

# EL CONCEPTO DE TIPO IDEAL Y LA CONSTRUCCION DE MODELOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Gildardo Campero Cárdenas

*“No hay nada más práctico que una buena teoría”.*

*Kurt Lewin*

## **1. Papel de la abstracción en el conocimiento de la realidad social y en la formación de los tipos ideales**

La realidad en que el hombre se mueve es inexhausta para su conocimiento. De tal suerte, mediante el *análisis racional* podemos aspirar a conocer de ella tan sólo aspectos parciales, diversas secciones sustraídas del conjunto sensible. Esas visiones parciales, resultado de nuestro análisis, son las *categorías* o *conceptos* que sirven de marcos y de elementos constitutivos a las teorías y a las hipótesis científicas (Gutiérrez y Brenes)\*.

Algunos de esos conceptos tienen una correlación inmediata en la realidad sensible, pero otros están conectados con la experiencia de una manera menos simple y son contrastables con ella sólo en conjunto. Los primeros conceptos son los llamados “términos observables” y los segundos “términos teóricos”. Entre estos últimos cabe destacar el caso de los tipos ideales. (Gutiérrez y Brenes).

Los resultados de la abstracción son los *modelos formales*, productos humanos de valor

instrumental muy grande en función de sus virtudes para la *orientación* y *adaptación* del hombre a su ambiente, (Gutiérrez y Brenes). Pero, además, el verdadero valor de un modelo descansa en el hecho de que es una abstracción de la realidad que puede ser útil para propósitos *analíticos*. (Lippitt).

Ese papel instrumental del *modelo ideal* o *cuadro conceptual* ya fue establecido por Weber al señalar que “la formación de tipos ideales abstractos entra en consideración, no como meta, sino como *medio*”. (Max Weber). Ello significa que la construcción de estos tipos no es un fin en sí mismo, sino *sólo un medio* para facilitar la comprensión del hombre y su cultura. Así, de la misma manera que el *homo faber* fabrica, utiliza y esgrime herramientas y materiales de todo tipo, el *homo sapiens* fabrica, utiliza y esgrime herramientas intelectuales. Esto es, la mente humana se objetiva en las teorías y conceptos que forja (Gutiérrez y Brenes) y en el campo que nos ocupa -el análisis y el cambio de las organizaciones “los conceptos son los instrumentos que sirven para examinar y comprender los fenómenos organizativos”(Lawrence y Lorsch).

\* El lector podrá consultar la bibliografía que, en orden alfabético por autores, aparece al final del artículo.

El papel de la abstracción es, pues, importantísimo en la ciencia. Esta operación mental determina en mucho la creación de paradigmas, teorías de análisis, los *tipos* o conceptos necesarios para la axiomatización y formalización del conocimiento. Este tema de la *abstracción* culmina en la propuesta de varios metodólogos de renombre, singularmente Max Weber, en el sentido de usar *tipos ideales* como instrumentos analíticos en las disciplinas de la conducta. (Gutiérrez y Brenes).

## 2. Los tipos ideales como esquemas explicatorios

Un *tipo ideal* ha de servir, según Hempel, como un esquema interpretativo o explicatorio que encarna un conjunto de "reglas empíricas generales" que establecen conexiones, "subjetivamente significativas" entre diferentes aspectos de algún tipo de fenómeno. O, para expresarlo en palabras de Gerth y Wright Mills, el tipo ideal "hace referencia a la estructuración lógicamente exacta".

Esta concepción de los tipos ideales o tipos "construidos" -como les llama Howard Becker-, dice Hempel, refleja un intento de avanzar en la formación de conceptos en sociología desde una etapa de descripción y "generalización empírica", que es ejemplificada por la mayor parte de los tipos clasificatorios y ordenadores hasta la construcción de sistemas teóricos o *modelos*.

Por consiguiente, Hempel distingue los *tipos ideales o tipos construidos de los tipos clasificatorios* y de los *tipos extremos*, ambos de carácter ordenador. Los tipos ideales, a diferencia de los tipos ordenadores, reflejan un intento de avanzar hacia la constitución de sistemas teóricos (Gutiérrez y Brenes).

