

# Las instituciones, su diseño y cambio en las organizaciones

Juan Manuel Herrera Caballero\*

La base normativa de la institución puede ser una fuente de orientación para determinar qué cambios son adecuados y cuáles no. No obstante, cuando la lógica del cambio está expresada en un diseño institucional, parece existir cierta tendencia a reivindicar a las instituciones, pero también de conceder a la colectividad una capacidad de elección. Cabe considerar que, en algunas ocasiones, el cambio tiene que ver con un ejercicio racional planificado de una organización, que se encuentra en los planes estratégicos y en otras más bien tiende a ser emergente y más adaptativo. Sin embargo, en este cometido, el interés egoísta puede desviar a los individuos del cumplimiento, produciéndose así un fracaso institucional. Por tal razón, es conveniente asegurar que la motivación resulte suficiente para todos los individuos. Destaca también la forma contractual en las organizaciones, donde los individuos participan de acuerdo a la búsqueda de su beneficio personal. Esta última forma de organización se acerca más a la idea de una institución que expresa una lógica de lo adecuado, lo cual es un concepto central en la versión normativa del neoinstitucionalismo. Una de las conclusiones que se desprende de este estudio es que parece existir cierta tendencia a reivindicar a las instituciones y a conceder a los individuos una capacidad de elección, a pesar de que se trate de un ejercicio racional planificado.

**Palabras clave:** cambio institucional, diseño institucional, elección racional, organizaciones

---

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa. Profesor-investigador del Departamento de Sociología de la UAM-Iztapalapa, docente en el Área de Innovación y Transferencia de Tecnología en UPIICSA-IPN. Profesor-investigador del Doctorado en Estudios Organizacionales, de la UAM-I. Correo electrónico: [juanman36@yahoo.com.mx](mailto:juanman36@yahoo.com.mx)

## Introducción

Plantear la revisión acerca del papel que juegan las instituciones es útil para el estudio de las organizaciones actuales, ya que permite identificar la dirección que adopta una organización a partir de un diseño institucional. En este trabajo se revisa al diseño institucional racional y al diseño institucional normativo, dentro de los cuales se pueden encontrar elementos que conforman las condiciones de operación por parte de los individuos, orientados hacia el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Un factor clave para identificar el funcionamiento de una organización es conceder que una institución es una característica estructural y una forma de gobierno de la misma. Se puede establecer una diferencia entre las organizaciones como la expresión estructural de la acción racional y las organizaciones como estructuras más adaptativas y normativas.

La discusión que se presentará a lo largo de este trabajo describe, en primer lugar, los elementos del diseño institucional racional donde la estrategia tradicional se centra en la desviación y se analizan las ventajas de la estrategia centrada en el cumplimiento. Asimismo, el diseño racional normativo considera que las instituciones establecen parámetros, tanto normativos como cognitivos que regulan los comportamientos y cumplen un papel preceptor. Ambos diseños resultan conceptualmente necesarios como criterios de existencia y de cambio en las instituciones, donde éstas, se enfrentan continuamente a la prueba de tener sentido y de resultar adecuadas en su funcionamiento.

## El diseño institucional racional

La argumentación inicial que sostiene la teoría de la elección racional, al menos de una manera parcial, se fundamenta en que el interés egoísta a menudo aconseja una conducta de incumplimiento. La conducta esperada por el bien general no siempre es el tipo de conducta que promueve el interés egoísta individual. Puede ser al contrario y exigir, entonces, un grado de sacrificio (Pettit, 2003).

Debido a esta situación del incumplimiento ¿qué propone entonces la teoría de la elección racional como solución? ¿qué propone con respecto al diseño institucional? Al respecto, se pueden establecer dos estra-

teguas generales que podrían ser útiles en el rumbo de esta investigación, dependiendo de si se orienta principalmente hacia los no cumplidores o en la condición de que, aunque se produzca el incumplimiento, existen también muchos que cumplen con toda norma pertinente o, al menos, están dispuestos a cumplirlas (ver cuadro 1).

En esta distinción, la primera estrategia puede describirse como centrada en la desviación y la segunda como centrada en el cumplimiento (Pettit, 2003). Aquí es conveniente considerar que, aunque la primera estrategia es la que más pudiera destacar, la teoría de la elección racional tiende a inclinarse por la segunda.

La consideración de la estrategia centrada en la desviación parte de la idea de que, debido a que el interés egoísta desvía a los individuos, o al menos a algunos de ellos, de la conducta de cumplimiento, es conveniente realizar intervenciones institucionales que aseguren que para tales individuos el cumplimiento se convierta, al contrario, en la opción dictada por su interés egoísta. El diseño institucional debe guiarse por el objetivo de establecer motivadores que logren que un número creciente de individuos potencialmente incumplidores se mantenga en la ruta trazada.

**Cuadro 1.** *Estrategias del diseño institucional racional. Fuente: elaboración propia.*

Diseño institucional racional.	Estrategia centrada en la desviación.	Puesto que el interés egoísta desvía a los individuos de la conducta de cumplimiento, es conveniente realizar intervenciones institucionales que aseguren una mayor participación de los individuos (Pettit, 2003).
	Estrategia centrada en el cumplimiento.	Se establece por el hecho de tratar a los individuos, desde su interés egoísta, bajo un esquema de sanciones que sean atractivas para promover el cumplimiento.

Una forma de operativizar la estrategia centrada en la desviación sería identificar el motivador que se necesita para cada individuo (suponiendo que exista) y asegurarse de que es pertinente. Evidentemente, este tratamiento personalizado no resultaría viable en muchas organizaciones, ya que no es posible tener sanciones diferentes para los diferentes individuos. ¿Cómo se puede proceder entonces con esta estrategia?

Una respuesta adecuada sería que se debe identificar al individuo como egoísta y establecer sanciones que aseguren, como mínimo, que si tal individuo es culpable de una desviación, la sanción será suficiente para que se tenga la precaución de no cometerla o se arrepienta de haberla cometido. Esta medida debe considerarse porque el objetivo de desalentarlos, por medio de la incertidumbre sobre si los incumplidores serán atrapados y sentenciados, exige sanciones aún más severas.

El supuesto general para la estrategia centrada en la desviación, entonces, será ofrecer una motivación mayor de la que se necesita para la mayoría de los individuos, en grado superior a la que bastaría para causar el arrepentimiento de alguien condenado, a fin de asegurar que la motivación resulte suficiente para todos. Sin embargo, en este escenario es probable que se generen más problemas de los que se resuelvan, ya que se daría un enfrentamiento constante, de manera inclusive dramática y sería un desafío prolongado (Arellano, 2004).

Bajo la suposición que es posible evitar estos problemas, se puede presentar una segunda dificultad más particular. Está contemplada en las proposiciones siguientes, las cuales conforman predicciones de la perspectiva virtual de la elección racional que se explicará más adelante.

