El concepto de las *anarquías organizadas* en el análisis organizacional

Pedro C. Solís Pérez
Blanca E. López Villarreal
Profesores del Departamento de Economía de la UAM, Unidad Iztapalapa

Resumen

El objetivo de este trabajo es presentar el concepto de *anarquías organizadas* como un modelo de análisis alternativo al modelo racional de toma de decisiones. Las *anarquías organizadas* se presentan a partir de sus características calificadas como ambiguas, tales como los modelos "cestos de basura" y los sistemas flojamente acoplados y con fronteras organizacionales difusas. Finalmente, se hace un recuento de las implicaciones del modelo de *anarquías organizadas* en el análisis organizacional.

INTRODUCCIÓN

Los modelos de análisis organizacional basados en un prototipo racional de toma de decisiones y en una visión mecanicista de las organizaciones predominan en el campo de la administración. El propósito de este artículo es presentar una revisión de los supuestos que sustentan el *modelo racional de las organizaciones,* así como plantear las posibilidades de un modelo alternativo denominado *anarquías organizadas* como una perspectiva que permita enriquecer al análisis organizacional.

En una primera parte, se presenta un recuento de los antecedentes teóricos de los modelos llamados *anarquías organizadas,* desarrollados en los años setenta. En una segunda parte, se analizan las implicaciones de estos modelos alternativos en la comprensión e interpretación del funcionamiento de las organizaciones.

EL MODELO BUROCRÁTICO RACIONAL

Si bien las tres propuestas corresponden a diferentes niveles de análisis, como la economía neoclásica, la sociología weberiana y la ingeniería taylorista, confluyen en que el desarrollo de su argumentación se realiza a partir del individualismo y de la racionalidad como elementos universales.

La racionalidad instrumental de medios y fines

El modelo burocrático es un instrumento metodológico utilizado por Max Weber para estudiar comparativamente cambios civilizatorios mayores y for-

mas de dominación en una sociedad. Las organizaciones burocráticas, según la versión weberiana del término, se constituyen en representación y arquetipo de las prácticas modernas, y así asumen el papel de mecanismos primarios de la racionalización de las creencias y de las relaciones humanas inherentes a la sociedad. La organización burocrática determina la *racionalidad instrumental de medios y fines.* En cuanto a estructura se diseña mediante una división compleja del trabajo, el establecimiento de relaciones formales y con base en un conjunto de reglas escritas que conforman una estructura jerárquica de supervisión y control. La burocracia —como estructura, proceso y conciencia— se asume como una forma de dominación que implanta el poder directo de reglas, reglamentos, órdenes y supervisión directa.

La burocracia racional se apoya en el supuesto de la capacidad para establecer *fines* claros y precisos, y en la posibilidad de identificar los *medios*, igualmente claros y precisos, para alcanzarlos. La racionalidad conduce a precisar objetivos/metas y a fijar criterios de evaluación del desempeño. La planeación y el control parten de la idea de que es posible definir un estado futuro deseado (E_f) a partir de un diagnóstico de un estado presente (E_a). La racionalidad supone la capacidad de *proporcionar una dirección al cambio* de E_a hacia E_f a través de una serie de metas intermedias. La reducción de la incertidumbre, esencia de la planeación y el control, se pretende alcanzar mediante el diseño de sistemas formales de planeación, programación y presupuestación que proporcionen *orden y coordinación* en la ejecución de la estrategia adoptada, gracias a un *fuerte acoplamiento de las acciones* con las unidades y subunidades de la organización. La información y la construcción de bancos de datos sobre el pasado, el presente y el futuro de la organización son una condición necesaria para realizar *un proceso de toma de decisiones racional y una asignación eficiente de recursos* basados en datos, cifras y relaciones causales demostradas.

Las soluciones óptimas en la economía neoclásica

Una segunda fuente del modelo burocrático racional es la teoría desarrollada por la economía neoclásica sobre la elección racional. Esta teoría pretende demostrar que las preferencias de un individuo se pueden representar como una función de utilidad para elegir racionalmente la mejor alternativa, aquella que *maximice* sus preferencias. El modelo racional supone que el individuo que toma decisiones:

a) Considera el total de las alternativas disponibles.
b) Identifica y evalúa todas las consecuencias provocadas por la adopción de cada alternativa.
c) Selecciona la alternativa óptima, aquélla que maximice su función de utilidad.