Siguiendo al propio Weber, éste señala la diferencia entre "simples conceptos de género"

que se limitan a la mera reunión de lo común, a los fenómenos empíricos, y el concepto "típico-ideal": "Cuanto más estamos frente a una simple clasificación de *procesos*, que en la realidad se presentan como fenómenos de masas, tanto más se tratará de concepto de *género*: por lo contrario, cuanto más se formen conceptualmente "conexiones" históricamente complicadas, en aquellos elementos en los que se estriba su *significación cultural*, tanto más el concepto -o el sistema conceptual- presentará el carácter del tipo *ideal*. En efecto, fin de la formación de conceptos típico-ideales es en todas partes obtener nítida conciencia, *no* de lo genérico, sino a la inversa, de la especificidad de fenómenos culturales".

De tal manera, los tipos ideales se forman mediante la acentuación unilateral de uno o más puntos de vista; y, por lo mismo, en toda explicación está siempre implicada una abstracción de sólo unos aspectos, los que se consideran causalmente atinentes. (Gutiérrez y Brenes).

Desde este punto de vista, para Weber el tipo ideal no se forma como *promedio* de una totalidad de fenómenos, sino que se le obtiene mediante el *realce* unilateral de uno o varios puntos de vista y la reunión de una multitud de fenómenos singulares, difusos y discretos, que se presentan en mayor medida en unas partes que en otras, o que aparecen de manera esporádica, fenómenos que encajan en aquellos puntos de vista, *escogidos unilateralmente*, en un *cuadro conceptual* en sí unitario.

Según Weber, entonces, el uso de los tipos ideales hace posible *explicar* fenómenos sociales e históricos concretos (tales como el sistema de castas de la India o el desarrollo del capitalismo moderno) en su individualidad y unicidad. Se afirma que tal comprensión consiste en una aprehensión de las relaciones causales particu-

lares que interconectan los elementos atinentes del acontecimiento total bajo estudio. Y si tales relaciones han de tener una explicación sociológicamente significativa, según este enfoque, no sólo han de ser "adecuadas en forma causal", sino también *tener sentido*, esto es, deben referirse a aspectos del comportamiento humano inteligiblemente activados por la *valoración* u otros factores *motivacionales* (Hempel) en la selección de variables o el realce conceptual de ciertos elementos de la realidad escogidos unilateralmente.

### 3. *Distinción entre lo ideal y lo axiológico en la noción de modelos o tipos construidos*

Para Gerth y Wright Mills. . . el término "ideal", no tiene nada que ver con valoraciones de ningún tipo (excepto en el sentido en que lo axiológico se aplica en el realce o preferencia de determinados puntos de vista). "Con fines analíticos es posible construir tipos ideales de prostitución, así como de dirigentes religiosos. El término no implica que los profetas o las ramerías sean ejemplares y deban ser imitados como representantes de un modo igual de vida." (Gerth y Wright Mills)

Weber advirtió que la noción de "deber ser", de "ejemplaridad", debe distinguirse cuidadosamente de esas formaciones conceptuales "ideales" en un sentido *puramente lógico*.

Trátase, aclara Weber, de la construcción de conexiones "objetivamente posibles" *adecuadas* respecto de nuestro saber *nomológico*; es decir, del conocimiento de las regularidades de las *conexiones causales*.

Ahora bien, según Weber, "a estas exposiciones típico-ideales suele atribuirse algo más, que complica considerablemente su significado. En esta significación las "ideas" no son ya instrumentos puramente *lógicos*, conceptos respecto de los cuales la realidad es medida

comparativamente, sino modelos o tipos ideales a partir de los cuales ella es juzgada valorativamente". Tal es el caso, por ejemplo, cuando se afirma que "la administración francesa de hoy es la heredera de grandes tradiciones, (y) representa un *modelo* propuesto a numerosos otros países" (Galy). Ya no se trata aquí del proceso puramente de relacionar lo empírico con valores, sino de juicios de valor admitidos en el "concepto", por ejemplo, de "la administración francesa". Puesto que el tipo ideal exige aquí validez empírica, penetra en la región de la interpretación valorativa; éste abunda Weber- "ha abandonado el terreno de la ciencia empírica, estamos frente a un credo personal, no a una formación conceptual típico-ideal."

Esta diferencia es fundamental aun cuando, según advierte él mismo, la *confusión* de esos dos significados de "idea" se cuele muy a menudo en la labor historiográfica. No obstante, la nítida distribución entre la referencia lógica *comparativa* de la *realidad* a *tipos ideales* en sentido lógico y el *juicio* valorativo acerca de la *realidad* a partir de ideales, constituye un *deber elemental del autocontrol científico* y el único medio de evitar sorpresas.

