

# Presentación

## La dimensión institucional en el análisis organizacional



El presente número de la revista **IZTAPALAPA** recoge, en una segunda entrega, algunos trabajos presentados en el Primer Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Dilemas de la Modernidad, efectuado en diciembre de 2003, el cual fue organizado por el Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana. Ellos dan cuenta de la diversidad de temas abordados en el estudio de las organizaciones en nuestro país y permiten, de manera individual, una mejor comprensión de las especificidades de cada una y, en su conjunto, elaborar un panorama general de su importancia social.

El estudio de las organizaciones presenta en la actualidad un amplio potencial para entender diversos aspectos de la vida social. Una de sus mayores contribuciones es observar a ésta desde una doble perspectiva. La primera corresponde al nivel de análisis, el cual impone de inmediato un gran recorrido, que va desde lo macro hasta lo micro. Esta primera perspectiva tiene al menos dos implicaciones: la necesidad de un esfuerzo interdisciplinario sostenido y el análisis de un concepto que se plantea, de entrada, como intermedio entre la sociedad y la organización: la institución. La segunda perspectiva, ligada a la anterior de manera no lineal ni secuencial, consiste en los recortes específicos a partir de los cuales se construye el

objeto de estudio, lo que implica reelaboraciones teórico metodológicas de orden superior y la selección de los conceptos guía que permiten desbrozar el terreno de la complejidad organizacional.

Este esfuerzo de reflexión académica se ve obligado a tomar una posición contraria, o al menos fuertemente matizada, de la tendencia discursiva acerca de la naturaleza de la práctica organizacional, dominante a nivel internacional, la cual asume una reducción creciente de la diversidad organizacional, plasmada en la tesis del isomorfismo estructural. Ésta plantea, *grosso modo*, un acercamiento paulatino e ineluctable de las formas organizacionales a una configuración central y atrayente, la burocrática. Este fenómeno se produce por el peso político y económico de grandes organizaciones que ejercen una influencia decisiva en las modalidades de organización de aquellas otras que presentan un alto nivel de dependencia con respecto a las primeras, debido también a la acción mimética derivada del reconocimiento del papel que juegan la incertidumbre y la ambigüedad en la relación instrumental de fines y medios; asimismo, debido a la acelerada aparición y difusión de nuevos esquemas organizacionales en el ámbito internacional (Powell y DiMaggio, 1999).

Si bien es evidente que el entorno juega un papel central en la definición organizacional de la vida social, éste no provoca en las organizaciones una reproducción automática y fiel de las fuerzas externas que lo conforman; sus respuestas son más bien de tipo contingente, es decir, diversas, por estar ancladas en una multiplicidad de factores que las dotan de una autonomía relativa. En efecto, a pesar de dicha centralidad, el dominio de lo macro no constituye en forma alguna una determinación sobre las modalidades asumidas por la organización. Así, por ejemplo, las políticas elaboradas centralmente por el Estado no definirán nunca de manera completa y precisa, aunque así lo pretendieran, las modalidades organizacionales específicas bajo las cuales deben implementarse los sistemas de calidad, de rendición de cuentas o infraestructura ética de las organizaciones. Es más, en respuesta a las lagunas que provoque, de forma voluntaria o involuntaria, surgirán otras organizaciones que asumirán aspiraciones sociales no contempladas.

En este marco analítico, el trabajo de Ricardo Uvalle presenta una reflexión sobre los cambios generales del Estado, en el contexto actual del proceso de globalización, y las tendencias organizacionales que la nueva gestión pública asume para satisfacer de manera eficaz, eficiente y con calidad las demandas sociales de los ciudadanos. Sin embargo, dichos cambios, basados en un proyecto político que pretende hacerse operativo tomando como referencia básica, en gran medida, los modelos organizacionales de la iniciativa privada, presentan una serie de problemas para su realización. La ciudadanía no se limita, empero, a la simple

demanda, sino que participa crecientemente de manera más activa, bajo la modalidad de organizaciones civiles. Este tema es tratado por Miriam Calvillo, Pablo Martínez y Alfonso León, quienes, partiendo también del actual proceso de globalización, señalan cómo éste repercute en las formas de participación social y analizan algunas de las particularidades más relevantes de las organizaciones civiles; destacan, por ejemplo, la claridad de sus fines, la imprecisión de sus fronteras, la informalidad de las estructuras, su alta identidad social, su flexibilidad operativa, su dependencia de fuentes externas de financiamiento y su papel de intermediario entre las carencias sociales y el Estado, entre otras.

