

DE LA TRANSFERENCIA DE MODELOS ORGANIZACIONALES UNIVERSALES A SU REAPROPIACIÓN EN ESPACIOS LOCALES. UNA MIRADA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA CONSTRUCTIVISTA

María Teresa Magallón Díez

Profesora Investigadora del Departamento de Administración, UAM-A.

Introducción

Vivimos en una era de proliferación de modelos y paradigmas organizacionales. En un periodo de veinte años, de 1950 a 1970, llegaron a distinguirse nueve paradigmas dominantes en materia de organizaciones (árboles de decisión, *grid managerial*, teoría X y teoría Y, administración por objetivos, teoría Z, etcétera), cada uno de ellos con una concepción implícita de cambio al señalar "lo deseable", "lo necesario", "lo mejor" para dirigir a las organizaciones. Después, tan sólo en diez años, el número de paradigmas se duplica, dieciocho en total, que van desde la curva de aprendizaje, las unidades estratégicas de negocios y la cadena de valor, hasta movimientos que implican un cambio basado en aspectos más subjetivos, como los de *intrapreneuring*, cultura corporativa y, en el extremo de la inmediatez, *managing one-minute* (Clarke y Clegg, 1998; citado por Montaña, 2000).

Una explicación a esta ininterrumpida emergencia de modelos puede encontrarse en la búsqueda de recetas "infalibles", de respuestas "seguras" a

la incertidumbre propia de un entorno neoliberal y de globalización, aunada a la imperiosa necesidad de elevar la productividad en una economía abierta.

Así, modelos organizacionales "universales" (Calidad Total, Reingeniería, *Empowerment*, ISO 9000, etcétera) se convierten en los paradigmas vigentes en materia de cambio. Entre los rasgos comunes que puedan tener, destaca el hecho de que todos parten de una concepción de cambio lineal, secuencial, como si este fuera un proceso totalmente susceptible de ser planeado, medido, calculado y, por tanto, controlado con absoluta certeza (Del Castillo, 1997). Esta concepción del cambio organizacional es parcial e incompleta justamente porque ignora el papel activo de los sujetos reales y concretos al momento de enfrentarse a cualquier intento por cambiar las organizaciones. La naturaleza política de las organizaciones y el papel creativo de los actores locales se ven ignorados al momento de implementar un cambio de acuerdo con el discurso de estos modelos universales; de ahí que pueda existir mucha distancia entre el cambio

originalmente planeado y lo realmente implementado –o “institucionalizado”, para adoptar términos acordes con una perspectiva constructivista– en las organizaciones.

El objetivo de este artículo es comprender los procesos de cambio en las organizaciones que se derivan de la transferencia de modelos reconocidos universalmente como “legítimos” (o portadores de éxito) al interior de organizaciones específicas en contextos locales, en donde serán los actores que las integran quienes se “reapropien” de las estructuras propuestas utilizando los recursos a su disposición.

De ahí que el término adecuado para estudiar estos cambios es el de “reapropiación”. De la familia de términos relacionados ninguno logra acercarse a nuestro objeto de estudio con mayor pertinencia; el “traslado” se refiere a una simple copia sin que medie abstracción teórica alguna, y la “transferencia” implica abstracción teórica, pero oculta los elementos no transferibles y las consecuencias negativas del modelo debido a que su finalidad es lograr su generalización. La “reapropiación”, en cambio, es un proceso análogo al “ajuste”; mientras éste corresponde al orden técnico, la reapropiación se relaciona con la significación social e implica la reelaboración del sentido, una especie de “resemantización” del modelo (Montaño, 2001:12).

Una perspectiva constructivista nos ayuda a dar una explicación no sólo del porqué del fenómeno de la transferencia y reapropiación de modelos organizacionales, sino del cómo dicho fenómeno tiende a institucionalizarse en las organizaciones.

Este artículo, entonces, busca responder a una pregunta básica: ¿Cómo abordar el problema de la transferencia de modelos de un sector (el privado) a otro distinto (el público) en términos de la Teoría de la Organización?; ¿cómo abordar, por ejemplo, la transferencia de un modelo “universal” (como la Calidad Total) en un contexto local (el mexicano)?; es decir, ¿a qué teorías, desde la perspectiva organizacional, podemos recurrir para explicar estos procesos? Se busca concluir, finalmente, exponiendo algunos elementos y procesos colectivos (la búsqueda de la legitimidad, la significación y las relaciones de poder inherentes a toda organización) que juegan un rol fundamental en el proceso de cambio en una organización y en su producto final.