Un "tipo ideal" es en el sentido de Weber, y él insiste en esto, algo por entero diferente a cualquier juicio *valorativo*, y nada tiene que ver con una "perfección" que no sea puramente *lógica*.

### 4. *Riesgos al aplicar los tipos ideales vis-a-vis a la historia y la realidad empírica*

Advierte Max Weber que, si bien lo que interesa a la labor de la ciencia social es su *significación* práctica, muy a menudo, empero, sólo refiriendo lo empíricamente dado a un

caso límite ideal es posible volver consciente de manera unívoca esta significación (Weber).

Pero si el historiador rechaza un intento de formular un tipo ideal por considerarlo una "construcción teórica", es decir, algo prescindible o inútil para su fin cognoscitivo concreto, por regla general la consecuencia de ello es que, sea consciente o inconscientemente, aplica otras semejantes *sin* formulación expresa ni elaboración lógica, o bien permanece en el ámbito de lo "experimentado" de manera indeterminada (Weber).

Sin embargo, nada es para Weber más peligroso que la *confusión* de teoría e historia, originada en prejuicios naturalistas, ya porque se crea haber fijado en aquellos cuadros conceptuales teóricos el contenido "auténtico y verdadero", la "esencia" de la realidad histórica, o bien porque se les emplee como un hecho de Procasto en el cual deba ser introducida por fuerza la historia, o porque, en fin, las "ideas" sean hipostasiadas como una realidad "verdadera" que permanece detrás del fluir de los fenómenos, como "fuerzas" reales que se manifiestan en la historia (Weber).

En especial, este último peligro es mayor si estamos habituados a entender por "ideas" de una época, también y en primera línea, pensamientos o ideales que *han imperado* sobre las masas o una parte históricamente importante de los hombres de esa misma época, y que, por esa vía, han sido significativos como componentes de su peculiaridad cultural. Respecto de esto, es preciso todavía agregar dos consideraciones. En primer lugar, el hecho de que entre la "idea" en el sentido de una orientación práctica o teórica de pensamiento y la "idea" en el sentido de un *tipo* ideal de una época, construido como instrumento conceptual, por lo regular existen determinadas relaciones. Un tipo ideal de una determinada situación social,

que admite ser abstraído a partir de ciertos fenómenos característicos de una época, puede -y con mucha frecuencia es éste el caso- haber estado presente para los propios contemporáneos como ideal para alcanzar prácticamente o como máximo para la regulación de determinadas relaciones sociales. Sin embargo, que se entienda o se pueda entender por tal concepto teórico, es algo que sólo puede volverse claro, de manera realmente unívoca, a través de una formación conceptual precisa, esto es, típico-ideal (Weber).

Ahora bien, en este punto se impone la segunda consideración: aquellas "ideas" mismas que gobiernan a los hombres de una época, esto es, que operan en ellos de manera difusa, sólo pueden ser aprendidas a su vez con precisión conceptual -en cuanto se trate de concepciones algo complicadas- *bajo la forma de un tipo ideal*, porque ellas alientan en las cabezas de una multitud indeterminada y cambiante de individuos que experimentan en ellos las más variadas gradaciones de forma y contenido, claridad y sentido. Tal es el caso si se inquiere dónde reside lo "cristiano" que encontramos en las instituciones de la Edad Media. También aquí, en cada caso singular, se aplica una formación conceptual pura construida por nosotros. Consiste esta en una ligazón de artículos de fe, de normas morales y del derecho canónico, de máximas para la conducción de la vida y de innumerables conexiones singulares a las que nosotros reunimos en una "idea": una síntesis que, sin el empleo de *conceptos típicos ideales*, jamás podríamos alcanzar (Weber).

Todas las exposiciones sobre una "esencia" del cristianismo, por ejemplo, son tipos ideales cuya validez siempre y necesariamente sigue siendo muy relativa y problemática cuando pretenden ser consideradas como exposición

histórica de lo que existe empíricamente; en cambio, revisten un elevado valor heurístico para la investigación y un considerable valor sistemático para la exposición, cuando se les aplica de modo exclusivo como un medio conceptual para la *comparación y medición* de la realidad respecto a ellos. En esta función, precisamente, son imprescindibles.

