESO DE LA INNOVACIÓN EN LAS INSTITUCIONES

El estudio de los procesos de innovación institucional, se ha desarrollado por medio de las teorías institucionales. Dichas teorías se alimentan de diversas perspectivas, entre ellas tenemos las ciencias sociales, políticas, económicas y la sociología. Esta última, que en particular ha profundizado mucho más en el análisis del impacto al cual están sometidas las organizaciones en cuanto a sus valores, creencias y sistemas que tiene gran significancia en términos simbólicos en las actividades de las organizaciones (Cohen, 1997: 4). Éste impacto es más atractivo si consideramos las diversas implicaciones que se dan en términos del comportamiento de la empresa privada (Scott y Meyer, 1994).

Análisis del proceso de innovación

¿Cómo manejar el cambio? Noel Tichy's (1983) nos sugiere la necesidad de comprender cuál es el desarrollo que se debe dar en un proceso de implantación del cambio y lo define como un manejo estratégico. Planteando en ese sentido, como objetivo primordial, entender que el cambio se da en el sistema social y siendo así requiere elementos de manejo en cuanto a una política equilibrada, un manejo particular de la técnica y el cuidado cultural. Siendo más específicos, el autor argumenta que las preocupaciones políticas pertenecen a la formulación de metas y a la ubicación de elementos relacionados con el poder y los recursos; la técnica se refiere a algún factor logístico, estructural o mecánico que afecte el proceso que está siendo estudiado; en cuanto al aspecto cultural, este se preocupa por el impacto de los valores y las creencias. Estos elementos pueden ser examinados para cada fase de la innovación, evaluando si ellos contribuyen a crear puentes o barreras para completar exitosamente cada fase. Las fases de la innovación, introducción, difusión, evaluación y adopción se relacionan con la capacidad que puede tener una organización para lograr procesos innovadores, como un esquema de su desarrollo. Los estudiosos del tema

han identificado dichas fases y plantean en términos de la primera de ellas, la introducción, la necesidad de los líderes de un campo organizacional en particular, busquen estructurar arreglos institucionales que les garanticen tener el control del campo organizacional que lideran, sin embargo esto no es algo fortuito, se da como resultado de una respuesta al entorno (DiMaggio, 1988; Fligstein, 1990). Una vez definidas las nuevas estructuras, se da un proceso de difusión, esta tiene que ver con la propagación de las nuevas configuraciones, que permitan tener una mayor aceptación por parte de las organizaciones en la práctica (Strang y Meyer, 1994). La evaluación, tiene que ver con la verificación conjunta de los líderes que imponen el cambio y los que lo adoptan con el fin de determinar qué tan exitosos han sido los cambios en el fin de agrupar las demandas medio ambientales con respecto a arreglos institucionales anteriores (Kotter y Heskett, 1992; Schlesinger, *et al*, 1992). Una vez se han establecido los cambios de forma exitosa, está el terreno abonado para su adopción como normas aceptadas para el campo o sector (DiMaggio, 1988; North, 1990; Gioa, 1992; Jepperson, 1991; Scott, 1994^a)

La innovación es fundamentalmente en un proceso de cambio, en ese sentido podríamos afirmar que es a su vez un proceso evolutivo, sin embargo, frente a la explicación de cómo se da este fenómeno, la teoría neoinstitucional presenta ciertas limitaciones.

Limitaciones para explicar el cambio institucional

La teoría neoinstitucional ha sido incapaz de explicar en forma adecuada el concepto de cambio (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1988; Hirsch, 1997; Hirsch y Lounsbury, 1997). La adecuación al entornosocial por parte de las organizaciones, se desarrolla mediante la búsqueda de legitimidad, como resultado de las grandes presiones institucionales (Oru, Biggart, y Hamilton, 1991). Esta situación es representativa de un comportamiento institucional ya conocido y que evidencia el desarrollo de procesos de homogeneidad en las organizaciones (Kraatz y Zajac, 1996). Por otra parte, el **isomorfismo** (DiMaggio y Powell, 1983) genera interferencias (ruido) en el objetivo de configurar una teoría institucional que refleje de manera completa y ajustada el concepto de cambio, como resultado de esta incapacidad se han tomado como características principales los fenómenos de estabilidad e inercia institucional (DiMaggio, 1995; Hinings y Greenwood, 1996). De tal manera que se deben establecer mecanismos o propuestas que nos permitan explicar de una mejor manera el cambio, para ello se retoma el concepto de cambio considerado en el viejo institucionalismo y anexarlo a la literatura neoinstitucional (Greenwood y Hinings, 1996; Hirsch y Lounsbury, 1997; Holm, 1995; Kraatz y Zajac, 1996). Es necesario entonces tener un marco de referencia que facilite el

comprender de qué manera los campos organizacionales y las instituciones coevolucionan. Hoffman (1999) por ejemplo, muestra a través de un análisis longitudinal y empírico, la medición de los cambios en la composición de un campo organizacional, el cual se dio alrededor del tema del ambiente corporativo cubriendo un periodo que va desde 1960 hasta 1993. Estos cambios han sido correlacionados con la evolución de las instituciones de la industria química de los EE.UU.