El trabajo de Óscar Comas y Humberto Domínguez analiza, por su parte, una de las políticas educativas más relevantes de la actualidad: el programa de estímulos económicos al desempeño académico en las instituciones públicas de educación superior. Los autores parten de una reconstrucción del contexto socioeconómico del país y su repercusión en las instituciones de educación superior, para ubicar en éste la lógica de la política educativa en cuestión. Después de un examen detallado de la génesis de dicha política, llegan a la conclusión de que ésta provoca efectos tanto positivos como negativos, debido en parte a las distintas interpretaciones que realizan los actores involucrados, lo cual propicia un esfuerzo constante de ajuste.

La dimensión macrosocial resulta indispensable en el análisis organizacional ya que constituye una referencia central para la comprensión de los comportamientos específicos de las organizaciones. Sin embargo, llevado este argumento al extremo, se corre un doble riesgo: primero, el de realizar generalizaciones poco sustentadas al no considerar el sentido particular que los actores asignan a sus acciones en la vida cotidiana en espacios sociales acotados, y segundo, reducir el espacio social amplio al específico organizacional, generando propuestas como las de la cultura organizacional. El primero reduce drásticamente el espacio de opciones explicativas al homogenizar el comportamiento organizacional a espacios geográficos o institucionales precisos, inhibiendo la búsqueda de las particularidades propias del análisis organizacional. Un planteamiento que ejemplifica tal orientación es ver en las organizaciones un reflejo fiel de la cultura del entorno, es decir, éstas serían muy similares porque comparten, por ejemplo, valores nacionales semejantes. En tanto el segundo combina peligrosamente niveles de análisis, incluso en el nivel micro, como los intentos recientes de considerarlas espacios culturales propios, al margen de su entorno.

Pero, por otro lado, si entendemos a la organización como un fenómeno complejo, o sea, construida de manera simultánea por diversas lógicas –económica, social, política, cultural, psicológica, entre otras–, concluimos que su estudio

requiere un esfuerzo interdisciplinario que logre establecer puentes de comunicación entre disciplinas de distinto nivel, que escapen a las tentaciones de los determinismos de un nivel sobre el otro.

No obstante, el riesgo del determinismo no se encuentra sólo en los extremos –macro y micro– sino también en otros conceptos que pretenden jugar un papel intermedio, tal como hoy acontece con el referido a la institución, el cual tiene en el análisis un papel mediador entre lo social y lo organizacional. Recientemente reintroducida por el *nuevo institucionalismo sociológico*, la institución podría ser vista como un espacio social abstracto el cual sintetiza un conjunto de aspiraciones colectivas que propone un sentido social a las organizaciones concretas, constituyendo de esta manera su primer parámetro de referencia. De entre las instituciones más reconocidas en la actualidad podemos mencionar el Estado, el mercado, la empresa privada, la familia y la iglesia, entre otras. Una de las características del proceso de modernización es, de acuerdo con Weber (1970), la expansión de la racionalidad instrumental, lo cual ha provocado a su vez un creciente descentramiento de la vida institucional alrededor de la iglesia; lugar que más tarde ocupará el Estado.