A pesar de que no existen sanciones extremas centradas en la desviación, muchos agentes respetan los esquemas de conducta adecuados sobre la base de un régimen de deliberación no egocéntrico. Su cumplimiento les permite situarse en una posición suficientemente apta como para no alertarse ni, por lo tanto, establecer una consideración egocéntrica respecto de su conducta (García, 2005).

Una forma egocéntrica de cumplimiento tiene menos probabilidades de generar un mismo nivel de cumplimiento entre los agentes pertinentes, incluso en presencia de sanciones centradas en la desviación.

El establecimiento de sanciones centradas en la desviación tendería entonces a propiciar que los agentes cambien su modalidad de deliberación no egocéntrica por una egocéntrica.

De tal manera que es posible deducir que la introducción de sanciones centradas en la desviación tiene probabilidades de ser más contraproducente que conveniente.

La estrategia centrada en la desviación se guía por una necesidad de contender hipotéticamente hablando, con la persona más explícitamente egoísta que existe. La estrategia centrada en el cumplimiento se

establece por el hecho de tratar a una clase de individuos más habitual, que reflexionan de una forma no egocéntrica en la mayoría de los casos y que sólo se centra en su interés egoísta de una manera asociada con la presencia virtual de ese interés. El propósito es que el diseño institucional, primeramente debe concebirse a partir de la disposición positiva de este tipo de personas y posteriormente en caso que suceda considerar cómo enfrentar a aquellos que son explícitamente más egoístas.

La estrategia centrada en el cumplimiento se puede expresar a través de tres supuestos básicos. Primeramente se indica que se deben explorar las posibilidades de establecer mecanismo de filtro antes de considerar las opciones de sanción; posteriormente, que los mecanismos de sanción establecidos deben ser, en la medida de lo posible, propicios a la decisión no egocéntrica; y finalmente, que los mecanismos de sanción deben resultar también eficaces como motivación (Pettit, 2003).

Se establece la primera tarea donde los esfuerzos se enfocan hacia las posibilidades de establecer filtros antes de explorar las sanciones. El tipo de filtro más comúnmente conocido es el que se centra en el agente y tiene el propósito de eliminar a determinados individuos de un marco dado.

Un posterior momento de intervención consiste en trabajar sobre las opciones disponibles en lugar de centrarse en los agentes. Este otro tipo de mecanismo de filtro puede funcionar a través de un organismo de financiamiento o de admisión; por la acción de normas o criterios de elegibilidad, o bien en una serie de formas menos obvias (Applegate, 2004).

De la misma manera que en el caso de los mecanismos de filtro centrados en los agentes, el filtrado de opciones permite evitar el recurso a sanciones excesivas.

El segundo supuesto consiste en sanciones pero de un modo alentador. Ya se ha hecho la referencia a la proposición que afirma que el diseño institucional pone especial atención en las iniciativas de filtro antes de efectuar cualquier intervención de sanción. Este segundo supuesto se asocia a la estrategia centrada en el cumplimiento y expone que se deben buscar mecanismos de sanción además de los de filtros pero, en particular, mecanismos de sanción que resulten propositivamente alentadores.

Dos reflexiones demuestran, desde un punto de vista interno dentro de la teoría de la elección racional, que es necesario basarse en mecanismos de sanción además de los de filtro.

La primera conduce a establecer que aunque determinados agentes estén dispuestos a responder de una manera que genere la conducta deseada de manera confiable, en cierto contexto, la ausencia de sanciones que castiguen la conducta contraria (de cualquier sanción basada en intereses particulares) puede provocar una desviación en el comportamiento esperado.

La otra razón para recurrir a las sanciones además de los filtros, es que también se procura el enfoque dentro de la perspectiva de la elección racional que se ha descrito aquí. Entonces la ausencia de sanciones puede conducir a que el agente pierda el sentido de certeza al respecto y que el hecho de realizar un esfuerzo aislado (un modo de contribución que resulta poco útil) lo lleve a desviarse del camino delineado.

La existencia de los casos en los que las sanciones centradas en la desviación pueden interferir con la deliberación no egocéntrica señala ciertas restricciones que deben satisfacer las sanciones. Pueden ser recompensas o penas, y también las sanciones deben ser cuantitativa y cualitativamente de tal manera que procuren evitar situaciones como las siguientes, en donde las sanciones:

Emiten señales de alerta para los agentes, presentándoles su situación existente de cumplimiento como egocéntricamente insatisfactoria.

Eliminan o vuelven marginales los pensamientos no egocéntricos; concentran la atención de los agentes en cuestiones más orientadas al interés egoísta.

Convierten en menos atractivos los pensamientos no egocéntricos, al sugerir a los agentes que los demás, en especial otras personas que detentan autoridad, tienen un mal concepto de ellos o no confían en ellos.

Dirigen la atención de los agentes hacia posibilidades de no cumplimiento que previamente podrían no haberseles ocurrido nunca.

Sugieren a determinados agentes que otros no han estado cumpliendo con su parte, y que ellos están llevando la carga del cumplimiento sin el apoyo de los demás (Pettit, 2003).

Tienen efectos selectivos que desalientan a aquellos que tienden a ser naturalmente más cumplidores o que atraen hacia el área pertinente a aquellos que están menos naturalmente inclinados a cumplir.

De tal manera que las sanciones basadas en la aprobación, descritas aquí ofrecen un buen ejemplo de sanciones que alientan el tipo de deliberación que normalmente produce el resultado deseado.

Referente al tercer supuesto, que trata sobre las sanciones estructurales para lidiar con casos extremos, se puede considerar que, dentro de la estrategia del diseño institucional que se centra en el cumplimiento, la teoría de la elección racional apunta a que se investiguen las opciones de filtro antes que las posibilidades de sanción y que, en la medida de lo posible, las intervenciones de sanción deben alentar la decisión o comportamiento adecuados.

Por su parte, la estrategia centrada en el cumplimiento, se dirige al aseguramiento de que el diseño institucional refuerza en los individuos un patrón de conducta que tenga razones independientes y deliberativas que asumir (Pettit, 2003). Este debe de ser el propósito, en lugar de intentar motivarlos a adoptar ese patrón a partir de cero. Este tercer supuesto que se agrega ahora surge del reconocimiento de que es probable que ello no se aplique eficazmente a determinadas personas; es posible que no se aplique a los casos extremos que están más o menos explícita y exclusivamente motivados en su deliberación por el interés egoísta, ni a quienes no poseen una tendencia independiente a conducirse de una manera deseable.

Este problema es ineludible para quien sigue una estrategia centrada en el cumplimiento. Porque parece probable que toda sanción apta para motivar a los casos extremos afecte el tipo de deliberación que mantiene a la mayoría de las personas en el camino esperado. ¿Qué se debe recomendar entonces? ¿existe alguna forma adecuada de establecer motivadores institucionales que no interfieran con los hábitos de la mayoría?