Las instituciones que compiten tienden a pertenecer o establecerse dentro de grupos de organizaciones, que se estructuran como campos o sectores, este fenómeno en particular las convierte en instituciones ubicadas. La formación del campo o sector no es un proceso estático, manifiesta cambios permanentes en su forma, esto en razón a todos los elementos que intervienen y que de alguna manera afectan la configuración de los patrones de interacción o de los miembros pertenecientes al campo o sector. Entre esos elementos que afectan la configuración ya constituida del campo, los acontecimientos sociales son señalados como grandes protagonistas, dicho señalamiento se apoya en diversos estudios del cambio organizacional (Meyer, 1982; Meyer, Brooks, y Goes, 1990). El análisis también se basa en la idea de que la evolución institucional implica la transición entre los tres aspectos principales de las instituciones, los cuales Scott (1995) ha denominado como los pilares: la regulación, la normatividad y lo cognitivo.

Según Hoffman (1999: 352) Los pilares de las instituciones pueden llegar a tener diversos niveles de dominio en un determinado momento, pero no se eliminan entre ellos, por el contrario coexisten y se interconectan de alguna manera (Hirsch, 1997). Los cambios sociales permanentes, es el ambiente en el cual se desarrolla la discusión con respecto a la definición del medio ambiente corporativo y cómo ha evolucionado con el tiempo. Lo anterior facilita el reconocimiento de aquellos aspectos que permiten visualizar en qué forma se da la reconfiguración de los sectores y cómo en esa medida se da una transformación en los significados y las interpretaciones (Jennings y Zandbergen, 1995).

El significado de campo o sector organizacional representa un tema fundamental, pues es alrededor de este que se contemplan todas las interacciones que surgen entre la organización y el medio ambiente, de hecho, esas condiciones básicas concebidas desde el campo institucional condicionan de alguna manera el comportamiento de las instituciones u organizaciones. Por tanto, es clave entender en el proceso de toda la discusión, cuál es realmente el significado de lo que llamamos campo o sector, que son elementos alrededor de los cuales se construye la teoría institucional.

SIGNIFICADO DEL CAMPO ORGANIZACIONAL

Un campo organizacional es “una comunidad de organizaciones que forma parte de un sistema cuyos participantes interactúan con mayor frecuencia entre ellos, que con otros actores fuera del campo” (Scott, 1995: 56). Dentro del grupo de actores externos al campo encontramos al Gobierno, colectivos (asociaciones profesionales entre otros) y cualquier otro actor que sea capaz de ejercer algún tipo de influencia coercitiva, normativa o cognitiva en una organización en particular o a un grupo de estas y que pertenecen a un mismo campo o sector (Scott, 1991).

De tal manera que es importante distinguir entre un campo organizacional y una población individual dentro de las “clases de organizaciones que son relativamente homogéneas en términos de vulnerabilidad medioambiental” (Hannan y Freeman, 1977: 166). Los campos tienen una conformación que se da en términos de ciertos objetivos o intereses comunes a un cierto número de organizaciones, que sirven con amalgama entre los componentes (organizaciones) del colectivo. Otro elemento importante a considerar es conocer cuál es el papel que juegan los valores en todo el proceso de cambio organizacional, si tenemos en cuenta que su importancia puede radicar en considerarlos como decisorios en la implementación exitosa del cambio.

IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Supervivencia de las organizaciones

Amis *et al.*, (2002: 436-437) señala como los teóricos institucionales sostienen que las posibilidades de supervivencia de las organizaciones, se relacionan con su forma de adherirse a los valores definidos desde el medio ambiente institucional (Meyer y Rowan, 1977). Las organizaciones están sometidas permanentemente a procesos de evaluación por parte de protagonistas institucionales como las sociedades y el público en general, dicha evaluación se sustenta en las características procedimentales y estructurales de las organizaciones y en como estén alineadas con los valores institucionales que definen el campo o sector (Baum y Oliver 1971). En el proceso de ingreso de valores externos a la organización, también ocurre el fenómeno de legitimidad creciente y la asimilación de un estatus que crea una barrera frente a la posibilidad de algún tipo de intervención del exterior (Meyer y Scott, 1983). Por otro lado, podemos encontrar cierta facilidad para el desarrollo de predicciones más acertadas y mayores niveles de estabilidad (Meyer y Rowan, 1977) además de ayudar en el objetivo de lograr acceder a recursos que pueden ser escasos (Pfeffer y Salncik, 1978).

La teoría institucional según Amis *et al.*, (2002: 436-437) ha logrado demostrar su gran valor para explicar de una manera, digamos, coherente la forma en que las organizaciones son estructuradas, además de su forma de operación o funcionamiento. Sin embargo, este mismo hecho ha sido utilizado como un condicionante que ha sido esgrimido de forma sesgada por parte de los investigadores, en general para no enfocarse, ni enfocar sus investigaciones en conocer las diversas direcciones o formas en que las organizaciones pueden transformarse. Esta afirmación ha generado diversas opiniones dentro de las cuales se puede mencionar la de DiMaggio y Powell (1991) que argumentan que la orientación de los desarrollos más recientes en la teoría institucional se han enfocado de manera decidida en la persistencia de las estructuras y los sistemas, más que en la transformación de las organizaciones. Otros autores que manifiestan algo similar son Brint y Karabel (1991) derivado de sus investigaciones en la comunidad de colegios americanos, donde explican que el neoinstitucionalismo se aplica más a la estructuración y al funcionamiento de las formas institucionales que a su alteración o cambio. A pesar de todo esto algunos investigadores han buscado cuál es la relación existente entre la teoría institucional y los cambios organizacionales.

Amis *et al.*, (2002: 438) menciona que los autores en general, antes de entrar a explicar el significado del cambio organizacional, empiezan por definir la noción de arquetipo presentada en primera instancia por Hinings y Greenwood por tanto debemos resolver inicialmente ¿Qué es un arquetipo? Un arquetipo se define como:

Un conjunto de creencias y valores que forman concepciones prevalentes de lo que una organización debería estar haciendo, como lo debería estar haciendo y como debería ser juzgada, combinado con procesos y estructuras que sirven para implementar y reforzar esas ideas” Amis *et al.*, (2002: 437).