Hasta aquí -siguiendo a Weber- "hemos aprendido a discernir los tipos ideales, en lo esencial, sólo como conceptos abstractos de conexiones, que permaneciendo en el flujo del acontecer, son representados por nosotros como individuos históricos en los cuales se cumplen ciertos desarrollos".

"Pero interviene en este punto una complicación, introducida siempre de nuevo con extraordinaria facilidad por el prejuicio naturalista según el cual la meta de las ciencias sociales debe consistir en la reducción de la realidad a "leyes", con ayuda del concepto de lo "típico". También los *procesos de desarrollo* admiten, por cierto, ser construidos como tipos ideales, y estas construcciones pueden revestir altísimo valor heurístico. Pero en la misma medida aparece con ello el peligro de que tipo ideal y realidad sean confundidos entre sí". (Weber).

Y si bien las *construcciones* típico-ideales del *desarrollo e historia* son dos cosas a las que es preciso distinguir nítidamente hay una circunstancia que vuelve muy difícil mantener con firmeza esta distribución. Así, por ejemplo, en interés de la demostración intuitiva del tipo ideal o del desarrollo típico-ideal se procurará *ilustrarlo* mediante material de intuición extraído de la realidad empírico-histórica (Weber).

El peligro de este procedimiento reside, para Weber, "en que el saber histórico aparece aquí como *servidor* de la teoría, y no a la inversa.

Hay la tentación para el teórico, de considerar esta relación como normal o, lo que es peor, de trocar los papeles de teoría e historia, confundiendo los de este modo. Este peligro es todavía mayor cuando la construcción ideal de un desarrollo, consistente en la clasificación conceptual de tipos ideales de ciertas formaciones culturales, es elaborada en la forma de clasificación *genética*. El ordenamiento lógico de los conceptos, por un lado y la disposición empírica de lo conceptualizado en el espacio, el tiempo y el encadenamiento causal, por el otro, aparecen ligados tan estrechamente que la tentación de *violentar la realidad* para justificar la validez real de la construcción se vuelve casi irresistible." (Weber).

### *5. Construcción de tipos ideales para el cambio organizacional*

Alfred Schutz, al ocuparse de la formación de conceptos y teorías en las ciencias sociales, señala que para la escuela de Max Weber -tal como la ve Ernest Nagel- "el científico social debe construir "tipos ideales" o "modelos de motivaciones" en términos de los cuales busque "comprender" el comportamiento social manifiesto imputando resortes de acción a los actores involucrados en él. . ."

El "tipo ideal" es, por consiguiente, "término clave dentro de la discusión metodológica de Weber" (Gerth y Wrigth Mills) y fundamental para la moderna ciencia y tecnología del cambio social en las organizaciones complejas, en cuanto se define como: un "*modelo construido*" que reúne, en un cosmos de "*conexiones causales*", determinados procesos y relaciones de la vida histórica. Esto mediante el "*realce*" de aquellos elementos de la realidad o puntos de vista escogidos "*unilateralmente*" en un "*cuadro conceptual*" en sí unitario.

En cuanto a su contenido, esta "construcción" presenta el carácter de una *utopía*. (Weber). En su pureza los tipos ideales no se encuentran en ninguna parte. Pero si son acertados, representan con nitidez un aspecto efectivamente importante y en forma causal atinente de la realidad. Además, aun cuando no sean una descripción directa de esa realidad, ofrecen medios no ambiguos, unívocos, para expresar esa descripción. (Gutiérrez y Brenes). En palabras del propio Max Weber, el tipo ideal en su pureza conceptual es inhallable empíricamente en la realidad: es una utopía que plantea a la labor *historiográfica* la tarea de comprobar, en *cada caso singular*, en qué medida la realidad se acerca o se aleja de ese cuadro ideal (como, por ejemplo, con respecto a la "idea" de "economía urbana", del "artesano" o de la "cultura capitalista"). Una muestra de esto la constituye el trabajo de Oscar Lange "Capitalismo y otras formas de organización económica", en donde presenta y examina dos modelos de organización económica, el capitalista y el socialista; tales modelos se entienden como "tipos ideales" puros, que descartan multitud de aspectos variables que son reintroducidos en otra etapa de los análisis.\* (Gutiérrez y Brenes). Otro caso lo da Karl Deutsch al observar que "en realidad, el burócrata confuciano distaba mucho de parecerse al funcionario 'legal-racional' idea-

lizado por Max Weber. La debilidad del derecho administrativo lo sometía al capricho arbitrario de los emperadores".