Por lo tanto, la concepción económica de la empresa racional se basa en un modelo teórico neoclásico que se edifica sobre dos elementos: a) *La acción racional de los agentes económicos,* que significa que los actores sean capaces de tomar decisiones racionales y autónomas gracias a que tienen objetivos claros, precisos y fijos, con lo que podrán considerar *todas* las alternativas disponibles para alcanzarlos; seleccionar la alternativa *óptima* en cuanto a su utilidad, e identificar y evaluar *todas* las consecuencias en caso de adoptar alguna de ellas. b) *El mercado como espacio de referencia,* donde la competencia pura y perfecta permite la formación casi natural de los precios (expresión monetaria de equivalencia universal) en razón de una confrontación abierta entre oferta y demanda.

En este modelo neoclásico, la empresa es *una función matemática* que permite la distribución eficiente de recursos entre diferentes usos y está guiada y constreñida por los mecanismos del mercado.

La racionalidad limitada y las soluciones satisfactorias

Los postulados sobre la racionalidad en las organizaciones fueron cuestionados posteriormente por considerar que no representaban el comportamiento real de los individuos y de las organizaciones. Particularmente, Herbert Simon en su libro *Administrative Behavior* (1947) critica el concepto de solución óptima de la economía neoclásica. Sobre la racionalidad del *homo economicus* de la propuesta neoclásica, Simon señala que el comportamiento revela segmentos de racionalidad y que el comportamiento no alcanza la racionalidad objetiva porque el ser humano sólo tiene un *conocimiento fragmentario* de las condiciones que rodean su acción y sus consecuencias; además, la imposibilidad de predecirlas totalmente provoca que *la atención pase de un valor a otro* con los cambios consiguientes de preferencias, y finalmente, que *la imaginación no puede concebir todos los modelos posibles de comportamiento* que el individuo pudiera acometer. Por lo tanto, el comportamiento real sólo contempla una *racionalidad limitada*.

En la misma línea, James March y Herbert Simon, en el libro *Organizations* (1958), plantean que los actores sociales no buscan la solución óptima en razón de límites de tiempo, o en la capacidad de tratar la información, o en la organización y utilización de su memoria. En este caso, los actores sociales de manera consciente (o inconsciente) aceptan una *solución satisfactoria* (no óptima). Los *criterios de satisfacción* dependen de los valores y de la percepción de la realidad que tienen los individuos. El concepto de organización[1] que se deriva de esta propuesta está vinculada a las capacidades cognoscitivas de los individuos, las cuales son limitadas. De esta manera, la toma de decisiones se ve restringida por estas características del ser humano. En una situación compleja, los individuos reducen la incertidumbre simplificando los datos del problema; así establecen límites o fronteras a la racionalidad de las decisiones favorecidas por las prácticas y los hábitos, los cuales aseguran la permanencia de la organización. Por otra parte, el concepto de f*lojamente acoplado* fue introducido al campo de las organizaciones por March y Simon (1958). En este sentido, relacionaron a la estructura jerárquica con los programas de acción individual de una organización, con el siguiente resultado: los actores de *racionalidad limitada* conducen a un proceso de descomposición del todo complejo en sistemas flojamente acoplados.

LAS *ANARQUÍAS ORGANIZADAS*

Una visión alternativa al modelo tradicional de la burocracia tradicional se presenta en los años setenta con una serie de estudios sobre las organizaciones universitarias. De ahí surgirá un concepto sumamente innovador y deliberadamente paradójico: *anarquías organizadas* (Cohen, March y Olsen, 1972; Cohen y March, 1974; March y Olsen (ed.), 1976). Estos autores plantean que el contexto de la toma de decisiones en las universidades está caracterizado por tres aspectos:

** Una fuerte ambigüedad de preferencias*: en este caso, los miembros de la organización universitaria no saben o no pueden establecer con claridad los objetivos y fines que desean. Por otra parte, las