Hoy asistimos al surgimiento de la empresa privada como institución que disputa el espacio central al Estado y, por ende, al intento de sustituir el mercado por la sociedad y el ciudadano por el cliente. Así, éste pretende constituirse como el agente social y organizacional por antonomasia, desdibujando niveles de acción y responsabilidad. Dicha figura es incluso implementada en el interior de la empresa para asegurar la colaboración. Entonces, la variedad institucional que asignaba roles diferenciados –alumno, paciente, trabajador, ciudadano, etcétera– se ve reducida a una sola categoría. La filosofía del modelo taylorista de principios del siglo pasado, que implicaba una administración de corte universal, independiente del país y la institución, pareciera confirmar, matizadamente, la tesis del isomorfismo estructural: las organizaciones tenderían a parecerse cada vez más a la gran empresa privada.

La diversidad institucional es un componente de la riqueza social. En este tenor, la autonomía representa un elemento central de toda institución que le permite no constituir una mera extensión de los otros actores sociales relevantes, disminuyendo con ello el riesgo de la concentración del poder social y la unidimensionalidad de la acción humana. La revista **IZTAPALAPA 56** se inscribe en este planteamiento. De esta forma, son abordados distintos espacios institucionales, como el Estado (Ricardo Uvalle), las organizaciones civiles (Miriam Calvillo, Pablo Martínez y Alfonso León), las instituciones de educación superior (Óscar Comas y Humberto Domínguez) y de investigación (Juan Manuel

Herrera), la pequeña organización (Ayuzabet de la Rosa), la cooperativa (María Teresa Montoya), la guardería (Silvia Pomar), el teatro (Irene Sánchez), el circo (Alejandro Saldaña) y la prisión (Angel Vázquez).

Si bien, primero la administración, y después la teoría de la organización y los estudios organizacionales han tenido como punto de referencia la gran empresa privada, los esfuerzos actuales atestiguan la necesidad de analizar y preservar otros espacios institucionales, a pesar de los avances de homogeneización de la acción organizada mediante la *managerialización* (Aubert y de Gaulejac, 1993) de la sociedad. Es importante señalar que la institución, en tanto representación abstracta, implica un conjunto de valores y principios que la acreditan socialmente; ella representa el primer paso de la legitimidad. Sin embargo, pareciera que esta legitimidad se desplaza de manera creciente hacia el lado de los valores y principios de la empresa privada, al asumirse de forma generalizada sus principios, modelos y técnicas. Así, principios como la eficacia, la eficiencia y la calidad; aspectos estructurales como el *empowerment* –traducido usualmente como *empoderamiento* o *facultación*–; la flexibilidad o la reingeniería de procesos; y técnicas particulares como la planeación estratégica –misión, visión y objetivos estratégicos, entre otros– y el *balance scorecard*, o cuadro de mando integral, son cada vez más utilizados en distintos terrenos institucionales sin realizar las mediaciones pertinentes.

Es cierto, por otro lado, que las organizaciones requieren mejorar constantemente su desempeño, pero no lo deberían hacer en detrimento de su identidad institucional. Una universidad o un centro de investigación, un circo o un teatro, independientemente de su régimen de propiedad, no pueden comportarse sólo como una empresa fundada en principios abstractos de eficiencia y calidad. Éstos tienen que reformularse en su propio contexto institucional y buscar las determinaciones estructurales y técnicas particulares que les permitan reforzar dicha identidad y compromiso con la sociedad. La institución genera parámetros básicos de referencia, los cuales orientan de cierta manera las formas de organización; son ellos los que permiten ajustar los conceptos recientes que, sin ser del ámbito exclusivo de la empresa, han sido reelaborados por ésta en su propio contexto específico, por ejemplo los de innovación (Herrera), colaboración (Montoya), calidad (Sánchez) y disciplina (Vázquez). Por otra parte, es preciso señalar otros aspectos a considerar en el análisis organizacional, tales como el tamaño de las organizaciones (de la Rosa) y el régimen de propiedad (Pomar), propuestos por la teoría de la contingencia en la década de los setenta, formando con ello una especie de matriz analítica.