Una posible respuesta es que las sanciones, en especial las penas, pueden diseñarse dentro de una escala progresiva. En el nivel más bajo, se pueden ubicar las sanciones que se aplican a todos y que alientan pertinentemente la deliberación. Si las sanciones de ese nivel resultan incapaces de mantener a alguien en el camino adecuado, si se descubre que la persona incumple la reglamentación pertinente y demuestra ser, en cierto sentido, un caso extremo, se recurre entonces a sanciones de nivel superior, más estricto.

Cabe esperar entonces, que estas últimas consideraciones descritas demuestren por qué la estrategia del diseño institucional que se centra en el cumplimiento debe resultar mucho más atractiva para la teoría de la elección racional que la estrategia más tradicional, centrada en la desviación (es decir, la estrategia de diseñar un mundo concebido para casos extremos). Luego entonces, la estrategia enfocada en el cumpli-

miento evita finamente uno de los problemas de la estrategia centrada en la desviación y, se asume como la mejor opción (Pettit, 2003).

Pero, para finalizar esta parte, existe una última cuestión conviene señalar. Se ha afirmado que la estrategia centrada en la desviación plantea dos problemas. Uno es que ésta tiende a minimizar el cumplimiento espontáneo y el otro, una dificultad más genérica, es que enfatiza el problema de controlar a los guardianes, de defenderse de los defensores. Y la estrategia centrada en el cumplimiento está diseñada explícitamente para tratar el problema del deterioro del cumplimiento. No obstante, ¿cómo funciona con respecto a la otra cuestión?

Por cierto, no enfatiza la dificultad tanto como la estrategia centrada en la desviación, ya que no exige un sistema centralizado de sanciones particularmente severas ni necesita otorgar un poder excesivo a un grupo de funcionarios. Por el contrario, en este aspecto, así como con respecto al primer problema, la estrategia centrada en el cumplimiento predispone hacia maneras de superar la dificultad, porque señala una variedad de medidas a través de las cuales cabe esperar que se puede mantener a los vigilantes en el camino correcto (Arellano, 2005). Esta estrategia sugiere una mayor concentración, primeramente, en las medidas de filtro, o sea en medidas para la selección de individuos y de opciones. También se considera que pueden existir maneras de sancionar a individuos con autoridad que reforzarían los tipos de actuación que se espera de los funcionarios públicos. En especial que pueden existir maneras de hacerlo y que también permitan graduar las sanciones que se aplican a quienes demuestran no ser sensibles a este esfuerzo.

## **El diseño institucional y los procesos de transición**

Desde otra perspectiva, en la experiencia de diseño institucional se puede describir una concepción dual de las instituciones y compararlas con conceptos relacionados entre sí, tales como organización, norma, ritual y convención. Entonces ¿cómo es posible afirmar que se está analizando una institución, en el sentido estricto? Y de igual manera quedaría pendiente la tarea de estudiar a las instituciones desde una perspectiva longitudinal.

Con respecto a la naturaleza dual de las instituciones, se puede partir desde una proposición compartida en la literatura sociológica con



respecto a este tema, aunque no tanto en la económica, donde las instituciones representan principios o intuiciones normativas de quienes viven dentro de su marco conforme a ellas. Sin embargo, cabe comentar que la relación entre las instituciones y las normas sociales no es unilateral, sino que es recíproca y cíclica, porque los actores sociales generan, avalan y sancionan instituciones y éstas a su vez, generan agentes sociales capaces de respetar las normas sociales. Es decir, las instituciones establecen parámetros, tanto normativos como cognitivos, con respecto a lo que se considera normal, y lo que es de esperarse, en qué se puede confiar, qué derechos y deberes corresponden a cada posición y qué tiene sentido en la esfera social o comunidad para los cuales resulta válida una institución (Offe, 2003). Cumplen una función de socialización, en el sentido de que sirven como ejemplos y refuerzos sobre cómo deben comportarse y relacionarse entre sí las personas y qué pueden esperar legítimamente unas de otras. De tal manera que las instituciones cumplen un papel preceptor, según la denominación de Lindblom, (1977).

Esta función preceptora o hegemónica que cumplen las instituciones (eficaces) es propiamente negativa porque alienta la adopción por parte de los actores sociales de la conducta que denominan las modalidades oportunistas de actuar. A la vez, las instituciones ofrecen a los actores normas socialmente validadas acerca de qué preferencias y objetivos están autorizados y se consideran dignos de aprobación. Es decir, la presencia o ausencia de ambas caras de esta respuesta operativa, la disciplina y la licencia, constituyen la primera prueba para determinar si un acuerdo social constituye o no una institución (Offe, 2003).

Hay también una segunda consideración con respecto a la calidad de una institución que dice que éstas no sólo deben cumplir una tarea que se puede denominar de socialización congruente, sino que también deben funcionar adecuadamente (Offe, 2003). Es decir, cumplir la tarea o misión que se les ha encomendado o ser compatibles con la oferta de recursos de los que dependen y que, por lo tanto, necesitan extraer de su entorno.

De esta manera, las instituciones permiten que las preocupaciones instrumentales sean remplazadas por una porción de ritualismo y conservadurismo. Esto quiere decir que funcionan de una manera satisfactoria como un marco orientador para la acción apropiada (Arellano, 2005).

Con todo ello, aun cabe la posibilidad de que una institución resulte razonablemente eficiente en el logro de sus funciones y en la obtención de sus recursos, pero que continúe siendo débil y virtualmente nominal en lo que respecta a su capacidad operativa para generar orientación normativa y certeza sobre las expectativas cognitivas (Offe, 2003).

De esta manera, ambas dimensiones resultan conceptualmente necesarias como criterios de existencia y posibilidad de las instituciones; de socialización interna y eficacia externa; o de la consolidación de creencias, por una parte, y la implementación de objetivos o el control sobre los recursos, por la otra. Se puede decir que una institución, en el sentido estricto del concepto (por oposición a las rutinas institucionales o a una versión degenerada o deficiente) sobrevive, efectivamente, la doble prueba de tener sentido y de resultar adecuada para su objetivo. Las organizaciones, desde un enfoque institucional, pueden clasificarse en algún lugar entre las normas sociales y las de acción orientada a las normas, por una parte, y la acción estratégica o racional deliberada, por la otra. Contemplan y combinan elementos de estas dos formas de acción y su objetivo es hacer las cosas correctamente o hacer que las cosas marchen (March y Olsen, 1997) y hacen alusión al mismo dualismo cuando ubican la acción y las reglas que la gobiernan sobre una base. Al mismo tiempo, se sugiere que la acción institucionalizada combina las fuerzas motivadoras de una retrospectiva (obligatoria) y de la mirada hacia el futuro (anticipatoria). La primera se basa en algún tipo de lógica de lo apropiado y la segunda en una racionalidad instrumental o estratégica.