[1] Simon (1977) estudia a la organización como un sistema de decisiones, en el cual los individuos se encuentran sujetos a relaciones de interdependencia y de influencia mutuas, que contempla dos tipos polares a lo largo de una serie continua que denominó decisiones programadas y no programadas. Las primeras son decisiones repetitivas y de rutina donde existe la posibilidad de desarrollar procesos específicos para manejarlos y el segundo tipo son decisiones que resultan novedosas, no estructuradas y muy importantes en sí mismas, que sólo pueden ser manejadas por procesos generales de solución de problemas. En este sentido, las decisiones no programadas se asocian más con el nivel estratégico y están sujetas a un mayor grado de incertidumbre, escapando, por lo tanto, a los estrechos campos de aplicación del modelo racional.

universidades tienen varios objetivos que resultan contradictorios o muy difícilmente conciliables, por lo que la acción precede a la formación de las preferencias.

* *Una tecnología indeterminada o poco dominada*: en la universidad es difícil establecer los *inputs* y los *outputs* de los procesos de docencia e investigación, inclusive existe un escaso conocimiento del proceso de transformación (inmaterial e intelectual) que permita pasar de los *inputs* a los *outputs*; por lo tanto, se da una indeterminación en los procedimientos de trabajo con relación al impacto deseado sobre los problemas previamente identificados; la dificultad para evaluar los resultados hace que se pierda el papel regulador que juegan éstos en las relaciones entre actores.

* *Una fluida participación en los procesos de decisión*: una tercera característica de las universidades es el constante flujo de participantes en los procesos de decisión. Éstos pueden entrar o salir de dichos procesos o introducir nuevos problemas o retirar otros. A pesar de sus diferencias de poder, los actores universitarios tienen una gran capacidad para influir o modificar los procesos de decisión.

En este sentido, las universidades son percibidas como organizaciones "*débilmente cohesionadas en las que la ambigüedad se deriva de tecnologías suaves, de tareas fragmentadas y de la continua entrada y salida de sus participantes, así como de la ambigüedad de sus fines*" (Clark, 1983: 48). Los conceptos de ambigüedad, *cestos de basura* (*garbage can*), *sistemas flojamente acoplados* y *fronteras difusas* se encuentran en la definición de las *anarquías organizadas*. A continuación analizaremos cada uno de estos conceptos.

La ambigüedad de percepciones, preferencias e identidades

La ambigüedad de los fines y objetivos, la naturaleza sociopolítica de la efectividad, la ambigüedad de las percepciones, así como las preferencias e identidades cuestionan el carácter objetivo de los instrumentos racionalmente concebidos para analizar las organizaciones.

Los modelos racionales de toma de decisiones, tradicionalmente utilizados en las empresas, ignoran las contradicciones, las inconsistencias y la existencia de una *realidad difusa*. En este sentido, Cohen, March y Olsen (1972) señalan la presencia de la ambigüedad en las interpretaciones y percepciones externas[2] de la realidad por parte de los tomadores de decisiones, así como la búsqueda de significado que pretenden alcanzar a través de la narrativa de la historia de las organizaciones:

> Sobre una base menos formal, este proceso que consiste en proporcionar sentido y contar las historias es una parte esencial de la vida individual y organizacional. Es muy común que su familiaridad obscurezca algunas de las ambigüedades asociadas con la comprensión de nuestro mundo. Los tomadores de decisión rutinariamente hacen inferencias acerca de mundo y de sus historias (Cohen, March y Olsen, 1972: 181).

Por otra parte, estos mismos autores señalan que la ambigüedad del "yo" se manifiesta en *la ambigüedad de las preferencias* —construidas socialmente, inconsistentes y cambiantes en el tiempo— y en *la ambigüedad de las identidades* — definidas en términos de expectativas y, por lo tanto, son imprecisas, inconsistentes, inestables

[2] Cohen *et al*. (1972) señalan que la ambigüedad en la percepción externa que los tomadores de decisión «interpretan» de las realidades de la historia las realizan a través de la conservación de las creencias, la certeza del evento y la focalización antropocéntrica. Por lo tanto, las interpretaciones de los tomadores de decisión son muy inconsistentes, pues se sustentan en la experiencia y en los requerimientos interpretativos de la vida cotidiana. Los tomadores de decisión desarrollan «teorías débiles de propósitos generales» que pueden ser aplicadas a distintas situaciones, pero estas teorías son tautológicas y proveen explicaciones para cualquier cosa que pase.

y endógenas. Los tomadores de decisiones evolucionan al interior de una lucha cotidiana por descubrir, interpretar y crear un significado de sus propias identidades.