Una forma en la que pueden ser entendidos los cambios que se dan en las organizaciones, es mediante la definición o aplicación de los arquetipos. Su importancia radica en las grandes posibilidades de uso para los análisis de los cambios organizacionales y adicionalmente al observarlos podemos manipularlos realizando pequeños ajustes o alteraciones, es posible lograr o mejorar la congruencia o coherencia entre los múltiples elementos que determinan la organización particularmente en la estrategia o el personal para mejorar la funcionalidad de la organización. Cada arquetipo tiene una utilidad diferente dependiendo de la intensidad requerida, es decir, cambios radicales, por ejemplo, requieren arquetipos distintos a aquellos cambios que son de tipo incremental; en el caso de los cambios radicales lo que puede suceder, es que se presente la necesidad de imple-

mentar nuevos valores, o en la producción de productos y servicios totalmente nuevos o mediante el desarrollo de nuevas estructuras y sistemas dentro de la organización.

A nivel externo, debemos considerar también cuál es el papel de las presiones externas, como se ha mencionado en otros apartes del presente apartado puede ser decisivo en el caso de presiones lo suficientemente grandes en la dirección o sentido del cambio organizacional. Esta característica puede ser aprovechada para lograr dicha dirección, aun si, esas presiones son contrarias, si las presiones son débiles, se da la posibilidad de que desde el interior de la organización y específicamente desde sus miembros se generen dinámicas de resistencia al cambio al cual están siendo presionados a implementar (Oliver, 1991).

Ya se ha mencionado, por ejemplo, que los cambios de corte radical implican el cambio de elementos fundamentales como los valores, pero ¿cuál es el efecto de estos valores sobre los procesos? podría llegar a ser muy grande, si tenemos en cuenta que para que esto se dé, es necesario el impulso externo como iniciador del cambio, de tal manera que la forma en que el medio ambiente logre afectar a la organización va a depender de los esquemas interpretativos de la organización (Bartunek, 1984). Esto es importante si consideramos que las decisiones no solamente toman en cuenta elementos relacionados con el rendimiento, sino que también hay inmersos en esos procesos elementos de índole personal y político para decidir la realización o no del cambio organizacional. Lo que debemos a estas alturas es tener claridad sobre la existencia de un proceso de transición que se requiere para su realización ante situaciones que se presentan al exterior de la organización. Existen a su vez, resultados generados de procesos internos, es decir, se presentan a la vez estos dos fenómenos, por tanto se deduce de este hecho, que si las presiones dadas frente al cambio son resistidas, los efectos sufridos dependerán en gran medida de que la estructura de valores dentro de la organización sea ampliamente favorable, opuesta, o indiferente a los cambios que se están prescribiendo.

PROFUNDIZANDO MÁS EN LAS FUENTES, RESPUESTAS Y PROCESOS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL

Dacin *et al.*, (2002: 45-47) hace referencia a la importancia o relevancia que debe ser reconocida a la investigación sobre teoría institucional y el cambio institucional, en el cual se busca hacer una contribución importante al llamar la atención sobre las fuentes de cambio institucional, particularmente en lo que tiene que ver con la desinstitucionalización de las normas y las prácticas existentes. Oliver (1992) y Scott (2001) observaron como la literatura de la teoría institucional se ha concentrado mayormente

en la construcción institucional y en los procesos de cambio convergente. Sin embargo, es importante resaltar que aunque el fenómeno de la desinstitucionalización ha sido menos explorado, “los procesos por los que las instituciones se debilitan y desaparecen”. Scott, 82001) argumenta que: la importancia de la desinstitucionalización, al notar que “es útil para ubicar los estudios en un contexto más amplio del cambio institucional, ya que el debilitamiento y la desaparición de un conjunto de creencias y prácticas muy probablemente este asociado la llegada de nuevas creencias y prácticas” (Scott, 2001: 184).

Oliver (1992) identificó tres fuentes principales de presión sobre las normas o prácticas institucionalizadas: las fuentes funcionales, las políticas y las sociales. Un primer conjunto, son las presiones funcionales para la desinstitucionalización, que surgen de los problemas percibidos en los niveles de rendimiento o la percepción de la utilidad en relación con las prácticas institucionalizadas. También pueden estar vinculadas a los grandes cambios ambientales, como por ejemplo la intensificación de la competencia por la obtención de recursos.

Lee y Pennings (2002), proporcionaron una perspectiva adicional para la comprensión de cómo las presiones funcionales pueden influir en la desinstitucionalización y el cambio institucional. En su estudio sobre el sector de la contabilidad irlandés, demuestra cómo la competencia entre las diferentes fuentes de rendimiento y las formas de organización a nivel de la población, se transformó en una importante fuente de retroalimentación del mercado, que logro finalmente consolidar la desinstitucionalización de las formas de organización.

Para el segundo conjunto de presiones, Oliver (1992) señaló en primer lugar a las presiones políticas, las cuales son resultado principalmente de los cambios en los intereses y las distribuciones de poder subyacentes que han respaldado y legitimado arreglos institucionales existentes. Estos cambios pueden ocurrir en respuesta a las crisis de resultados, los cambios ambientales, y otros factores que obligan a las organizaciones a cuestionar la legitimidad de una determinada práctica.