Situaciones de este dualismo sociológico estrechamente relacionados, si no idénticas, son las que representan las distinciones y los pares de conceptos, tales como normas-decisiones, condición-contrato, o bien necesidad-preferencia, orden-elección, límites-contingencia. De tal manera que se puede decir que las instituciones son puentes, o arreglos artificiales que permiten la coexistencia de estos opuestos aparentes.

Al considerar que las instituciones inculcan deberes y generan resultados, estas deben basarse en recursos cognitivos y morales que, a su vez, no deben ser creados por un mandato administrativo ya que no es tan pertinente en estos casos la administración del significado (Habermas, 1987). Y como consecuencia, aquel que desee defender, diseñar, construir, modificar o criticar a las organizaciones debe de tener en mente este dualismo y los límites inherentes de esta interpretación.

Cabe considerar dos enfoques opuestos dentro de las ciencias sociales y que tratan de elucidar este dualismo de las instituciones. De un lado están los culturalistas y algunos institucionalistas sociológicos y filosóficos, los cuales en su intento no llegan lejos porque defienden y explican determinadas instituciones únicamente en función de las normas y valores sociales que las instituciones representan y logran difundir dentro de su esfera social, pero desconocen la correspondencia sistémica entre la institución y su entorno. Del otro lado, los utilitaristas también se quedan cortos al formular un concepto de las instituciones de una manera equilibrada ya que asignan un énfasis unilateral a sus aspectos instrumentales. Abogan a favor de instituciones (tales como el mercado, los derechos de propiedad, o la empresa), o las defienden, en función de su mejoramiento de la eficiencia y, por lo tanto, su efecto maximizador de las utilidades, e incluso explican la presencia de determinadas instituciones en sociedades dadas sobre la base de su superior capacidad evolutiva, por ejemplo, con respecto a su capacidad de economizar en los costos de transacción (Tucker, 2001).

De tal manera que en las organizaciones, los deberes o funciones y reglas prescritas son puestos en práctica a través de la autoridad y se asignan con el fin de lograr resultados óptimos (Goodin, 2003). La distinción de una organización con una institución puede resumirse de tres formas: a) los deberes organizacionales son duales, mientras que las normas institucionales son triádicas, o sea establecidas y aplicadas por terceros que no forman parte de la interacción institucionalizada; b) los deberes están supeditados a resultados esperados en las organizaciones, pero se encuentran por lo menos en el mismo plano lógico de las instituciones; c) los deberes organizacionales están mucho más restringidos en lo que respecta a su alcance, validez e impacto sobre la persona involucrada, orientados al alcance de la discrecionalidad que las instituciones (tales como los derechos de propiedad, las políticas, la empresa) otorgan a los agentes, dentro de su terreno para el logro de sus objetivos.

Esta característica triádica o incluida de las instituciones admite una elaboración, donde las instituciones dependen para ser viables y para sobrevivir, del conocimiento y, por cierto, del conocimiento tácito de los terceros, quienes no están directamente involucrados en la interpretación particular que regula la institución. De tal manera que las reglas que operan deben constituir un conocimiento común, y deben ser controladas y puestas en práctica. Como consecuencia de ello, el

conocimiento común implica que cada participante conozca las normas y sepa que los demás conocen las normas, y, a la vez, que los demás también saben que los participantes conocen las normas (Ostrom, 1992). Entonces, se puede decir que las instituciones, a diferencia de las convenciones, que son de estricto cumplimiento automático, constituyen acuerdos sociales diseñados para resolver conflictos potenciales dentro de las organizaciones.

En la forma en que asignen privilegios, autorizaciones y deberes a los actores, las instituciones, a diferencia de los hábitos, rutinas y tradiciones incondicionales, establecen un orden, que es frecuentemente desafiado y, por lo tanto, necesita ser tolerado, avalado y hecho cumplir por actores externos.

Al identificar una especie de ahorro de energía, las instituciones no son sólo restrictivas, sino también facultativas, porque van mucho más allá de su función de economizar en los costos de transacción que destacan los economistas (Obregón, 2008).

Esto es debido a que constituyen marcos normativos de conocimiento común que contribuyen a que se desarrolle una comprensión adecuada de las situaciones y a que se estime lo que puede o no ocurrir.

En un caso extremo, se puede decir que una institución fracasa cuando deja de existir. Cuando una institución fracasa en un caso particular (relación jefe-subalterno, disolución de equipos de trabajo, programas), esto no afecta por sí mismo el patrón institucional que ha estado representado en este caso. Esto es debido a que la acción que se produce no está enmarcada dentro de las instituciones, sino lo que se hace con respecto a ellas; y se presentan de manera discrecional y no existen normas que rijan esta discrecionalidad.

Al identificar algunas modalidades de cambio y estabilidad institucionales, se puede decir que el diseño constituye una modalidad de cambio infrecuente y poco probable, y resulta aún menos probable que la actividad de diseñar sea conocida sea reconocida, aceptada y recordada como tal (Goodin, 2003). Esto es debido a que frecuentemente las modalidades que afectan la continuidad de las instituciones se desarrollan bajo inscripciones tales como estabilidad, fundamentos, colapso y crítica.

En la modalidad de la estabilidad como proceso, se puede decir que las instituciones no son naturales, sino que son hechas por el hombre (Goodin, 2003). Y al mismo tiempo, presentan una larga permanencia en el tiempo. De tal manera que lo primero que se asocia a ellas es la

estabilidad. Esto no sólo porque las instituciones son construidas por el hombre, sino que también los hombres son construidos por éstas: son socializados por un efecto educativo (o de plan de acción oculto) de las instituciones con respecto a los valores, normas y reglas que representan y, en consecuencia, saben, esperan y anticipan que es posible basarse en las instituciones y valorarlas (casi como los objetos de la naturaleza). Este plan de acción, casualmente, no debe estar tan oculto porque las instituciones generan intereses creados sobre su propia preservación, en ocasiones hasta el punto de que la aparición endógena de preferencias eficaces por acuerdos alternativos se vuelve prácticamente inaceptable (Mazzotti, 2008).

Posteriormente, en la manera en que las instituciones funcionen adecuadamente y continúen generando niveles de resultados tolerables, no existe una necesidad percibida de preocuparse por el proceso, potencialmente costoso, de innovar tales instituciones o de introducir alteraciones institucionales, y menos aún de intentar su implementación. Por otra parte, a quienes se le ocurra proponer instituciones corren el riesgo de prometer demasiado, provocando inclusive, inadvertidamente, la búsqueda de una reforma institucional. De tal manera que la estabilidad de las instituciones también está basada en un proceso social de reproducción idéntica que se ve impulsado por el efecto de socialización de la institución y de su posibilidad de funcionar como tal.