Los "cestos de basura"

En las anarquías organizadas, la inclusión de estructuras de poder en la toma decisiones supone procesos en los que intereses diversos se sobreponen y contraponen con lo que se origina un flujo sin orden o coherencia. A partir de estos elementos Cohen, March y Olsen (1972) continúan cuestionando los supuestos simplificadores asociados al modelo del sistema racional de toma de decisiones, el cual identifica vínculos entre soluciones y problemas tratados, y subestima la confusión y la complejidad que rodean a los procesos de decisión.

Estos planteamientos los conducen a definir a la organización mediante la metáfora de proceso de *cesto de basura*[3], en el cual problemas, soluciones y participantes se revuelven y se mueven de una oportunidad elegida a otra de tal manera que ''*la naturaleza de la elección, el tiempo que toma, y los problemas que resuelven dependen de un complicado entremezclado de estos elementos. Esto incluye una mezcla de elecciones disponibles a un cierto tiempo, una mezcla de problemas que tienen acceso a la organización, una mezcla de soluciones en busca de problemas, y las demandas externas sobre los tomadores de decisión*'' (Olsen, March y Olsen, 1972: 323).

En este modelo, la imagen de la organización se encuentra plagada de fines ambiguos y conflictivos, con una baja comprensión de los problemas que deambulan tanto al interior como al exterior del sistema, con un medio ambiente variable, y tomadores de decisión con percepciones distintas en mente. En resumen, una imagen que se contrapone a la concebida por el modelo racional.

Los sistemas flojamente acoplados

El trabajo de Karl E. Weick (1976) popularizó el concepto sistemas flojamente acoplados. Éste considera que las decisiones, las creencias, las selecciones y las soluciones no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de las organizaciones y sus resultados; en realidad existe un*flojo acoplamiento* entre ellos o, en ciertos casos, no hay conexión alguna. Las teorías más convencionales de la toma de decisiones no consideran la existencia de tales sistemas.

De hecho, la fuerza y el éxito del diseño organizacional existe gracias a que a través de la descentralización y la delegación se ha podido proporcionar a las organizaciones un espacio para conciliar, tolerar y estimular de manera *útil* la inconsistencia y la incoherencia. Esto es así porque la descentralización y la delegación generan una dinámica de largo plazo de diferenciación que acentúa el nivel organizacional de*flojo acoplamiento*: cada subunidad, de manera relativamente desconectada, puede recrear sus propios objetivos, información, clientes, creencias e identidades, distintos de otras subunidades.

Weick hace énfasis en la riqueza de imágenes que provoca la metáfora de *flojamente acoplado;* le da mayor importancia a las consecuencias de un cambio de metáfora o de imagen de la organización. Desde un punto de vista metodológico, Weick sugiere dos aspectos interesantes:

[3] *Garbage can* es el término utilizado en inglés por los Olsen *et al.,* por lo que *cesto de basura* corresponde a la traducción literal. Sin embargo, algunos autores prefieren darle el término de *cajón de sastre,* donde se entremezclan cosas que pueden ser útiles en un momento dado, y no en el sentido de desperdicio generalmente asociado a la basura.

a) La necesidad de que los investigadores estén conscientes de que en las organizaciones existe un número finito de ‘‘relaciones estrechas’’ que ocurren en cualquier momento, pero que estas ‘‘relaciones estrechas’’ en un lugar implican ‘‘relaciones flojas’’ en otro lugar y que, por lo tanto, lo importante es estudiar los patrones de ‘‘acoplamiento’’ que producen los resultados observados.

b) La conveniencia de los estudios comparativos para destacar las diferencias entre contextos y la manera de interrelacionarse con las organizaciones.

Las fronteras organizacionales difusas

Las fronteras difusas de las organizaciones son el resultado de dispositivos estructurales que permiten la conmutación de circuitos internos con circuitos externos de su medio ambiente. Estos dispositivos estructurales, más o menos estables, permiten la vinculación y la penetración de segmentos del medio ambiente en las organizaciones que llegan a modificar los equilibrios internos y el sentido de los resultados esperados; de esta manera, la identificación de lo interno y lo externo a la organización se vuelve problemática.