Las presiones sociales que se relacionan de forma directa con elementos de diferenciación de grupos (aumento en la diversidad de mano de obra), las múltiples creencias que representan elementos heterogéneos que son de alguna manera divergentes o contrarios y la presencia de nuevos tipos de prácticas, que se dan como resultado de fusiones o adquisiciones, la dinámica constante de cambio en las regulaciones, o las demandas sociales que no necesariamente se encuentran alineadas con las practicas desarrolladas, pueden influir de manera significativa en los procesos de cambio institucional y desinstitucionalización, por ejemplo, la aplicación de medidas de acción afirmativa (Oliver, 1992; Scott, 2001). La observación de los

diferentes fenómenos relacionados con los procesos de cambio, muestra su utilidad en el análisis de situaciones reales, es así que Zilber (2002), como parte de su contribución al Foro de Introducción a la Investigación Especial, analiza los cambios ideológicos que se pueden presentar dada alguna situación particular y que sucede como resultado de la intervención colectiva. Zilber plantea el caso específico del cambio en la ideología feminista que prevalece en un centro de crisis por violación en Israel, que se da en términos del número de participantes en el programa y funciona como un enfoque o estilo terapéutico. El estudio de Zilber, demuestra de alguna forma que: “los nuevos miembros con antecedentes y experiencias que difieren de los actuales miembros traen diferentes marcos de interpretación, además de definiciones sociales de comportamiento que actúan disminuyendo el consenso y la adhesión incondicional a las prácticas que se dan por sentadas” (Oliver 1992: 575). Como en el caso de Townley (2002) en su estudio, Zilber (2002) llama la atención sobre la interacción entre actores, acciones y significados en la comprensión de la micro-política de cambio institucional.

La aceptación de las diversas prácticas como ya se ha mencionado, son dependientes de múltiples factores relacionados como por ejemplo, el contexto de aplicación, el cual genera variaciones en el nivel de aceptación de las practicas. Como un ejemplo de este fenómeno Kostova y Roth (2002) menciona como la posición asumida frente a dichas prácticas, específicamente en el caso de la implementación de prácticas de calidad total en filiales de una multinacional no se dio de forma equilibrada, sino que tuvo niveles bien diferenciados en cuanto a su institucionalización en razón no solo al contexto, sino también a través de las unidades organizacionales. Su estudio tiene implicaciones importantes para la función de la alineación de las prácticas, los intereses, la agencia y los contextos relacionales en la producción de una difusión exitosa y las prácticas de institucionalización.

Existen muchos estudios que buscan básicamente determinar la participación de funciones como el poder, los intereses y los problemas de agencia en la manera que las organizaciones acogen y analizan los elementos del entorno, para generar respuestas ajustadas a la situación planteada por las instituciones Kostova y Roth (2002: 47) . Otro ejemplo que se puede citar son las relaciones de colaboración de una organización y como el sentido colaborativo tiene grandes implicaciones en el desarrollo de las iniciativas empresariales de tipo institucional. Lawrence, Hardy y Phillips (2002) sugieren además que el sentido colectivo de organizaciones que pertenecen a un mismo campo o sector, facilita el proceso de cambio generado por las prácticas institucionales. En ese sentido DiMaggio (1988) puntualizo como el espíritu de empresa institucional, fue un fundamental en el objetivo de generar los recursos necesarios para lograr crear y poten-

ciar las instituciones. Estos empresarios son legitimadores del desarrollo institucional al prodigar la creación de instituciones que respondan de forma adecuada a sus necesidades e intereses; la razón principal es que dichos empresarios tiene la capacidad de hacerlo ya que cuentan con los recursos y el poder para estructurar las instituciones y por su puesto el cambio institucional. Los agentes de cambio en todos los sectores, son grandes protagonistas, mencionados como **portadores** su importancia radica en la enorme influencia que ejercen, al imponer sus interpretaciones en cuanto a la implementación de nuevos sistemas en el sector publico Townley (2002). En ese mismo sentido Zilber (2002) plantea algo parecido al definir a ciertos miembros de la organización como portadores activos de las instituciones. Sesgan con su interpretación el significado del cambio para la organización, generando las estrategias organizacionales con base en las percepciones del sentido de las instituciones.

La legitimidad se puede garantizar si consideramos los cambios de identidad. Según Dacin *et al.*, (2002: 48-52) el estudio de Glynn y Abzug (2002) “identifica y analiza la dinámica de la conformidad en la práctica simbólica de nombrar y que está impregnado de agencia y significado. Su estudio sugiere que los cambios de identidad son fundamentales para garantizar la legitimidad”. El papel de la legitimidad se observa en su desarrollo causal, como en ese sentido el aseguramiento de la identidad y las dinámicas institucionales son motivadas por todos el esfuerzos por lograr una legitimidad.

Existen diversas posibilidades para que el cambio se produzca exitosamente, como hasta ahora hemos podido analizar, pero ¿qué es o cómo podemos visualizar el cambio? Existen consideraciones que debemos tener en cuenta, ya que los cambios pueden generarse a diferentes velocidades.

El cambio como proceso

Un tema importante que relaciona cada uno de estos estudios es lo que Zilber identifica como una “interacción dialéctica entre las acciones (prácticas y estructuras), los significados y los actores” (Zilber, 2002: 235)

El proceso de desinstitucionalización, no resulta necesariamente en un desconocimiento de las normas institucionales que han sido establecidas, así sea que dicho desconocimiento sea planteado por fuerzas o presiones funcionales, políticas o sociales.

Frente a situaciones como la mencionada anteriormente se deben buscar nuevos caminos que permitan abordar precisamente, nuevos niveles y mecanismos de cambio institucional.