Asimismo, algunas organizaciones se convierten en estables al reflexionar periódicamente sobre su propia estabilidad, institucionalizando lo que se puede denominarse una ultraestabilidad. Esto puede suceder por alguna de estas dos formas. La primera hace referencia a los grados de libertad que se toleran en la conducta y la elección individuales. De tal forma que las instituciones aportan un marco dentro del cual es posible la elección deliberada. Y esto debe distinguirse de los rituales, en los cuales tal elección está reducida al máximo.

La otra forma de puesta en práctica de la estabilidad que prevén algunas instituciones radica en las normas institucionales para la modificación de las normas institucionales de orden inferior (Goodin, 2003).

Por lo tanto, se puede decir que dentro de estas estructuras duales es posible abrir un espacio muy amplio para alguna reforma y la revisión de las instituciones. Mientras algunas características de la institución continúen siendo iguales, otras pueden ser intercambiadas. En ello, un caso radical de cambio institucional regulado institucionalmente puede

ser una transición pactada, donde los actores responsables de las funciones políticas dentro del antiguo régimen deliberan colectivamente y admiten a otros actores, que no tenían esta función previa, a fin de negociar nuevas reglas y nuevos temas. Por su parte, un caso menos radical, y más común, se produce cuando tanto los actores como las reglas institucionales persisten sin cambios, y solamente se admiten nuevos temas sustantivos en la agenda (Goodin, 2003).

Hay algunos casos en este extremo opuesto a la estabilidad, la reproducción idéntica, la dependencia interna y la ultraestabilidad, donde se encuentran aquellas rarezas en las cuales las instituciones son efectivamente creadas en un momento determinado y, posteriormente, tienen éxito en desempeñarse efectivamente como instituciones, tanto frente a sus componentes como frente al entorno como fuente de recursos, en lugar de continuar como bosquejos de corta vida que se imponen a los agentes o, simplemente, para viejas instituciones.

Estas raras condiciones que pueden dar origen a un diseño institucional conscientemente intencional, por oposición al mero diseño de diseños, nombres o fachadas, pueden ser muy identificables, al menos en lo que concierne a las instituciones políticas. Primeramente, las instituciones existentes que deben de ser remplazadas por las instituciones de nuevo diseño, por lo general deben estar completamente desacreditadas (deben haber fracasado en el desempeño de una organización) y, probablemente como consecuencia de esta pérdida de confianza, deben también haber perdido su capacidad de enfrentar los problemas funcionales que se producen en su entorno (García, 2005).

Posteriormente, se considera que la presencia de un modelo del nuevo orden institucional, normalmente no se inventa en el momento, sino que se importa de espacios más o menos alejados en el contexto o el espacio, y se adapta adecuadamente.

Por consiguiente, las instituciones recién fundadas pueden permanecer, pero no lograr desempeñarse de las maneras anticipadas y, por lo tanto, se encuentran sujetas a ciclos de renovación del diseño institucional cada vez más dinámicos y a esfuerzos concomitantes para reeducar a las personas, a fin de adecuarlas para sus funciones en las nuevas instituciones.

El diseño de nuevas instituciones puede producirse a través de la reproducción de otras antiguas o distantes en el tiempo. Al comenzar su trabajo, los diseñadores institucionales buscan inicialmente inspiración

y legitimación, normalmente, en un modelo que interpreta el pasado de su propia sociedad. Este pasado, con frecuencia, se subdivide esquemáticamente en un pasado oscuro limitado, aunque inmediato, y una época de oro más distante, pero popular.

No es necesario comentar lo que realmente sucede en el proceso de construcción institucional porque con frecuencia puede ser muy distinto de la mera reproducción de normas que funcionan en otros lugares o tiempos. Lo que interesa aquí, en este trasplante de instituciones en el tiempo y el espacio, no es precisar si esta transferencia se ha producido efectivamente, sino la función que juega la presentación de la actividad de diseño y construcción de instituciones como una actividad que consiste, principalmente en la imitación de instituciones. Luego, entonces, cabe aceptar que la imitación, tanto entre fronteras organizacionales como sectoriales, puede constituir un tipo de mecanismo de innovación institucional.

Desde esta perspectiva, se puede decir que las instituciones evolucionan, se desarrollan, emergen o son descubiertas o difundidas, o bien, que su nacimiento se concibe como el proceso de una consecuencia que anima a la permanencia a partir de una idea directriz que carece de sujeto (Jeannot, 2001), lo cual propone opacar su origen en la acción intencional de individuos y grupos concretos.

Cabe considerar que más probable que el éxito y la capacidad de supervivencia de las instituciones de recién constitución dependan más de la confianza, cumplimiento, y paciencia de las personas que soportan los costos de transición implicados que de la calidad del diseño de instituciones en sí.

En su caso, la hiperracionalidad puede ser solamente una de las debilidades características de la idea del diseño institucional. Se puede aceptar que en el mundo moderno, las instituciones diseñadas son casi siempre instituciones sucesoras. Por lo general, no están construidas a partir de cero. Las instituciones sucesoras se ven afectadas por el largo brazo de sus predecesoras.

Asimismo, las instituciones diseñadas pueden padecer un doble impedimento: que tienen un arquitecto y son sucesoras. Bajo este esquema es posible llegar a dos conclusiones a partir del debate sobre ésta doble carencia que padece la actividad de fundación de instituciones: la hiperracionalidad y el largo brazo del pasado. En lo referente a la primera de estas deficiencias, la situación ideal para la fundación de instituciones

pareces ser aquella en la cual no es necesaria ningún diseño explícito, sino que existe una rica vegetación de patrones institucionales heredados que ya están vinculados a los actores pertinentes, y se manifiesta una adhesión que puede cultivarse aún más a través de una actividad que ha sido descrita como modificación institucional. En lo referente a la segunda, es decir, al largo brazo del pasado, debe llegarse exactamente a la conclusión opuesta: cuanto más se conforma la situación a una concepción de tabula rasa, más pronta y fácilmente ganará el conjunto de instituciones de reciente diseño la lealtad de los integrantes y podrá desarrollar sus funciones benéficas recientes.

En lo referente al fracaso de las instituciones, éste puede producirse también como una respuesta a cualquiera de estos desafíos descritos anteriormente. Inicialmente, pueden fracasar en inculcar las normas y preferencias que condicionan la lealtad de sus miembros. En esta situación, las instituciones pueden dejar de tener sentido para sus miembros y dejar de ser tomadas en serio por ellos o por la esfera social más amplia dentro de la cual tienen una pretensión de validez y, en consecuencia, pierden su apoyo o reconocimiento (Pettit, 2003).