Así, Juan Manuel Herrera analiza los cambios estructurales recientes en un centro de investigación, el Instituto Mexicano del Petróleo, señalando que, si

bien esta transformación resulta fundamental para adecuarse a las modificaciones del entorno, es preciso trabajar en la reformulación de las relaciones internas entre los actores dada la naturaleza social del conocimiento. Por su lado, María Teresa Montoya estudia una pequeña cooperativa de mujeres del sector de confección textil, resaltando el papel central de la identidad en la dinámica organizacional. La autora menciona la importancia del contexto económico de su surgimiento y destaca la construcción de la solidaridad a partir de una doble condición de las trabajadoras: su posición de género, caracterizada por una serie de conflictos familiares, y la necesidad de generar una conciencia política y social que los trascienda. Es en este ambiente de colaboración que la capacitación adquiere un sentido particular; ésta no se limita a la simple transmisión de conocimiento empírico, sino que cumple un papel que le permite a las trabajadoras poner en operación mecanismos que propicien, afectiva y simbólicamente, reconocerse en su actividad cotidiana.

Irene Sánchez reflexiona en su artículo sobre la actividad del teatro independiente en México y pone énfasis en su evolución histórica y su relación con el comportamiento económico general, la importancia sociocultural de dicha actividad, las distintas modalidades de teatro en el país y la percepción de la calidad del trabajo teatral. Con respecto a este último aspecto, la autora señala cuán importante es distinguir la visión administrativa de la estética; recuerda que la primera se deriva de la actividad industrial y que es difícilmente aplicable como esquema general, dada la naturaleza de la actividad teatral. Plantea, por otro lado, que la calidad es un concepto polisémico debido a la amplia variedad de agentes involucrados –escritores, técnicos, actores, audiencia–; señala que la estética y el mensaje tienen un rol central en la evaluación de la calidad, aunque ésta permanece en un ámbito subjetivo, pero real, difícilmente asequible por medio de los criterios cuantitativos propuestos por la empresa. Asume, sin embargo, una posición matizada al considerar que algunos procesos de la producción y la comercialización sí pudieran ser objeto, mediante un conjunto de ajustes, de dichos instrumentos, mejorando con ello su desempeño organizacional.

El trabajo de Alejandro Saldaña habla de otra institución del entretenimiento, el circo, y aborda el caso del Cirque du Soleil, considerado en la actualidad una de las organizaciones más creativas en su ramo. Para su análisis, se vale de un marco teórico basado en la corriente del psicoanálisis aplicada al estudio de las organizaciones, concretada en la denominada sociología clínica. El autor analiza la tensión entre la gestión y la creación y las formas específicas de negociación de las contradicciones entre ambas esferas. Por una parte, la necesidad de control, propia de toda empresa que pretende incrementar su rentabilidad financiera y

su expansión, se enfrenta a la necesidad de la creación, requisito indispensable para asegurar un producto que permita el gozo estético. No obstante, nos dice el autor, esta oposición es al mismo tiempo complementariedad, generando una tensión inestable y resuelta temporalmente en el terreno de lo imaginario, espacio en el que ambas orientaciones hallan un sustrato común al encontrar los actores en él un sentido a su propia acción.

Angel Vázquez trata también una institución poco estudiada, la prisión. El autor se vale del recurso metodológico de la narrativa para distinguir dos realidades discursivas en las organizaciones: una, la formal, expuesta por los directivos, la cual va al encuentro de su identidad institucional y, por lo tanto, de su legitimidad social, al mismo tiempo que legitima el uso del poder en el interior de la organización, y la otra es aquella que le permite a los actores expresar su propio sentido. La prisión, en su modalidad institucional, pretende, bajo la primera estrategia discursiva, constituirse como una respuesta coherente ante la necesidad social de rehabilitación y habla, por lo tanto, de sus posibilidades sociales en términos ideales.