Además, "en la medida en que son *creados* y no simplemente *descubiertos*, no existe un tipo ideal que tenga preferencia frente a otros (relativos a un mismo objeto de estudio). Se pueden elaborar muchos y distintos (tanto como 'puntos de vista') de un mismo material cultural". (Gutiérrez y Brenes). En efecto, Weber afirmó que "... es posible... que se esbozen varias utopías de este tipo, de las cuales *ninguna* sea idéntica a otra y, más todavía, *ninguna* sea observable en la realidad empírica como ordenamiento social válido de hecho, pero que, sin embargo, todas ellas pretenden *constituir* una representación de la "idea" de la cultura, pretensión *posible* porque *todas* ellas han extraído de la realidad determinados rasgos de hecho de nuestra cultura, *es su especificidad plena de significación*, para incluirlos en un cuadro ideal unitario".

Por otra parte, el "tipo ideal" resulta conveniente, y hasta indispensable, sea con fines heurísticos o expositivos. Respecto de la *investigación*, el concepto típico-ideal pretende guiar el juicio de imputación: no es una "hipótesis". No constituye una exposición de la realidad, pero quiere proporcionar medios de expresión unívocos para representarla. (Weber)

\* Según Oscar Lange "La historia pocas veces nos ha presentado una economía que corresponda exactamente con nuestras clasificaciones teóricas. En la mayoría de los casos la producción la realizan las tres clases de unidades de decisión económica a la vez. Así, en los Estados Unidos en la actualidad unidades consumidoras como fincas pequeñas o artesanos y agencias de servicio público como plantas eléctricas o compañías de transporte de propiedad pública, se ocupan de producir a la par de empresas de negocios de carácter privado. Elementos propios de una economía doméstica y de una socialista coexisten con elementos característicos de una capitalista. Pero alguno

de los tres tipos —empresas de negocios en los Estados Unidos, v.gr.— es tan predominante —en términos de la magnitud de los recursos a la disposición de las unidades de este tipo— que la economía puede ser descrita como aproximadamente doméstica, capitalista o socialista. Para efectos de un análisis teórico, pueden entonces descartarse los otros elementos y reintroducirlos, si fuere necesario, en una etapa posterior del análisis. Este procedimiento se denomina algunas veces "construcción de tipos ideales de organización económica". Luego se pueden desarrollar teorías que describan la operación de tales economías típicas".

Así por ejemplo, en el proceso de cambio organizacional el componente de investigación se caracteriza por **el desarrollo de modelos e hipótesis**; donde el método comienza con el desarrollo de tales modelos en cuanto herramientas útiles para describir los procesos y formas como la organización procede hacia el logro de sus fines. Y las relaciones de los componentes o variables dentro del modelo pueden, por consiguiente, establecerse con frecuencia como hipótesis a ser comprobadas mediante la aplicación de la metodología de investigación (Margulies y Wallace).

En el campo de la investigación para el cambio y desarrollo organizacional -investigación vista como un servomecanismo capaz de guiar al sistema en sus correcciones intermedias (ver gráfica 1)- este proceso es motivado por una medición rigurosa de la manera como la organización está funcionando actualmente y su **comparación** con un **modelo ideal** compuesto por una serie de principios de estructura y funcionamiento organizacional basados en la evidencia. Dando por resultado un diagnóstico (discrepancia o brecha entre el modelo y lo que existe) que a su vez constituye la base para el diseño de un plan de actividades de cambio.

Tal como se emplea en este caso, un **modelo** es una representación simplificada de un complejo de eventos, estructuras, experiencias y relaciones que se supone ocurren en el mundo real. Como tal, constituye una analogía -una aproximación al objeto- real. Asimismo, es a partir del propio almacén de información concerniente a las prácticas organizacionales del pasado de donde proviene el modelo de funcionamiento de la organización. (Bowers y Franklin).

En metodología, para el diagnóstico del sector público se distingue entre "modelo ana-

lítico" y "modelo normativo". El primero contiene una **descripción** de la realidad de acuerdo con un amplio conocimiento sistemático de la situación actual y de su trayectoria histórica, y una **explicación** de las causas que las determinan; esta descripción y explicación deberán concluir con la formulación de una **tesis interpretativa**. El segundo equivale al "deber ser", y se formula como un **patrón de referencia** en función del cual se pueda emitir un **juicio** sobre la realidad que signifique calificar los elementos fundamentales que la singularizan. Este juicio conforma la evaluación de la realidad descrita y explicada (Cibotti y Sierra).