Posteriormente, las instituciones pueden entrar en decadencia debido a la aparición de alternativas que permiten la satisfacción de aquellas funciones sobre las cuales la institución solía tener el monopolio. Y finalmente, las instituciones pueden fracasar debido a su escaso logro de hacer cumplir las funciones que le son asignadas.

Cabe destacar que los tres tipos de causa que se especifican aquí pueden conducir al fracaso de una organización, pero que éste no constituye necesariamente una consecuencia obligatoria de la presencia de una o incluso de las tres causas. En los casos en los que no se presenta así, las instituciones adoptan estrategias de supervivencia que en sí mismas constituyen una modalidad principal de cambio institucional, tal como se considera en la creencia de Lampedusa de que con el fin de que las cosas sigan como están, todo tiene que cambiar. Y ejemplos de esta estrategia de supervivencia son el desplazamiento del objetivo, el cambio de escenarios o el cambio de medios institucionales.

Al pensar una posible crítica, es conveniente recordar que las instituciones dependen del significado que le otorguen los actores. Es decir, no sólo debe saberse que existen, sino que deben de tener sentido para sus actores e incluso obligarlos, esta obligación surge de las teorías implícitas según las cuales quienes proponen un orden institucional lo



defienden e intentan enfrentar los desafíos. Si este esfuerzo de justificación tiene éxito, se genera un sentido de lealtad, que lleva a los actores a no tomar en cuenta algunos de sus propios intereses en conflicto y someterse a las obligaciones estipuladas (Goodin, 2003).

Entonces, esta crítica se dirige hacia la exigibilidad de las obligaciones y, en última instancia, examinar la infraestructura social y moral de las instituciones y procurar una mayor comprensión del fenómeno de la existencia y cambio de las instituciones. Ello puede producirse con relativa facilidad en el caso de las organizaciones que son defendidas por referencia, únicamente, a argumentos empíricos, tales como el supuesto de que todos los demás cumplen realmente con el orden institucional o que éste se ha cumplido siempre. Estos supuestos empíricos, por sí mismos, además de ser probablemente erróneos en algún caso particular, no necesariamente pueden servir como fundamento de obligatoriedad alguna, aparte del caso de las convenciones, que por definición son autoejecutivas y tienen poco o ningún potencial de conflicto. Otras inspecciones más exigentes, en defensa de organizaciones particulares, atienden más a las obligaciones morales, valores ampliamente compartidos, o consecuencias que generalmente se supone que son deseables. Todos estos supuestos, de ser cuestionados, deben ser respaldados con teorías bastante elaboradas y explícitas, y la validez de estas teorías puede también ser puesta a prueba y cuestionada por la crítica

Esta posición crítica y de duda, corresponde a las variantes de fracaso institucional a las que se acaba de hacer referencia, porque se puede (a) intentar desafiar las premisas normativas que invoca la institución, (b) intentar demostrar que tales premisas normativas, de ser válidas, pueden ser también implementadas por patrones institucionales alternativos, o (c) las consecuencias que se alegan en apoyo de un patrón institucional determinado no son, en última instancia, tan incuestionablemente convenientes como se pretende en la defensa de la institución, o, de ser notoriamente deseables, no son realmente alcanzadas a través de su funcionamiento.

## La Instituciones y la normatividad

Prosiguiendo con la exposición de fundamentos para este estudio, y dentro de un marco más individualista, atendiendo el marco del enfo-

que de la elección racional, se puede decir que la especulación acerca de la posible utilidad o las reacciones psicológicas ante ciertos estímulos son las causas inmediatas del comportamiento dentro de los acontecimientos de la vida organizacional.

Cabe comentar cierta familiaridad entre el conductismo y el enfoque de la elección racional, porque aunque son diferentes entre sí, poseen varios rasgos comunes. Entre estos atributos se menciona a la preocupación por la teoría y la metodología, así como cierta tendencia antinormativa, y algunas premisas básicas del individualismo y de enfoque sistémico (Peters, 2003).

Es importante mencionar que uno de los principios fundamentales del análisis conductista y de la elección racional se basa en el individualismo metodológico. De acuerdo con esta postura, en los contextos organizacionales los actores son individuos y, de esta manera, una perspectiva adecuada para la investigación dentro de una organización debe poner el foco en los individuos y sus comportamientos. Para el análisis conductista este individualismo es importante, no solamente por razones metodológicas, sino también porque el interés de la investigación está puesto con frecuencia en el individuo, ya sea como integrante, partidario de una opinión o miembro de un grupo de trabajo. Al llevar a cabo el trabajo desde el análisis de la elección racional, los supuestos de la maximización del provecho individual son los que orientan el enfoque íntegro y le otorgan una fuerza analítica tanto al examinar individuos como conjuntos de individuos, tomando en cuenta que el supuesto fundamental de la elección racional es que las personas actúan para maximizar su beneficio personal.

Luego entonces ¿qué papel juega una institución? Quizá el factor más importante de una organización sea que la institución es, de alguna manera, una característica estructural de la sociedad y de la forma de gobierno. Dicha estructura puede ser formal (una legislatura, un organismo dentro de la burocracia pública o un marco legal) o informal (una red de organizaciones interactuantes o un conjunto de normas compartidas). De tal manera que una institución trasciende a los individuos e involucra a grupos de individuos a través de cierto conjunto de interacciones normalizadas que son predecibles según las relaciones específicas que existen entre los individuos (Peters, 2003). Una segunda característica es la existencia de cierta permanencia a través del tiempo. Una tercera característica es que por lo general afecta al comportamien-

to individual. Y por último que entre los miembros de la organización debe hacer cierto sentido de valores compartidos (Peters, 2003).

Al hacer referencia a la versión del nuevo institucionalismo como institucionalismo normativo, se puede ver que en éste se establece un papel central asignado a las normas y los valores dentro de las organizaciones para la explicación de la conducta (ver cuadro 2). Se considera que los actores organizacionales no son individuos fragmentados que solamente reflejan su socialización y su constitución psicológica, y actúan para maximizar el beneficio personal, sino que también son individuos que reflejan fuertemente los valores de las instituciones, a la vez que están vinculados a ellas (Peters, 2003).

**Cuadro 1.** *Características del diseño institucional normativo. Fuente: elaboración propia.*

Diseño institucional normativo.	Se asigna un papel central a las normas y los valores dentro de las organizaciones para la explicación de la conducta.	Los individuos reflejan fuertemente los valores de las instituciones, a la vez que están vinculados a ellas (Peters, 2003).
	Una institución se caracteriza por no ser necesariamente una estructura formal y contempla reglamentaciones, supuestos y, sobre todo, rutinas (March, 1997).	Las instituciones poseen una legitimidad que induce a sus miembros a comportarse en concordancia con los objetivos, que en algunos casos pueden estar en contra de su propio interés individual.