Ayuzabet de la Rosa y Silvia Pomar proponen otros dos aspectos a considerar en el análisis organizacional: el tamaño y el régimen de propiedad. De la Rosa realiza una crítica certera a la orientación exclusivamente económica que ha prevalecido en el análisis de la micro, pequeña y mediana empresa en el país. La principal limitación, comenta el autor, proviene del hecho de considerarlas sólo como empresas, instaladas en una racionalidad incipiente, meramente económica, al servicio del mercado, sin tomar en cuenta su carácter y problemática sociales. Este reduccionismo económico va aparejado con la idea de que la complejidad está asociada al tamaño y de que las organizaciones pequeñas son simples, pues se encuentran en un estado primario de evolución, y tienen que fortalecer sus estructuras organizativas con el fin de atender de manera más adecuada a sus mercados. Silvia Pomar, por su parte, estudia el caso de las guarderías subrogadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Desde el punto de vista institucional, las guarderías son organizaciones de la sociedad moderna que atienden la necesidad de cuidar a los pequeños cuando las madres se integran al mercado laboral. La prestación indirecta de este servicio es, de acuerdo con la autora, una forma de respuesta ante los cambios del entorno. El modelo subrogado implica la participación de guarderías privadas bajo el control administrativo del IMSS, el cual ha sufrido diversos cambios desde su implantación en 1983, llegando a cuestionarse en la actualidad su calidad, en función de la disminución de los requisitos demandados. Pomar reporta algunas ventajas de dicho modelo, pero alerta al

lector sobre el riesgo de que este mecanismo de semiprivatización sea en realidad sólo un paso intermedio para una privatización total que reduzca el sentido institucional del servicio prestado.

Los conceptos utilizados por las organizaciones, tales como los de calidad, conocimiento y flexibilidad, son polisémicos y adquieren significados particulares con base en las características del entorno y en el espacio institucional donde se ubican. Supervivencia, pero también sentido y legitimidad, son posibles en este doble ámbito. Se puede observar que el entorno deviene cada vez más incierto y hostil para la mayoría de las organizaciones y demanda crecientemente cambios importantes. Sin embargo, éstos se gestan en el interior de ellas en función del contexto institucional al que pertenecen. No obstante, es preciso señalar algunos rasgos de la dinámica institucional de las organizaciones para evitar un determinismo intermedio.

Si bien la institución juega un papel central en la orientación de la dinámica organizacional, se debe acotar que esta referencia se presenta, por lo general, de manera combinada; la referencia institucional múltiple sería, en estos términos, un concepto útil para el análisis. Tal referencia puede tener distintos orígenes; sin pretender ser exhaustivos, mencionaremos los tres siguientes. Primero, el régimen de propiedad constituye un elemento esencial a considerar, sobre todo si se trata de una empresa privada, en cuyo caso una referencia básica será la rentabilidad y el mercado, generando una tensión entre dicha referencia y su propia visión institucional, como acontecería, por ejemplo, con el circo y el teatro, pero también con el hospital y la universidad, entre otros. Por otro lado, si se trata de un servicio indirecto del Estado, concesionado a la iniciativa privada, la tensión producida entre el ofrecimiento de un servicio social y la obtención de la ganancia provocará contradicciones que serán resueltas muy probablemente a largo plazo, en detrimento de alguno de ellos. Es relevante volver a señalar, en este contexto analítico, la creciente importancia de la incorporación de modelos organizacionales de la iniciativa privada tanto en el ámbito estatal, promovida ampliamente por la llamada nueva gestión pública, como en otros espacios institucionales.

Segundo, en el caso de las organizaciones pequeñas encontramos con mucha frecuencia la alusión a la institución familiar, donde la trama afectiva tiene un papel medular, en aparente detrimento del juego de la racionalidad instrumental; la inhibición de dicha funcionalidad racional ha sido, sin duda, uno de los factores que ha alimentado la creencia, errónea, de que el tamaño reducido es un elemento contrario a la complejidad (Rendón, 2004).

Tercero, el individuo realiza una constante transferencia de tipo metafórico al interiorizar espacios institucionales externos como forma de mediación de



conflictos, provocando en su imaginario una multiplicidad simultánea institucional. Así, la empresa es a la vez un espacio laboral, pero también una prisión, un teatro y una familia (Montaño, 1998).