Con respecto a la noción misma de este *dispositivo estructural de retransmisión* del medio ambiente al interior de la organización, Erhard Friedberg (1997) propone radicalizar una visión política a través de la inclusión de los actores en la construcción de las fronteras organizacionales. En este sentido, Friedberg destaca las teorías que postulan a las organizaciones como capaces de reaccionar más ante los elementos del medio ambiente, que ante las exigencias o demandas que sus miembros han instituido como tales: los actores integran cartas causales que les proporcionan representaciones y esquemas de interpretación del mundo, como proceso cognitivo, a través de las cuales perciben las demandas del medio ambiente.

En este caso, Friedberg propone ampliar la dimensión cognitiva de estas propuestas al considerar que la institucionalización del medio ambiente en la organización debe ser vista como un proceso que considere el contexto de acción de los individuos; es decir, las estructuras de interacción en las cuales se encuentran colocados y los procesos de poder y de intercambio en los que participan.

La importancia de los estudios realizados sobre las anarquías organizadas radica en la conformación de una nueva metáfora de las organizaciones. Más que enfatizar el desorden de las organizaciones, este modelo plantea la conveniencia de poder apreciar un tipo de orden distinto al planteado por el modelo racional.

IMPLICACIONES PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Erhard Friedberg (1997) señala que más que un modelo, *las anarquías organizadas* son primordialmente una heurística válida para *todas las organizaciones*:

> Su interés esencial es el de focalizar la atención sobre la ambigüedad fundamental que caracteriza las situaciones organizadas como todo contexto de acción, ambigüedad que es la condición misma de la acción humana (Friedberg, 1997: 85).

El cuestionamiento, tanto de la burocracia racional como de una visión demasiado instrumentalista de las organizaciones, conduce a nuevas formas básicas de concebir las organizaciones: como espacios sociales en donde confluyen una multiplicidad de racionalidades que se entrecruzan, donde “suceden” soluciones y decisiones que no corresponden a una intencionalidad o finalidad y, por lo tanto,

existe poca capacidad para proporcionar direccionalidad. Las acciones de sus unidades y subnidades no están coordinadas, cohesionadas e integradas sino que, por el contrario, existen *flojos acoplamientos* que permiten la segmentación y la desconexión de partes de las organizaciones, además de la presencia de redundancias y de un *slack* organizacional (Cyert y March, 1963) que posibilita la coexistencia de sus miembros. A continuación presentamos un recuento de las implicaciones de estas propuestas teóricas en el análisis organizacional.

Fuerzas contradictorias y dualidad orden/des-orden

Los supuestos de equilibrio y orden del modelo tradicional consideran que las organizaciones son sistemas que interactúan de manera armoniosa, donde las partes juegan un papel coordinado para el funcionamiento del todo, y en donde las acciones de los actores del sistema conducen hacia los mismos fines. La propuesta de las anarquías organizadas considera que las empresas contienen fuerzas contradictorias que conducen al cambio de *estados de equilibrio* a *estados de desequilibrio*. Algunas fuerzas tienden hacia la estabilidad y el orden, como son los procesos de planeación y control, mientras que otras fuerzas tienden a la inestabilidad o el cambio, como son las fuerzas de innovación, iniciativa y experimentación.

Estas fuerzas contradictorias pueden encontrarse en términos de estructuras híbridas que coexisten y se contradicen al interior de las organizaciones. Toda interrelación social contiene principios de complementariedad y antagonismo.

> El principio "no hay organización sin antiorganización" muestra que el antagonismo y la complementariedad son dos polos de una misma realidad compleja. El antagonismo, más allá de ciertos umbrales y procesos, se convierte en desorganización y puede constituir la condición para las reorganizaciones transformadoras (Morin, 1995: 95).

Otras contradicciones importantes se manifiestan en los tomadores de decisiones, y de los actores de la organización, en donde los conflictos y las relaciones de poder varían de la confrontación a la colaboración, mediados por los términos posibles de negociación al interior de la organización.

Imposibilidad de la predictibilidad y la direccionalidad

Uno de los pilares fundamentales de las concepciones tradicionales de la organización fue, precisamente, la predictibilidad del futuro debido a que disminuye la incertidumbre gracias a la capacidad de proporcionar direccionalidad al cambio. Esto es, planear el cambio, identificar un estado deseado y llevar a cabo una serie de acciones que conduzcan a dicho estado.

