
Arquitecturas del cambio: Nuevas lecturas organizacionales desde América Latina

Recibido: 10 abril 2025

Gretel Iriáis Cervantes Hernández ¹

El estudio de las organizaciones no puede, ni debe, reducirse a una mera descripción de su arquitectura formal o a una taxonomía de sus jerarquías internas. Por el contrario, se requiere una aproximación que permita comprenderlas como sistemas complejos en los que confluyen estructuras, procesos, culturas y relaciones de poder que definen su funcionamiento cotidiano. El enfoque organizacional posibilita este tipo de análisis al brindar herramientas conceptuales para examinar, de forma articulada, la configuración de los mecanismos de coordinación, los dispositivos de control y las prácticas institucionalizadas que orientan la acción colectiva. En espacios donde coexisten intereses diversos y se negocian constantemente los objetivos institucionales, las decisiones no se explican únicamente por procedimientos normativos, sino también por las lógicas culturales, simbólicas y políticas que atraviesan a la organización como fenómeno social que es.

En contextos caracterizados por la aceleración del cambio, la incertidumbre y la complejidad de los problemas públicos, la mirada organizacional adquiere particular relevancia. Las organizaciones, independientemente de su naturaleza o sector de pertenencia, enfrentan tensiones estructurales que ponen en juego su capacidad de adaptación: eficiencia versus equidad, centralización versus participación, innovación frente a tradición, entre otras. La teoría organizacional permite identificar estas tensiones, no solo para describirlas, sino para analizarlas críticamente y reconocer los márgenes de acción, los cuellos de botella institucionales y las oportunidades de transformación. Este enfoque ayuda, además, a analizar las dinámicas internas, las relaciones entre sus integrantes y los entornos simbólicos y psicológicos que en ellas se producen y que orientan el comportamiento de sus miembros así como la configuración de estructuras de

¹ Investigadora posdoctoral en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). ORCID: 0000-0002-9216-1623. Correo electrónico: gcervantesh@gmail.com

poder y las desigualdades en el acceso a la información que emergen de sus interacciones (Rojas y Zamudio, 2023).

El enfoque organizacional posibilita establecer comparaciones entre organizaciones de muy diversa índole –como las educativas, estatales o internacionales– al tiempo que permite comprender cómo se relacionan con su entorno social, político y económico. Las formas de vinculación con otros actores, los mecanismos de legitimación institucional y las estrategias de adaptación ante crisis se revelan, entonces, como dimensiones clave del análisis organizacional.

Por ello, fenómenos aparentemente disímiles como la gestión universitaria ante una crisis sanitaria, el rezago estructural en el sistema educativo básico, la expansión de burocracias estatales en escenarios neoliberales o la cooperación entre organismos internacionales frente a riesgos globales, pueden ser abordados desde una lógica común: la necesidad de comprender cómo operan las organizaciones en condiciones de alta incertidumbre, y qué tipo de arreglos estructurales y relacionales posibilitan o inhiben su capacidad de respuesta, legitimidad y sostenibilidad en el tiempo. Es decir, la heterogeneidad temática de este número de la Revista Digital de Estudios Organizacionales (RedEO), el lector podrá percibir que la preocupación, también común, de los textos es entender cómo trabajan las organizaciones en entornos donde las estructuras tradicionales resultan insuficientes para responder a los desafíos actuales de la humanidad.

En este número, la RedEO ha compilado cuatro textos que permiten a los lectores observar la versatilidad de las organizaciones y cómo las teorías que se han creado sobre ellas son un lente que nos puede ayudar a analizarlas y entenderlas; en el mejor de los casos, también a proponer modificaciones para mejorar su desempeño. Lejos de tratarse de estudios inconexos, su análisis conjunto permite identificar patrones problemáticos, aproximaciones metodológicas y categorías conceptuales que enriquecen el campo de los estudios organizacionales.

En primer lugar, se encuentra el artículo “Diseño de una estructura organizacional colaborativa para la gestión de crisis en universidades privadas: Lecciones de la pandemia COVID-19” de Karina Guadalupe Alarcón Rosas. Este estudio, sustentado en una metodología cualitativa basada en el Modelo de Lógicas de Negocio, identifica las principales deficiencias organizacionales que enfrentaron las instituciones de educación superior privadas en México durante la pandemia por COVID-19. La autora muestra cómo la rigidez estructural, la limitada coordinación

institucional y la escasa preparación tecnológica obstaculizaron una respuesta eficaz ante la emergencia. A partir de ello, propone un modelo organizacional colaborativo que promueve la resiliencia, la adaptabilidad y el aprendizaje institucional con la finalidad de fortalecer la capacidad de las universidades para enfrentar crisis futuras. El artículo se inscribe en una corriente que subraya la necesidad de rediseñar las estructuras educativas tradicionales a través de esquemas horizontales, flexibles y orientados al aprendizaje organizacional continuo.