El cambio institucional puede proceder desde los niveles más micro-interpersonales y sub-organizacionales hasta los niveles más macro sociales y globales. El tiempo de desarrollo del cambio organizacional no tie-

ne una definición concreta, ya que puede darse en periodos relativamente cortos o dependiendo de las circunstancias definidas en el entorno, puede requerir tiempos extremadamente largos o ser procesos progresivos, en este último caso el proceso de cambio permite a los observadores una mejor adaptación ya que los participantes apenas se dan cuenta de cualquier cambio suscitado, o existe la posibilidad de que se presenten episodios repentinos en los cuales se generan grandes diferencias, frente a los antiguos patrones de comportamiento. El interés principal en este caso es el enfocarse en los niveles más micro, los períodos de tiempo más cortos, y los procesos de cambio incremental.

El objetivo primordial de las consideraciones de tiempo es por su puesto, analizar tendencias que permitan realizar prescripciones de cambio.

Tendencias de los cambios corporativos

Existen ciertas organizaciones que por su concepción presentan ciertos comportamientos especiales, dentro de estas encontramos por ejemplo; las organizaciones profesionales (Asociaciones) donde su estructura organizacional tiene claramente diferenciadas las funciones administrativas de aquellas profesionales, esto evidencia una diferencia sustancial con respecto a las empresas tradicionales, donde dicha distinción no es tan clara o simplemente no está definida. Lo anterior genera nuevos cuestionamientos sobre la forma en la cuál es posible generar procesos de cambio de gran envergadura, particularmente por múltiples y muy complejas razones entre ellas la necesidad absoluta de cambios en las políticas gubernamentales de los países occidentales.(Robinson, 1999).

Los procesos novedosos de gobernanza, no son el resultado de irrupciones en los modelos de gobierno, sino que tienen todo un trabajo de investigación que los sustenta y que se basan precisamente en las limitaciones presentadas por los viejos modelos regulatorios, por la maduración de nuevas teorías sobre todo en el campo de la economía y los cambios políticos (Hall, 1989; Scott *et al.*, 2000: 217-220).

Como resultado del análisis de la afirmación anterior, podríamos decir en resumen, que los cambios políticos son aceleradores y generadores de mecanismos, deslegitimando las estructuras establecidas y sentando las bases en términos culturales para el desarrollo de nuevos procesos políticos, jurídicos y para el desarrollo de la normatividad que se requiere para institucionalizar el cambio, un análisis más profundo requerirá la consideración de elementos más específicos y que reflejen de mejor manera los resultados de dicha institucionalización.

Las formas institucionales novedosas, en razón a su participación en un campo o sector específico, no pueden ser ajenas a la interacción con las estructuras o formas que ya habitan ese campo sector. Por tanto, son

influenciadas por estas y como resultado de ello se engendran nuevas y diversas estructuras y procesos, pero, a pesar de que cualquier nueva idea o modelo tienen una difusión muy amplia, el isomorfismo no se ha considerado como un fenómeno determinante o principal a ser analizado, por tanto los conceptos desarrollados no siguen un camino de adaptación o ajuste, ya que no existe un paso intermedio de traducción de los conceptos, esto por su puesto genera resultados disimiles. (Czarniawska&Sevon, 1996).

Lo anterior genera grandes dinámicas al interior de las empresas. Estas empiezan a desplegar estrategias que consideran el desarrollo de elementos como: los símbolos, las relaciones, los artefactos, y las rutinas (Scott, 2001). Volviendo sobre las asociaciones profesionales y organizaciones internacionales no gubernamentales, incluidos el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio, promulgan nuevas concepciones, normas y prácticas (Boli y Thomas, 1999; Brunsson, Jacobsson, & Associates, 2000). En estos casos nos encontramos con la carga de ajuste de los diferentes modelos que recae en los consultores que toman el modelo, lo traducen y aplican de acuerdo a las condiciones específicas del entorno. La empresas multinacionales buscan mecanismos que faciliten el ingreso a esos nuevos entornos mediante la aplicación de mecanismos particulares como son; el establecimiento de oficinas de las empresas en los países de llegada, la generación de asociaciones o adquisiciones de empresas locales que hagan que el proceso de ajuste sea más expedito.

Las organizaciones como parte de un campo o sector, deben ser analizadas en contexto y no perder de vista que engrana en un sistema muy mayor que las limita o restringe como pueden ser las corporaciones, las relaciones contractuales y los análisis estructurales. Lo anterior incluye fenómenos relacionados con la población: los cuales incluyen además “la densidad organizacional, la densidad relacional y la legitimación normativa y regulatoria” (Baum, 1996; Scott, 2001). Aunque dichos estudios son de gran valor, presentan un riesgo como por ejemplo, ignorar otros tipos de cambios que se pueden suceder en los actores y que darán como resultado transformaciones mucho más grandes y profundas en los campos o sectores.

Estos procesos incluyen:

1. Cambios en las relaciones entre las organizaciones existentes
2. Cambios en las fronteras de las organizaciones existentes
3. El surgimiento de nuevas poblaciones
4. Cambios en las fronteras de campo
5. Cambios en las estructuras de gobierno (Scott *et al.*, 2000: 24-25).