Ahora bien, entre las decisiones que debe hacer el agente de cambio acerca de la clase de datos que debería coleccionar cuando entra en un nuevo medio organizacional, está la **selección de variables**. De aquí surge una pregunta básica: ¿posee el agente de cambio un **modelo de organización** subyacente que lo guía en la selección de las variables críticas, asegurando que no sean omitidas, al igual que en la selección de los métodos de recopilación de datos? (Nadler).

"Una de las fuentes particularmente útiles para obtener información respecto a la recopilación de datos, son los **modelos generales de organización**. El consultor debería intervenir en una situación con un **cuadro o mapa general** acerca de cómo funciona una organización. Estos modelos lo ayudan a decidir dónde poner atención, así como la forma de colocar las piezas de datos juntas para obtener una imagen coherente sobre cómo trabaja la organización, qué parece estar trabajando bien y qué parece estar trabajando deficientemente\* (Nadler).

\* Básicamente, un modelo es una representación simbólica de los diversos aspectos de un evento o situación complejos, y sus interrelaciones. "Es por naturaleza una simplifica-

“El disponer de un modelo válido, eficaz y probado guiará, por consiguiente, al consultor hacia ciertos tipos de información y sus fuentes. Muchas personas llevan los modelos *en sus cabezas* guiándolos en sus observaciones y recopilación de datos; sin embargo, con frecuencia no están conscientes de esos modelos o de cómo éstos los dirigen o limitan en la compilación de información. Por lo tanto, es importante que el consultor esté consciente de su modelo o modelos y se formule constantemente la pregunta: ¿es mi modelo aplicable en esta situación?” \* (Nadler)

En tal sentido, aquellos involucrados en los esfuerzos de desarrollo organizacional, harían bien en adquirir un conocimiento operativo completo de dos modelos de organización interrelacionados (modelo “A” y modelo “B”), así como de aquellas habilidades básicas que

ción y de esta manera puede o no incluir todas las variables. Sin embargo, debería incluir todas aquellas variables que el diseñador del modelo considere importantes y, en este sentido, los modelos sirven como una ayuda para comprender el evento o situación que está siendo estudiado” (Lippitt).

- \* Existen muchos modelos organizacionales diferentes y que son utilizados por los agentes de cambio con frecuencia. Por ejemplo, Lawrence y Lorsch (1969) describen el modelo que usan para el diagnóstico y el cambio; éste se centra en las interfases, entre los individuos, la organización y el medio ambiente. Un modelo muy general de la organización ha sido bosquejado por Nadler y Tushman (1977), enfocándose sobre la consistencia entre los individuos, arreglos de la estructura organizacional y la organización informal. Por ejemplo, en el cuestionario usado por Bowers y Franklin (1975) en el enfoque de retroalimentación de la investigación (Survey-feedback) se basan en el modelo de Likerr (1961-1967), sobre el funcionamiento organizacional, centrándose básicamente en las técnicas del liderazgo, los procesos de grupo, el clima organizacional, y la satisfacción, en cuanto constituyen las principales variables del modelo. (Nadler). Otro de los modelos seguidos por los agentes de cambio es el “cuadro administrativo burocrático” construido por Max Weber y válido para el análisis de las organizaciones piramidales que operan en ambientes estables y con tecnologías recurrentes.

requieren utilizar en el proceso de cambio organizacional (Egan).

### ***Modelo A: La Lógica Subyacente en el Diseño Organizacional***

El modelo “A” no proporciona los principios del diseño organizacional, sino más bien la *lógica* subyacente en los esfuerzos de diseño. El modelo “A” provee el esqueleto o guión, al cual el diseño debe conformarse. Por consiguiente, el modelo “A” es un modelo prescriptivo. Proporciona respuestas sistemáticas a preguntas tales como: ¿Cuáles son los elementos esenciales en una organización? ¿Cómo encajan estos elementos entre sí? ¿Cómo opera una organización? (Egan).