Si bien, por otra parte, la institución asigna roles e identidades en el ámbito organizacional, éstos son reinterpretados de forma permanente por los diversos actores de acuerdo a sus visiones del mundo, estrategias, intereses y oportunidades. Por ejemplo, el mercado, en tanto institución generadora de un conjunto de reglas de comportamiento, es constantemente reconstruido mediante redes informales que modifican de manera significativa las posibilidades de acceso a él. Lo mismo acontece con otras instituciones, como la prisión, donde los reclusos reinterpretan las reglas formales de la organización para determinar qué comportamientos resultan realmente justos, importantes y pertinentes. Por otro lado, aspectos como el género, la formación profesional, la posición socioeconómica, entre otros, constituyen factores esenciales de la construcción de la identidad organizacional que, junto con otras características estructurales, redefinen los conceptos administrativos.

Entonces, la flexibilidad, por ejemplo, puede ser reinterpretada de múltiples maneras. La flexibilidad del Estado puede ser entendida como una forma tendiente a equilibrar el peso burocrático que con frecuencia le impide alcanzar un buen desempeño. Con el fin de reducir tal peso se ha tendido a ampliar la descentralización interna de la toma de decisiones, generando nuevos espacios para la acción discrecional, lo cual quizá ha propiciado el incremento de algunos casos de corrupción o de abuso de poder hacia los escalones jerárquicos inferiores. Para equilibrar la balanza se han introducido esquemas de cultura organizacional, con la finalidad de acotar dichos comportamientos, entre otras cosas. La flexibilidad reformula, entonces, los espacios de poder dentro de la organización y no constituye exclusivamente un mecanismo de adaptación al entorno. De la misma manera, puede ser entendida por ciertos grupos de académicos como una posibilidad para escapar de los rigores de los controles burocráticos, permitiéndoles avanzar ciertos proyectos académicos, mientras que para otros puede constituir simplemente una forma de relajamiento de las reglas. La flexibilidad en las pequeñas organizaciones puede funcionar también como mecanismo indirecto para fortalecer la vida afectiva y reforzar los lazos de identidad o, en el caso de las organizaciones dedicadas al entretenimiento, puede representar la constitución de un espacio vital que propicie la creatividad.

Los artículos contenidos en este número de la revista **IZTAPALAPA** tienen el gran mérito de presentar una lectura con diversos registros. Estos trabajos nos ilustran acerca de las aportaciones que, desde diferentes ángulos, hacen los estudios organizacionales para comprender algunos aspectos trascendentales de la vida

social, la cual se ve constantemente amenazada por la reducción de la diversidad institucional propiciada, en gran medida, por la incorporación acrítica de los modelos organizacionales de la iniciativa privada. Los textos cuestionan también la simple relación entre institución y organización y abren nuevos espacios de discusión para el debate actual en las ciencias sociales.

Luis Montaña Hirose

## Bibliografía

- Aubert, Nicole, y Vincent de Gaulejac  
1993 *El coste de la excelencia*, Paidós, México.
- Bernoux, Philippe  
2004 *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, París.
- Montaña Hirose, Luis  
1998 "Metaphors and organizational action. Postmodernity, language and self-regulating systems. A Mexican case study", en Stewart Clegg *et al.*, *Global Management: Universal Theories and Local Realities*, Sage, Londres, pp. 202-225.  
2000 "Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias", en *Iztapalapa*, núm. 48, UAM-Iztapalapa, pp. 35-52.  
2005 "Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana", en *Gestión y Política Pública*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México (en prensa).
- Montaña Hirose, Luis, y Marcela Rendón Cobián  
2004 "Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática", en *Contaduría y Administración*, núm. 213, UNAM, pp. 101-120.
- Powell, Walter W., y Paul J. DiMaggio  
1999 "Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/UAEM/FCE, pp. 104-125.
- Rendón Cobián, Marcela  
2004 "Institución y cultura en una pequeña clínica de tipo familiar", ponencia presentada en el Segundo Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Mazatlán.
- Weber, Max  
1970 *Economía y sociedad*, FCE, México.