En los nuevos paradigmas, la planeación a largo plazo no sólo es difícil sino esencialmente imposible. En las anarquías organizadas la evolución de la organización no puede predecirse. Por otra parte, los cambios producen un efecto impredicible al largo plazo, incluso en el caso de cambios pequeños desarrollan con el tiempo comportamientos inesperados.

Para Thiétart y Forgues (1995) la predicción sólo puede ser alcanzada en el muy corto plazo, pues a largo plazo, aún la variación más leve, tiene un gran impacto en la organización. Los directivos proceden en un sistema de "*paso a paso*" para identificar los efectos directos de sus acciones, y consecuentemente modificar la dirección de su esfuerzo para hacer las reorientaciones necesarias.

Los directivos conducen la acción de sus miembros en términos de clarificar «misiones» generales, pero es necesario identificar las acciones en el corto plazo y analizar las condiciones del medio ambiente turbulento para proceder así a los ajustes de dirección.

Secuencia equilibrio-desequilibrio

En el análisis organizacional tradicional, el equilibrio es considerado como un estado deseado al cual las fuerzas tienden a converger, y en donde los desequilibrios momentáneos son corregidos por un movimiento pendular que regresa invariablemente al estado inicial. En este sentido, el estado de equilibrio adquiere un sentido del orden que debe ser conservado, y que, por lo tanto, excluye el desorden. Bajo esta perspectiva, orden y desorden son excluyentes, alternativos y discontinuos.

El concepto de ciclos se encuentra presente en el desarrollo científico de varias disciplinas. En los campos de la física, la química y la biología, el comportamiento cíclico de varios fenómenos observados ha sido constatado y ha servido como elemento central para explicar patrones de comportamiento. De tal suerte, el carácter cíclico de los fenómenos se ha llegado a considerar como un patrón común de la naturaleza que trasciende los campos disciplinarios y que ha demostrado su utilidad en el análisis de fenómenos particulares. La curva sigmoidea como una curva sinuosa a dos ondas separadas por un punto de inflexión ha intrigado desde hace mucho tiempo.

En el ámbito de las ciencias sociales[4] también ha sido ampliamente utilizado el concepto de ciclos en la construcción teórica y en el análisis social. Particularmente, la economía ha tenido un vigoroso desarrollo en el estudio de ciclos económicos y de coyuntura[5]. Existe un gran número de "ciclos" en la historia del pensamiento económico, casi tantos como los autores que se han dedicado al estudio de este fenómeno. En el campo de la administración ha sido también frecuente la utilización de ciclos para explicar el "ciclo de vida de un producto", el "ciclo de madurez de un sector económico" o el "ciclo de una tecnología determinada". También se ha hablado de ciclos organizacionales. Uno de los primeros autores en plantear el ciclo de una organización fue Larry Greiner (1972) al describir la evolución de la organización en cinco fases de crecimiento (creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración). Cada fase de evolución era seguida por una etapa de revolución como una situación de crisis (liderato, autonomía, control y papeleo). Por su parte, Ichak Adizes (1993) utiliza el concepto de ciclos de vida de la organización para referirse a una etapa de crecimiento y una de envejecimiento. Henry Minztberg (1986) utiliza también el concepto cíclico para referirse a etapas de nacimiento, desarrollo, madurez y declinación de una configuración organizacional.

El concepto de ciclo organizacional que utilizaremos se deriva del carácter dinámico del grafo dual *Gobierno*, entendido como un proceso inevitable de agotamiento de los mecanismos de control estructural y cultural; esto conduce a una crisis (como punto de inflexión) del modelo de gobierno de la organización. La crisis es superada por la emergencia de nuevas formas de interacción y significa-

[4] Tanto en el nivel teórico como en el empírico, se comparte la fascinación por la idea de un proceso cíclico regular, revelando una tendencia muy enraizada en la "psicología de la ciencia" de ver en los números y en las periodicidades cuantificables una significación particular. En este caso, se puede señalar que el concepto mismo de *ciclo* puede ser utilizado como una imagen metafórica para anticipar una estructura en situaciones no familiares o desconocidas y lograr con ello una aproximación coherente a lo estudiado.