### ***Modelo B: La Lógica del Cambio Organizacional***

El segundo modelo, el “B”, es una versión ampliada del modelo básico de solución del problema de que disponemos, por lo menos desde Aristóteles. El modelo “B” responde a preguntas tales como: ¿Cuáles son los pasos básicos en cualquier proceso de cambio? ¿Cómo se aplican esos pasos de tal manera que una organización se conforme más a la lógica del modelo “A”? ¿Cómo seleccionar entre tantas formas diferentes de rediseño y mejoramiento de las organizaciones?

El Modelo “A” presenta la lógica fundamental de una organización bien diseñada y de buen funcionamiento; el modelo “B” brinda la lógica del proceso de cambio paso a paso. El señor Galbraith señala la necesidad de ambos modelos.

“El diseño de la organización consiste en dos decisiones. La primera se refiere al tipo de estructura, proceso y al paquete del sistema de recompensa que deberíamos adoptar. . . la segunda tiene que ver con la manera cómo ir

de donde nos encontramos, a donde queremos estar. Cualesquier estructuras, procesos y sistemas de recompensa (todos elementos del modelo "A") que se adopten, deben conformarse a la lógica de las organizaciones, descrita en el modelo "A" (Egan).

En suma, para que un proceso de análisis, cambio y desarrollo organizacional tenga éxito, debe ser gobernado por una teoría comprensiva, por un marco conceptual, por un *tipo ideal* construido para medir, comparar y explicar la

realidad de la organización y aplicar los resultados de la investigación como base para planificar la acción de cambio. Al mismo tiempo que por este proceso iterativo se reformula el modelo ideal para acrecentar la *percepción* de la realidad empírica; elemento éste, clave en la comprensión del comportamiento social manifiesto y en la solución de problemas por el hombre, quien a través del *tipo ideal* trata de entender y transformar el objeto cultural en su *unicidad o singularidad*.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bowers, D.F. y Franklin, J. J. *Survey-Guided Development I: Data-Based Organizational Change*. California, University Associates, Inc. La Jolla, 1977.
2. Cibotti, Ricardo y Sierra, Enrique. *El Sector Público en la Planificación del Desarrollo*, Siglo XXI Editores, S. A. México, 1976.
3. Deutsch, Karl W. *Política y Gobierno. Fondo de Cultura Económica*, México, 1976.
4. Egan, Gerard. "Model A: The Logic of Systems as O.D. Instrument". En: Burke, Warner W. *The Cutting Edge. Current Theory and Practice in Organization Development*. Calif. University Associates. La Jolla, 1978.
5. Galy, Philippe. *Gérer l'Etat. . . Corriger la déviation Bureaucratique*. Berger-Levrault. L'administration nouvelle. París, 1977.
6. Gerth, H.H. y Wright Mills, C. "Introducción" a *Ensayos de Sociología Contemporánea* de Max Weber, Ediciones Martínez Roca, S. A. Barcelona 1972.
7. Gutiérrez, Claudio y Brenes, Abelardo. *Teoría del Método en las Ciencias Sociales*. Editorial Universitaria Centroamericana (EDUCA). San José, Costa Rica, 1971.
8. Hempel, Carl G. "Métodos Tipológicos en las Ciencias Sociales". En: Gutiérrez, Claudio y Brenes, Abelardo. *Teoría del Método en las Ciencias Sociales*. Editorial Universitaria Centroamericana (EDUCA). San José, Costa Rica, 1971.
9. Lange, Oskar. "Capitalismo y Otras Formas de Organización Económica". En: Gutiérrez, Claudio y Brenes, Abelardo. *Teoría del Método en las Ciencias Sociales. Editorial Universitaria Centroamericana (EDUCA). San José, Costa Rica. 1971.*
10. Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. *Organización y Ambiente*. Editorial Labor, S. A. Barcelona, 1973.
11. Lippitt Gordon L. *Visualizing Change. Model Building and the Change Process*. Calif. University Associates, Inc. La Jolla, 1973.
12. Margulies, Newton y Wallace, John. *Organizational Change Techniques & Applications*. Scott, Foresman and Company. Glenview, Illinois, 1973.
13. Nadler, David A. *Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods*. Reading, Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company. 1977.
14. Schutz, Alfred. "Formación de Conceptos y Teorías en las Ciencias Sociales". En: Gutiérrez, Claudio y Brenes, Abelardo. *Teoría del Método en las Ciencias Sociales*. Editorial Universitaria Centroamericana (EDUCA). San José, Costa Rica, 1971.
15. Weber, Max *Ensayos sobre Metodología Sociológica*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1973.