1) Cambios en la forma de relacionarse entre las organizaciones existentes

El contexto es de suma importancia para las organizaciones, ya que es ese contexto el que crea o presenta el ambiente necesario para que se den las conexiones de las organizaciones con otros actores de ese contexto y por supuesto no debe olvidarse que existen diferentes niveles de cambio y así mismo existirán diversidad de tipos de conexiones en el campo o sector, que en últimas es quien genera el contexto, la cantidad y calidad de esas conexiones entre las diferentes organizaciones. Son tal vez la característica más importante a la hora de hablar de los procesos de “estructuración” (Baum y Oliver, 1992; DiMaggio, 1986) adicionalmente se debe considerar que las conexiones no son estáticas sino que se reconstruyen de forma permanente, incluso pueden darse en muchos campos o sectores, casos tan radicales como por ejemplo, los vínculos contractuales son eliminados y en su lugar se generan relaciones de equidad (horizontal o vertical de integración). Esto es un cambio drástico, si se tiene en cuenta que las organizaciones prefieren vínculos más específicos y flexibles (Harrison, 1994), que tanto influyen las conexiones entre las organizaciones, es algo que puede ser visualizado en el sector de la salud o de los servicios públicos específicamente de los Estados Unidos de Norte América. (Lauermann y Knoke, 1987)

2) Cambios en las fronteras de las organizaciones existentes

Otro elemento importante son los cambios que con el tiempo sufren las formas asociadas a las poblaciones, algo que las investigaciones realizadas por Greenwood, Lee y Pennings, Sherer y Lee, Casile y Davis-Blake demostraron. Lo que no se reconoce frecuentemente es que los límites de dichas formas igualmente cambian y por tanto también pueden llegar a contener más o menos funciones o algunas totalmente nuevas o diferentes.

3) El surgimiento de nuevas poblaciones

Los ecologistas han ilustrado que uno de los motores más importantes del cambio organizacional es la desaparición de las formas existentes, junto con el desarrollo de nuevos tipos de organizaciones (Hannan y Freeman, 1989).

4) Cambios en las fronteras del campo

Los investigadores al examinar las estructuras y los procesos a nivel de campo, deben estar atentos a los cambios en las fronteras que delimitan. Dichas fronteras se muestran conformadas por mezclas regulatorias y arreglos gubernamentales, concepciones culturales cognitivas de la identidad, los marcos normativos y éticos que proporcionan reglas y normas comunes, e interdependencia de conexiones técnicas o dependencia sobre recursos materiales similares.

5) Cambios en las estructuras de gobierno

Los campos tiene la función fundamental de mantener en equilibrio el sistema sin embargo esto presenta una característica importante, el campo debe estar asociado con una estructura de gobierno. En ese mismo orden si consideramos el nivel global de las relaciones y se representa como una sociedad de un nivel superior, incluso trans-societal, nos encontramos con sistemas capaces de permear los niveles de campo, presentando diversa forma y utilizando caminos que no son los más simples; además, en ese proceso de irrupción interfieren el campo y lo transforma, estableciendo nuevas reglas de juego, influenciando y controlando el comportamiento de organizaciones específicas. (Scott *et al.*, 2000: 24-25).

Por otro lado, la gobernanza tiene un gran poder para crear y legitimar formas de organización. Esta característica la ubica en una posición de importancia en el desarrollo, por ejemplo, mecanismos de determinación de derechos de propiedad, reglamentaciones relacionadas con dichos derechos y el control de los bienes de producción (Campbell y Lindberg, 1990). Un ejemplo claro de este protagonismo de los sistemas de gobernanza es como se aprobó una legislación electoral dentro de 29 Estados en la década de 1980 y principios de 1990 que le dió a las firmas incorporadas en estos Estados, el derecho legal de tener en cuenta los intereses de las partes interesadas o stakeholders, además de considerar los intereses particulares de los accionistas y permitirles evaluar las decisiones importantes de las empresas, como las iniciativas de reducción de personal o evaluaciones de una propuesta de fusión. Estas normas no son simplemente sistemas reguladores, sino también marcos culturales cognitivos que definen la naturaleza de los actores, sus intereses y sus derechos.

Las organizaciones afectan su medio y lo hacen mediante procesos específicos, en ese orden también determinan los medios para cumplir con las normas legales (Dobbin y Sutton, 1998). Una forma de alcanzar estos beneficios, es plantear estrategias que busquen la interdependencia entre las instituciones, la identidad individual y las funciones, especialmente para quienes trabajan en diferentes contextos organizacionales. Existe un buen número de escritores que han sido fundamentales para el desarrollo temprano de la teoría institucional, poniendo de relieve esta interacción vital entre las instituciones y la autodeterminación individual y de caracteres (Cooley, 1956/1902; Gerth y Mills, 1953; Hughes, 1958; Scott, 2001).

Las instituciones son patrones de actividad social que dan forma a la experiencia individual y colectiva. Una institución es un todo complejo que guía y sostiene la identidad individual. Los individuos forman las instituciones, haciendo de cierta manera posible o imposible la relación con otros. Estos forman caracteres mediante la asignación de responsabilidades, exigiendo

rendición de cuentas y proveyendo los estándares en términos en los cuales cada persona pueda reconocer sus logros. (Bellah *et al.*, 1991: 40)

Un punto importante dentro de todo este análisis es considerar que el cambio institucional puede llegar a generar cuestionamientos en cuanto al carácter y la integridad de las organizaciones, es decir podemos ver la institucionalización como un proceso inmerso en las organizaciones que establecen un tipo de carácter definido mediante los compromisos de la organización frente a sus valores y principios (Selznick, 1957, 1992). De tal manera que en la medida dichos compromisos normativos profundizan en la organización y en aquellas partes interesadas podemos encontrar la existencia de una migración de la organización hacia la institución (Selznick, 1992, 1996).