[5] El análisis de coyuntura ha tenido grandes progresos en la investigación económica, por un lado ha estimulado el análisis estadístico, y por otro ha desarrollado el tratamiento de las series cronológicas, respondiendo a preguntas que no habrían sido expresadas sin la coyuntura.

ción en el juego de poder de los actores, así surgen nuevos mecanismos de control estructural y cultural de la organización y se instaura una nueva forma de gobierno.

En contraste, las anarquías organizadas y la teoría de caos proponen una visión en la que el cambio puede conducir a la organización de un estado de equilibrio y orden a un estado de desequilibrio y desorden o viceversa, si bien la organización parece permanecer en uno de sus equilibrios dinámicos. En este caso, el orden y el desorden coexisten, aun como fuerzas contradictorias, y la sucesión equilibrios y desequilibrios puede provenir tanto de fuerzas internas como de fuerzas externas.

El paso de un estado de equilibrio a uno de desequilibrio está dado en forma de crisis, así la organización compleja tiende a generar conductas desestructurantes y procesos de desintegración intrínsecos. El paso a un nuevo estado de equilibrio estará dado por acciones estructurantes que den un nuevo orden, en un nivel distinto de equilibrio. Sin embargo, las mismas acciones que permitieron su nueva estructuración posiblemente sean las mismas acciones que en el futuro la llevarán a una nueva crisis.

La irreversibilidad del cambio y de las acciones

Las universidades son organizaciones cuyos objetivos y tecnologías son ambiguos y la autoridad es fluida y ambigua también. En un estudio sobre el liderazgo y el cambio organizacional en condiciones de ambigüedad en hospitales fue realizado por Denis, Langley y Cazale (1996: 689-), del cual obtienen las siguientes cinco proposiciones:

- (P1) Un cambio sustantivo bajo condiciones de ambigüedad requiere colaboración; específicamente, la formación de un grupo de actores estrechamente unido que puede desempeñar roles especializados, diferenciados y complementarios para mover la organización en la dirección deseada.

- (P2) El cambio estratégico bajo condiciones de ambigüedad probablemente procede en un patrón cíclico, donde periodos de cambio sustantivo se alternan con periodos políticos.

- (P3) El liderazgo colectivo en condiciones de ambigüedad se construye y reconstruye a lo largo del tiempo a través del aumento de credibilidad y la disminución de credibilidad como consecuencia de varias tácticas organizacionales.

- (P4) Los líderes, bajo condiciones de ambigüedad, pueden construir una influencia y un momento para el cambio a través de tácticas directivas simbólicas; aquí las aperturas al medio ambiente son identificadas y reinterpretadas como oportunidades estratégicas.

- (P5) Bajo condiciones de ambigüedad, las tácticas asociadas con la operación de cambios estratégicos sustantivos tiende a minar las posiciones políticas de los líderes y amenaza la estabilidad del rol de liderazgo de las constelaciones y se desacelera así el momento de cambio.

Estas propuestas son importantes para comprender el comportamiento del cambio estratégico bajo condiciones de ambigüedad en las organizaciones universitarias. En primer término, ilustra la naturaleza esencialmente colectiva y frágil del liderazgo. Por otra parte, las implicaciones de los mecanismos simbólicos y de poder en el cambio, que se mueven en patrones cíclicos.

Los modelos tradicionales de la organización hacen énfasis en que pequeños cambios en los parámetros pueden conducir a pequeños cambios correspondientes al equilibrio resultante. Además los cambios iguales en los parámetros dan como consecuencia cambios iguales en los equilibrios resultantes.

Los modelos de anarquías organizadas establecen los cambios dramáticos que pueden ocurrir inesperadamente y qué grandes fluctuaciones pueden ser generadas internamente Levy (1994). El desplazamiento de un estado de equilibrio a otro de desequilibrio puede ocurrir de manera drástica. Estas grandes fluctuaciones pueden ser originadas también por fuerzas exógenas.

Otra consecuencia, se refiere a que acciones similares no necesariamente conducen a resultados similares, sino por el contrario, una misma acción tomada dos veces en una misma organización conduce a resultados diferentes.