En segundo lugar, el artículo “Análisis organizacional del rezago en la comprensión lectora en telesecundaria”, de César Augusto García Soberano y Alicia Alejandra Escalante Gómez plantea una lectura crítica del fenómeno educativo a través del lente organizacional. Frente a un enfoque pedagógico tradicional centrado en la didáctica, el currículo y la evaluación, los autores proponen integrar categorías propias de la teoría de las organizaciones –como coordinación, control, cultura organizacional y legitimidad– para explicar las limitaciones estructurales que inciden en el bajo desempeño lector de los estudiantes de telesecundaria en México. A partir de una investigación empírica en siete escuelas rurales de Veracruz, los autores muestran cómo la desconexión entre estructura formal e informal, así como la persistencia de rituales institucionales poco efectivos, genera una apariencia de organización que oculta la ineficacia real de los programas educativos. Este trabajo representa una aportación significativa al ampliar el campo de análisis de los problemas educativos más allá del aula, situándolos en la estructura institucional que condiciona las prácticas pedagógicas.

El tercer artículo, “¿Por qué se crean organizaciones estatales? Incluso en la era donde predomina el objetivo de reducir el tamaño del Estado” de Lúbar Chaparro, aborda una paradoja central en el análisis de la administración pública contemporánea: mientras que el discurso neoliberal promueve la reducción del aparato estatal y la eficiencia en manos del mercado, en la práctica se observa un crecimiento sostenido del número de organizaciones públicas y del gasto gubernamental. Frente a esta contradicción, el autor propone superar el marco economicista dominante e incorporar una perspectiva organizacional inspirada en la sociología weberiana, en la que las organizaciones estatales son concebidas como instrumentos de estabilización social, gestión del conflicto y producción de legitimidad. A partir de un análisis conceptual con ejemplos del caso colombiano, Lúbar argumenta que la creación de nuevas agencias no obedece únicamente a lógicas funcionales o técnicas, sino también a factores políticos, institucionales y

contextuales que requieren una comprensión más compleja del aparato estatal y de sus dinámicas organizativas. Así, con la metáfora del cefalópodo, el autor ilustra cómo el Estado mantiene su estructura a través de sus organismos descentralizados, funcionando de manera formal pero con dinámicas informales de poder e influencia.

Por último, el texto “El enfoque Una Salud. La relación inter-organizacional entre la OMSA, la FAO, la OMS y el PNUD para evitar crisis por enfermedades de origen zoonótico”, de Gretel Iriaís Cervantes Hernández y Francisco Galindo Maldonado, ofrece una exploración documental de la cooperación entre organismos internacionales frente a la amenaza cada vez más creciente de enfermedades zoonóticas con potencial pandémico. El estudio parte del reconocimiento de que los problemas sanitarios globales no pueden ser abordados de manera aislada, sino que exigen esquemas de participación inter-organizacional que integren salud humana, salud animal y sustentabilidad ambiental. A través del estudio del marco Una Salud y del análisis de su implementación parcial mediante el Plan de Acción Conjunto 2022-2026, los autores identifican tanto los avances en sinergia institucional como las barreras persistentes para su adopción efectiva en las agendas nacionales. Aunque teóricamente los organismos internacionales favorecen la cooperación internacional (Keohane y Nye, 1977), los autores argumentan que entre los desafíos más relevantes se encuentran la fragmentación de las políticas públicas, la limitada articulación entre sectores y disciplinas, y la dificultad de traducir el discurso internacional en políticas locales reales y sostenibles. Así, este último texto visibiliza la complejidad del diseño organizacional en contextos de intervención global, donde la colaboración entre actores diversos no solo es deseable, sino necesaria.

En conjunto, los cuatro textos permiten reflexionar sobre la manera en que las organizaciones enfrentan escenarios de crisis, rezago o transformación. A pesar de sus diferencias, todos comparten una mirada crítica hacia los modelos jerárquicos y fragmentados, y apuestan por estructuras organizacionales más adaptativas, colaborativas y orientadas a resultados. Asimismo, subrayan la necesidad de considerar tanto las dimensiones formales como informales de la organización, reconociendo la importancia de los marcos simbólicos, las rutinas institucionalizadas y las relaciones de poder en la configuración de la acción organizacional. De igual manera, los textos abren la posibilidad de pensar en nuevas formas de gobernanza —locales, estatales o globales— que respondan de manera más eficaz a los desafíos contemporáneos.

Con este número, la RedEO busca invitar e incentivar cada vez más a que los lectores utilicen los lentes de la Teoría de la Organización para entender los cambios y adaptaciones organizacionales, lo cual es un área nueva pero necesaria en nuestra región latinoamericana.

Referencias bibliográficas

Keohane, R. y Nye, J. (1977). *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. Michigan: Little Brown and Company.

Rojas, G. y Zamudio, L. (2023). Las Organizaciones Internacionales vistas como organizaciones. *Revista Digital de Estudios Organizacionales*, 2, pp. 6-22.