Según Dacin *et al.*, (2002: 53), Oliver (1997) sostuvo que la racionalidad normativa puede limitar la adaptación organizativa y la adquisición de recursos. Los grandes cambios ambientales, incluido el cambio institucional, crean desafíos únicos para el mantenimiento de la integridad de la organización. Selznick, (1957) ha hecho de esta tensión entre la integridad y la capacidad de respuesta, un tema central, argumentando lo siguiente: “El reto es mantener la integridad institucional, teniendo en cuenta los nuevos problemas, nuevas fuerzas en el medio ambiente, las nuevas demandas y expectativas. Donde una institución evita responder con insularidad, sin abrazar el oportunismo” Selznick, (1992: 326). Para Hoffman (1997), el mantenimiento rígido de la integridad institucional puede ir demasiado lejos, sobre todo cuando las organizaciones no responden a los cambios del entorno institucional. Un caso particular analizado por Hoffman es la evolución del cambio de la lógica institucional que rige la industria petroquímica y las empresas de petróleo en USA, haciendo énfasis en la resistencia inicial de estas empresas al modificar su misión y los valores que directamente tienen en cuenta las preocupaciones medio ambientales. Fue sólo bajo una creciente presión del entorno institucional más amplio que estas organizaciones han ido refinando su misión y valores para hacer frente al impacto ambiental de sus acciones. Esta tensión dinámica entre las instituciones, la integridad institucional y la capacidad de respuesta, y el papel de liderazgo en este proceso de adaptación, no ha sido explorada por los estudiosos organizacionales, aunque la capacidad para manejar dicha tensión es reconocida como un determinante fundamental del crecimiento organizacional a largo plazo (Collins y Porras, 1994).

En todo el proceso de cambio nos encontramos con una serie de condiciones que siempre han estado presentes y adicionalmente surgen nuevas condiciones que son protagonistas en la dirección del comportamiento de las instituciones, estas condiciones las ubican y las sitúan de alguna manera.

El impacto del contexto institucional

Según Greenwood y Hinings (1996: 1022-1024) los teóricos declaran que los comportamientos organizacionales regularizados son específicamente producto de ideas, valores y creencias que se originan en el contexto institucional (Meyer y Rowan, 1977; Meyer, Scott, y Deal, 1983; Zucker, 1983). Un punto clave aquí es entender el principio básico de supervivencia, donde en razón a este, las organizaciones se deben ajustar a las expectativas institucionales e incluso a las expectativas técnicas de rendimiento (D'Aunno, Sutton, y Price, 1991; DiMaggio y Powell, 1991; Scott, 1987). Un ejemplo de ello es el caso de las empresas contables que se organizaron como asociación profesional, no porque esa forma de gobernanza haya sido analizada como una forma de facilitar procesos eficientes y efectivos de rendimiento, sino más bien porque ese tipo de gobierno direcciona de alguna manera el camino más apropiado en el objeto de organizar el trabajo contable. Por tanto, en conclusión, la teoría institucional lo que hace es mostrar como los llamados comportamientos organizacionales no solo responden a presiones del mercado, sino que existen, además unas presiones a las que llamamos institucionales, dentro de las cuales podemos identificar algunas con relativa facilidad como es el caso de las presiones de las agencias de regulación del estado y agremiaciones entre otras.

Ejemplos de organización, isomorfismo y convergencia

Teniendo claridad de los conceptos vistos hasta ahora podemos abordar algunos elementos que permiten reconocer esos conceptos, hablamos aquí de cómo las presiones institucionales guían a las organizaciones en la adopción de formas organizacionales similares. Por tanto se dice entonces que el contexto institucional suministra “plantillas para la organización” (DiMaggio y Powell, 1991: 27), esta idea según los autores sirve de conexión con el creciente interés en un elemento o propiedad llamada configuracional los investigadores de este tema conceptualizan a la organización holísticamente, buscando reconocer patrones arquetípicos en el despliegue de las estructuras y los sistemas (Drazin y Van de Ven, 1985; Mintzberg, 1983; Miller y Friesen, 1984).

Para Greenwood y Hinings (1996: 1025) podemos encontrar que la ocurrencia de cambios convergentes se relaciona con parámetros de una plantilla arquetípica existente. Sin embargo no es el caso para aquellos cambios de tipo radical, donde dichos cambios tienen ocurrencia cuando existe un proceso de migración desde una plataforma que está siendo utilizada a otra.

Por otra parte, en el intento por identificar plataformas de estructuras y sistemas nos encontramos con diversas pruebas, provenientes de otras teorías y así mismo entre los institucionalistas. Aquí entramos en el terreno

de la discusión acerca del porqué dentro de la misma teoría se presentan diferencias, se podría decir que la razón fundamental es el hecho de que los teóricos se concentran en plataformas ideales, como si estas tuvieran su origen fuera de la organización y su importancia o relevancia fuera para poblaciones de organizaciones dentro de un cierto campo organizacional. En consecuencia, nos encontramos con una teoría que atrae plataformas creadas y derivadas institucionalmente de la organización, frente a las cuales las organizaciones presentan un sentido convergente. Más para una única cultura organizacional individual, la convergencia organizacional esta de alguna manera implícita.

Frente a este tema de la convergencia, DiMaggio y Powell (1983, 1991: 63) afirman que en la convergencia de las organizaciones, el cuestionamiento tiene que ver básicamente con el “¿porque se presenta la homogeneidad y no la variación?”. La discusión en este caso se centra en los procesos primarios identificados; coercitivo, mimético, y normativo, por medio de los cuales la convergencia puede tener ocurrencia y como las organizaciones buscan una conversión de tipo isomorfo con su contexto.