En el mismo sentido, la comprensión de la historia de una organización se basa en la identificación de la secuencia de los estados de equilibrio (estructuración ordenada) y desequilibrio (desestructuración desordenada o desintegradora), identificados normalmente como periodos de crisis. El tránsito entre estos estados suele haber ser grandes fluctuaciones, que conducen a las organizaciones a cambios irreversibles, donde no hay retorno posible a los estados anteriores.

CONCLUSIONES

Las limitaciones reales de un modelo racional de toma decisiones y de las metáforas ‘‘mecánica’’ sy ‘‘orgánica’’ de las empresas han conducido a visiones parciales y equívocas sobre su funcionamiento. Dichas limitaciones se hacen más evidentes conforme se inicia el camino sin retorno hacia medio ambientes cada vez más turbulentos e impredecibles.

La búsqueda de formas alternativas para considerar a las organizaciones inicia en los años setenta con el desarrollo de los modelos llamados *cesto de basura, anarquías organizadas y sistemas flojamente acoplados.* Estos desarrollos son compatibles con los esfuerzos de los **postmodernistas** de finales de los años ochenta que, apostando a la teoría del caos, buscaban arrojar nuevas luces a la comprensión del comportamiento de las organizaciones **postmodernas o postburocráticas**.

La emergencia de nuevos modelos organizacionales requiere de la construcción de marcos conceptuales que expliquen mejor las complejas organizaciones que se desenvuelven en condiciones de alta incertidumbre, ambigüedad y fronteras difusas. Las implicaciones de nuevos paradigmas conceptuales permiten visualizar a las empresas como organizaciones que transitan regularmente entre estados de equilibrio-desequilibrio, en razón de las contradicciones internas que originan la coexistencia del orden y el desorden, con muy bajos niveles de predicción del futuro y de los resultados de los cambios.

Bibliografía

ADIZES, Ichak, *Ciclos de vida de la organización*, España, Ediciones Díaz de Santos, 1994.

BURTON, R. Clark, *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*, México, Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa, Coordinación de Humanidades, 1997.

COHEN, Michael y James, *Leadership and ambiguity*, Estados Unidos, Harvard Bussiness School Press, March, 1974.

COHEN, Michael, James y Johan Olsen, *A garbage can model of organizational choice*, *Administative Science Quarterly*, vol. 17, No. 1, March, 1972, pp. 1-25.

CYERT, Richard M. y James G., march, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice/Hall, 1963.

DEL CASTILLO, Arturo, *Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*, Docu-

mento de Trabajo No. 36, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), 1995, pp. 1- 30.

FRIEDBERG, Erdhard, *Le pouvoir et la régle. Dynamiques de l'action organisée, París,* Editions du Seuil, 1997.

GREINER, Larry E., "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones", en *Harvard Bussines Review*, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Julio-Agosto 1972.

LEVY, David, "Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications", en *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 167-178.

MARCH, James y Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Oslo, Noruega, 1979.

MARCH, James y Herbert Simon, *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel, March 1958, 1977.

MINTZBERG, Henry, *Le pouvoir dans les organisations*, París, Mc. Gill University, les editions d´organisations, les editions agence d´ARC Inc. 1986.

MONTAÑO HIROSE, Luis, *Informal structure and self-organization. A metaphorical Approach to a Small Mexican Company*, Estambul, ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del European Group of Organizational Studies, 1995.

MORGAN, Gareth, , The schismatic metaphor and its Implications for organizational analysis, en Organizations Studies, 2/1, 1992, págs 23-44

MORIN, Edgar, *Sociología*, España, Tecnos, 1995.

SIMON, Herbert, *El comportamiento administrativo*, Argentina, Aguilar, 1947, 1988.
SIMON, Herbert, *La nueva ciencia de la decisión organizacional*, Ateneo, Argentina, 1977-1982.

SPENDER, J.C. y P.H. Grinyer, "Organization renewal: Top management's role in a loosely coupled system", en *Human Relations*, Vol. 48, No. 8, 1995, pp. 909- 926.

THIÉTART, R.A. y B. Forgues, "Chaos theory and organization", en *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, enero-febrero, 1995, pp. 19-31

THOMPSON, James, *Organizations in action: social science bases of administrative theory*, Nueva York, McGraw Hill, 1967.

WEICK, Karl E., "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quaterly*, Vol. 21, 1976, pp. 1-19.