Desde este enfoque, se puede ver que los individuos no están fragmentados, sino realmente incorporados a una compleja serie de relaciones con otros individuos y con colectividades diversas (Granovetter, 1985). Entonces, desde este punto de vista del institucionalismo normativo se mantiene que los individuos deben escoger entre diversas influencias e interpretar el significado de sus compromisos institucionales.

Se puede establecer una diferencia entre las organizaciones como la expresión estructural de la acción racional y las organizaciones como estructuras más adaptativas y normativas (Peters, 2003). Estos dos modelos se reflejan en la distinción que March y Olsen (1997) realizan entre procesos políticos aditivos e integradores. El primer proceso es fundamentalmente una forma contractual para las organizaciones, en donde los individuos participan principalmente de acuerdo a la bús-

quedada de su beneficio personal. Esta última forma de organización se acerca más a la idea de una institución que expresa una lógica de lo adecuado, lo cual es un concepto central en la versión normativa del neoinstitucionalismo. Del otro lado, la participación en las instituciones integradoras se interpretan sobre la base del compromiso con los objetivos de las organizaciones, o al menos como una aceptación de la legítima pretensión de la organización (o institución) de incluir el compromiso de los individuos. El esquema de investigación que siguen March y Olsen dentro de las instituciones se centra principalmente en la versión integradora de las organizaciones.

En esta parte, cabe hacer referencia a la obra de Chester Barnard sobre la teoría de la organización y gestión, porque ésta puede ser considerada como una raíz temprana de la perspectiva normativa de las organizaciones y las instituciones. Barnard (1968) propuso que tal vez una mejor forma de construir organizaciones eficaces es generando una cultura organizacional positiva. Él argumentó desde el punto de vista del ejecutivo que trataba hacer que una organización se desempeñara mejor, y en el proceso realmente estableció las bases de una teoría del comportamiento organizacional que se puso atención en los símbolos y el desempeño de los gerentes al manipular tales símbolos con el fin de motivar a los empleados

En este contexto se puede decir que una institución no es necesariamente una estructura formal, sino más bien se entiende como un conjunto de normas, reglamentaciones, supuestos; y sobre todo, rutinas (March , 1997). De igual forma, se argumenta que las instituciones tienen una legitimidad casi inherente, que obliga a sus miembros a comportarse de formas determinadas, de tal manera que pueden verse en situación de actuar en contra de su propio interés.

Es decir, una institución es un conjunto de reglas y valores, normativos y no cognitivos respecto de la manera en que influyen sobre los miembros institucionales, como también el conjunto de las rutinas que se desarrollan para poner en ejecución e imponer esos valores (Peters, 2003).

Una característica que sobresale en la conceptualización de March y Olsen es que las instituciones tienen una lógica de lo adecuado que influye sobre el comportamiento, y no una lógica del consecuencialismo, que podría además moldear la acción individual. O sea, si una institución logra influir sobre la conducta de sus miembros, éstos reflexionarán más sobre si un acto se tiene que ver con las normas de la

organización que sobre cuáles serán las consecuencias para ellos. Este tipo de conducta adecuada puede compararse con la que se establece en los modelos economicistas, en donde se espera que los individuos piensen en primer lugar en el beneficio concreto que obtendrán como consecuencia de sus actos.

Desde el enfoque de March y Olsen (1997), los comportamientos pueden ser intencionales, pero no voluntarios cuando los individuos se encuentren motivados por los valores de las instituciones. Es decir, que los individuos tendrán acciones conscientes, pero esas acciones están dentro de los parámetros establecidos por los valores institucionales dominantes. Sus decisiones exigirán también que cada uno de ellos haga una interpretación de los valores institucionales dominantes, puesto que hasta en las instituciones más desarrolladas se dejan muchas zonas de comportamiento abiertas a la interpretación de los miembros individuales. Y esto a su vez hace que se utilicen determinados medios para controlar las conductas y para reforzar las opiniones dominantes sobre lo adecuado.

Se hace referencia a March y Olsen porque hacen frente a la cuestión de las normas. A diferencia de otros teóricos institucionales, estos autores no hacen de las normas un elemento fundamental de su enfoque, sino que las consideran sólo una parte del control del comportamiento dentro de instituciones y organizaciones. Primeramente, ellos consideran que las normas son elementos que marcan la pauta, o sea, que son medios que estructuran el comportamiento de nivel macro de los sistemas organizacionales. Posteriormente, las reglas o normas son, hasta cierto punto, la formalización de la lógica de lo adecuado. Sirven de guías a los recién llegados a la organización o son intentos de crear conceptos más uniformes de lo que son tales lógicas. En este contexto cabe hacer notar que las normas por lo general son interpretadas de diferentes maneras y que, por lo tanto, su influencia sobre el comportamiento puede ser diversa.

Al establecer la pregunta acerca de cómo tiene lugar la formación institucional, se asume que una primera respuesta es que las instituciones derivan gran parte de su estructura de significación y de su lógica de lo adecuado desde la sociedad dentro de la cual se encuentran (March y Olsen, 1997). De esta manera, en la mayoría de los casos, cuando los individuos ingresan en una institución, de alguna manera ya han sido previamente socializados por su pertenencia a la sociedad.

Con respecto al cambio institucional, se puede hacer mención de que los supuestos de March y Olsen sobre el cambio y la adaptación se apoyan en este contexto, y se incluye el método para la toma de decisiones llamado del bote de basura (Del Castillo, 1995). En este método se fomenta la idea de que las soluciones pueden ir en busca de los problemas para resolverlos, y de que las instituciones requieren disponer de un depósito de respuestas a las que pueda echar mano cuando se advierta la necesidad de tomar decisiones y llevar a cabo acciones. La idea principal de este enfoque es que las instituciones pueden tener una serie de respuestas de rutina ante los problemas e intentar usar las respuestas conocidas antes de buscar alternativas que de este modo, los cambios institucionales que se ponen en práctica, se adaptan a la lógica de lo adecuado, y aquellos valores institucionales desempeñan la imperiosa función de limitar la diversidad en la búsqueda de alternativas de decisión (racionalidad limitada) para la organización (Simon, 1963). La lógica del bote de basura implica también que rara vez el cambio se da como evento planificado, sino más bien como el producto de la confluencia de varias corrientes de actividad y de oportunidades para la acción dentro de la institución.

Los estudios de la organización orientados desde el institucionalismo normativo aceptan la existencia de estímulos para el cambio, pero se concentran más sobre los procesos de aprendizaje como medio principal para la adaptación (Peters, 2003). Un argumento básico es que, a través de un proceso de aprendizaje, las instituciones identifican las circunstancias cambiantes de su entorno y luego se adaptan a ellas. De tal manera que los cambios en el entorno constituyen un conjunto de oportunidades para la institución, así como también una amenaza para las pautas de comportamiento establecidas (Moreno, 2009). Al mismo tiempo, este enfoque señala la naturaleza casi aleatoria del cambio en las organizaciones públicas, en oposición a los programas de reformas altamente deliberados asumidos por otras visiones de las instituciones, especialmente las basadas en la elección racional.