En el fondo el análisis planteado por DiMaggio y Powell (1991a) tiene que ver con la conformación de las organizaciones en busca de lograr ajustarse a las expectativas contextuales apropiadas para obtener legitimidad y lograr incrementar sus probabilidades de supervivencia. Por tanto, la teoría neoinstitucional se basa no tanto en lo que tiene que ver con la organización individual, sino más bien con organizaciones que trabajan en red. A pesar de ello, los primeros trabajos empíricos (Meyer y Rowan, 1977) se basaron en organizaciones individuales, de tal manera que los teóricos institucionales siempre tomaron a las organizaciones como una población que forma parte de un campo o sector. Los teóricos señalan además que el contexto institucional de las organizaciones está compuesto por enclavamientos verticales y horizontales y que las presiones y prescripciones dentro de ese contexto aplican a todas las clases relevantes de organización.

Resistencia al cambio

Según Greenwood y Hinings (1996: 1026) Los procesos miméticos, normativos y coercitivos son parte del contexto institucional, pero estos contextos difieren en la magnitud de las clases de presiones que se presentan grados de arraigo y la extensión para la cual el cambio puede ocurrir en razón a la desinstitucionalización. (Oliver, (1992). El cambio radical tiene un comportamiento problemático, no solamente porque tiene un proceso de aprendizaje débil o un constreñimiento de las estrategias compromisos o la dificultad para obtener apoyo interno aunque estas fuerzas pueden sucederse y de hecho ocurren frecuentemente, pero por qué se presenta el arraigo normativo de la organización dentro de su contexto institucional,

el cual en tanto el arraigo sea mayor, tendrá mayor dificultad para lograr la implementación de un cambio radical. La más grande extensión, en la cual las organizaciones tienen un correcto acoplamiento para el mantenimiento de una plataforma arquetípica dentro de un campo o sector muy estructurado, presenta un mayor grado de inestabilidad, por tanto choca con la parte externa, la cual es rígida y presenta una estructura muy fuerte, produciendo como resultado una considerable resistencia al cambio. A pesar de esto, las prescripciones institucionales deberían cambiar dramáticamente, dando como resultado respuestas que podrían considerarse revolucionarias.

Existen entonces elementos que de alguna manera contienen o ubican a las instituciones en un campo o sector. Analizaremos cuáles son esos elementos o factores de forma tal que se entienda las circunstancias a las cuales están sometidas.

INSTITUCIONES SITUADAS

Hoffman (1999: 353) explica el argumento de Scott (1995) según el cual las instituciones tienen tres aspectos, que él llamó pilares: el regulativo, el normativo, y el cognitivo.

Con respecto al aspecto regulativo o jurídico, explica que este tiene que ver con que las instituciones con frecuencia asumen estatutos o reglamentos, que orientan el accionar de la organización, mediante la coacción o la amenaza de sanciones legales. Las organizaciones se adhieren a ellos por razones de conveniencia, ya que prefieren no sufrir la sanción en caso de incumplimiento.

En cuanto al aspecto normativo o social, las instituciones en general, adoptan la forma de procedimientos normalizados de trabajo, normas laborales y educativas. Su capacidad para guiar las acciones y creencia de la organización se debe en gran medida a la obligación social de la profesionalización.

Aspecto cognitivo o cultural, las instituciones encarnan símbolos, palabras, signos y gestos, así como las normas culturales y los marcos de referencia que ayudan en la comprensión de la naturaleza de la realidad y a través de los cuales se desarrolla el significado. Las organizaciones a menudo se aferran a ellas de manera inconsciente (Zucker, 1983). Los aspectos institucionales cognitivos constituyen una base cultural apoyada y conceptualmente correcta, basada en la legitimidad que termina convirtiéndose en algo incuestionable.

Fuerzas conductoras del cambio

En la mayoría de las representaciones de los procesos institucionales, una vez que los campos organizacionales y de las instituciones rectoras

están definidos, se presentan las fuerzas que conducen a las organizaciones hacia la inercia y el isomorfismo. A pesar de que la estabilidad es un aspecto del medio ambiente institucional, el foco de la presente discusión, es la identificación de la manera cómo cambian estas fuerzas ya mencionadas.

En primer lugar, el campo organizacional no debe ser visto como algo estático, sino como algo que evoluciona a través de la entrada y la salida de organizaciones o poblaciones particulares (Barnett y Carroll, 1993) y/o a través de la alteración de los patrones de interacción de poder entre ellos (Brint y Karabel, 1991; Hinings y Greenwood, 1996).

En segundo lugar, como resultado de una alteración en la configuración del campo, se presenta una alteración de las instituciones correspondientes, que se redefinen en el campo y los niveles de población a través de la negociación política para reflejar los intereses del campo creado recientemente (Oliver, 1991).

Por último, es necesario considerar en el proceso de cambio institucional el evento iniciador o disparador, es decir, que existe la posibilidad de que se presenten acontecimientos turbulentos que finalmente pueden terminar lo que la inercia institucional no ha permitido (White, 1992). Estos acontecimientos reciben muchos nombres como; crisis (Fligstein, 1991), sacudidas (Meyer, 1982), o discontinuidades (Lorange, Scott Morton, y Ghoshal, 1986). También pueden adoptar múltiples formas, Hannigan logra identificar tres tipos: “hitos (por ejemplo, día de la tierra, la Cumbre de Río), las catástrofes (por ejemplo, los derrames de petróleo, accidentes nucleares, los incendios tóxicos), y jurídicos administrativos (por ejemplo, las audiencias parlamentarias, los ensayos, la protección del medio ambiente)” (Hannigan, 1995: 64). Cualquiera que sea la forma que adopten, los acontecimientos llamados perturbadores, ha sido centrales en las explicaciones de los procesos de cambio en diferentes niveles organizacionales.