## Conclusión

Las estrategias centradas en la desviación y el cumplimiento destacan en el análisis institucional, ya que ponen de relieve por un lado el posible

interés egoísta de los individuos y por otro una tendencia a la uniformidad deliberada en un diseño institucional. Sin embargo, esta intención no agota el funcionamiento de una institución, porque se hace necesario conceder la existencia de parámetros normativos que repercuten en la orientación cognitiva de los individuos. Efectivamente, existe una capacidad de elección racional por parte de los mismos, pero éstos de alguna manera ya han sido moldeados a través de su socialización laboral y su inserción en un sistema de sanciones podría no ofrecer dificultades cuando exista una tendencia a la desviación puesto que el cumplimiento es promovido con una carga valorativa positiva.

Al considerar estas perspectivas es posible afirmar también que el cambio institucional no es necesariamente funcional, debido a que las instituciones pueden caer en riesgo de leer mal las señales emitidas por la sociedad y puedan responder hacia una dirección diferente a la esperada. A pesar de ello, y teniendo en cuenta el modelo adaptativo, así como las sanciones y desviaciones, las instituciones tienen repetidas oportunidades de ajustar su comportamiento. Entonces, en este otro nivel, el estructural, la base normativa de la institución puede ser una importante fuente de orientación para determinar qué cambios son adecuados y cuáles no lo son, de modo que no sería necesario calcular ampliamente los resultados, como sería el caso según la lógica del consecuencialismo. No obstante que la lógica del cambio está expresada claramente, parece existir cierta tendencia a reivindicar a las instituciones y a adscribir a la colectividad una capacidad de elección. Cabe aclarar también que, según estas perspectivas, en algunas ocasiones el cambio se trata de un ejercicio racional planificado que se encuentra en los planes estratégicos, y en otras más bien tiende a ser emergente y más orgánico.

Sin embargo, a pesar de sus capacidades descriptivas de los enfoques racional e institucional normativo parece haber dificultades para explicar de dónde surgen las instituciones, porque no habría una explicación a fondo. Esta cuestión no es superficial porque si los enfoques planteados aquí han de ofrecer una alternativa válida para explicaciones más individualistas y deliberadas de la vida institucional de las organizaciones, entonces deben ser capaces de decir cómo nacen las instituciones y qué tan importantes son para la teoría de la organización. Posteriormente, una vez establecido ello, debe haber una lógica clara para el cambio. Estos enfoques describen bien el proceso de cambio, pero tienden más a reconstituir a la institución como elemento dinámico de los cambios.

Además, otro factor, que es de importancia para generar cambios dentro de una institución, es la acción de liderazgo de los individuos. En este caso se hace referencia, o bien a la capacidad de un individuo que desempeña un rol nominal de liderazgo (especialmente dentro de una institución compleja), o bien a un individuo dotado de una excepcional capacidad personal para producir un cambio institucional en un entorno normativo.

En esta ruta se establece una reflexión final: ¿Quiénes son los que cambian? ¿Las instituciones o los individuos? A pesar de que se concede la capacidad de elección y una orientación cognitiva donde se asimilan normas que pueden ser reconstruidas por los individuos, la lógica del prestador de servicios parece no cambiar. Si bien una organización puede aprender y respaldarse en un diseño institucional que le permita ventajas competitivas, probablemente los más desprovistos siguen siendo los trabajadores competitivos cuya existencia puede ser fugaz si no cuenta con las capacidades de adaptación instrumentadas en los contextos institucionales.

## Bibliografía

- Applegate, L. M., Austin, R. D.  
2004 *Estrategia y Gestión de la Información Corporativa. Los Restos de Gestión en Una Economía en Red*. Mc Graw Hill, España.
- Arellano G., D  
2005 *Gestión Estratégica para el Sector Público: Del Pensamiento Estratégico al Cambio Organizacional*. F.C.E., México.
- Arellano G., D.  
2004 *Más Allá de la Reinención del Gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y Presupuestos por Resultados en América Latina*. Porrúa, México
- Barnard, Ch. I.  
1968 *The Functions of the Executive*. Harvard University, Massachusetts.
- Del Castillo, Arturo  
1995 *Ambigüedad y Decisión: Una Revisión a la Teoría de las Anarquías Organizadas*. Documento de la División de Adminis-



tración Pública, No. 36, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.

García G., M. I., Zofío P., J. L., Lasuén, J. R.

2005 *Cultura y Economía*. Fundaciones Autor, Madrid

Goodin, R. E.

2003 “Las instituciones y su diseño”, en Goodin, R. E., comp, (2003) *Teoría del Diseño Institucional*. Gedisa, Barcelona.

Granovetter, M.

1985 “Economic action of social structure: The problem of embeddedness”, en: *American Journal of Sociology*, Núm. 91, pp 481-510.

Habermas, Jürgen

1987 *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus, Madrid.

Jeannot, G.

2001 “La théorie de l’institution de Maurice Hauriou et les associations”, en *Annales de la recherche urbaine*, Núm. 89, pp.18-22

Lindblom, C. E.

1977 *Politics and Markets: The World’s Political-Economic Systems*. Basic Books, New York,

March, J.G. y Olsen, J. P.

1997 *El Redescubrimiento de las Instituciones. La base Organizativa de la Política*. CNCPPAP, UAS y FCE, pp. 67-128.

Mazzotti P., G.

2008 *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de las organizaciones civiles del desarrollo sustentable*. UAM, Universidad Veracruzana, Porrúa. México.

Moreno-Brid, J. C., Ros, J.

2009 *Development and Growth in the Mexican Economy. A Historical Perspective*. Oxford University Press,

Obregón D., C. F.

2008 *Institucionalismo y Desarrollo*. Pensamiento Universitario Iberoamericano, México.

Offe, C.

2003 “El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del este” en Goodin, R.E., comp. (2003) *Teoría del diseño institucional*. Gedisa, Barcelona.

Ostrom, E.

1992 *Crafting Institutions for Self-Governing Irrigation Systems*. ICS Press, San Francisco, California

Peters, B.G.

2003 *El nuevo institucionalismo*. Gedisa, Barcelona.

Pettit, P.

2003 “El diseño institucional y la elección racional” en: Goodin, R.E., comp (2003) *Teoría del diseño institucional*. Gedisa, Barcelona.

Simon, H.

1963 *El comportamiento administrativo*. Ed. Aguilar, Madrid,

Tucker, I.

2001 *Fundamentos De Economía*. Thomson, México.

Artículo recibido el 06 de octubre de 2013  
y aceptado el 4 de julio de 2014