Modelos organizacionales: entre la moda y la construcción

Un cambio no se decreta, se construye. Implica tanto la negociación colectiva de significados como el intercambio de recursos materiales, cognitivos, simbólicos, para terminar decretando, institucionalizando, qué es lo legítimo, lo correcto en un contexto organizacional particular. A lo largo de este artículo se intentará demostrar por qué una perspectiva teórica constructivista resulta idónea cuando lo que pretende recuperarse en una investigación es el papel de los actores en la reapropiación de un modelo organizacional.

El objetivismo explica la vida social en términos de las condiciones de existencia independientes del agente; el subjetivismo, por el contrario, lo hace apelando a las concepciones y creencias de los sujetos. Es cierto que la vida social está materialmente condicionada, pero las condiciones materiales no afectan a la conducta de modo directo o mecánico, sino por la mediación de las disposiciones culturales y la experiencia de los actores. De hecho, la vida social sólo puede existir en y a través de unas acciones que están simbólicamente mediadas. En ese sentido, las propiedades estructurales de cualquier sistema social son tanto el medio como el resultado de las prácticas significativas, pues la acción reproduce la estructura, pero a la vez la crea (y la re-crea). En virtud de ello, sólo una teoría que se base en la interacción entre atributos materiales y propiedades simbólicas, entre la presión de la realidad y la capacidad creadora de la cultura, entre coacción externa e iniciativa individual, podrá dar cuenta cabal del funcionamiento real de las organizaciones ante los procesos de cambio implícitos en cualquier reapropiación.

Así, toda investigación llevada a cabo en una organización tendrá que considerar tanto la realidad como la percepción de la misma por parte de los actores, porque las visiones del mundo no sólo forman parte de él, sino que contribuyen activamente a su construcción. Lo que el investigador habría de captar es la forma en que los actores en la organización interpretan una estructura, presionan sobre ella, la cambian o la rechazan porque, parafraseando la conocida sentencia de Marx, “los hombres hacen la historia en unas condiciones dadas... ¡pero la hacen!” (Cabrera, 2001:43).

Es por ello que a lo largo de este artículo se reiterará el hecho de que las reglas institucionales, el pasado histórico, los significados culturales y el “razonamiento por analogía y metáfora” (March y Olsen, 1997) se convierten en los referentes obligados para la reapropiación colectiva de los modelos organizacionales trasladados a organizaciones específicas. Más aún, el resultado de cualquier proceso de cambio habrá de estar condicionado por los significados locales porque:

[...] existen palabras que supuestamente tienen un significado universal: ‘comunidad’, ‘responsabilidad’, ‘justo’, ‘libre’, ‘igual’, ‘dignidad’, ‘solidaridad’, etc., porque encontramos sus ‘equivalentes’ en todas las lenguas. Pero en realidad lo que tenemos en mente precisamente cuando afirmamos que estamos ‘de acuerdo’, que una forma de autoridad respeta la ‘dignidad’ de aquellos sobre quienes se ejerce, que una decisión es ‘justa’, etc., no tiene nada de uniforme [se tienen] concepciones muy diferentes de lo que significa ser igual y cada una de estas concepciones se inscribe en una visión del conjunto de la sociedad que es, en cada caso, singular (D’Iribarne, 2001:7-8).

Así, el modelo japonés de organización –reconocido públicamente en la década de 1960–, que tiene como características principales la flexibilidad y la participación, encuentra su explicación, en gran parte, en el postconfucionismo japonés (reelaboración del confucionismo, el budismo y el taoísmo), que lo aleja culturalmente de su origen chino, y que resultó en un sistema capitalista “nacionalista, paternalista y antiindividualista” (Montaño, 1993; citado por Barba, 2002:107). Ese mismo modelo japonés está definido, en opinión de Lowe, Morris y Wilkinson (1998:227), por el *ethos* de equipo que lo caracteriza, en contraposición al *ethos* individualista que suele definir a la tradicional administración de recursos humanos.

Un ejemplo de la reapropiación de un modelo organizacional –donde intervino la “lógica de lo apropiado”⁻¹ se encuentra también en Japón, donde, poco después de su publicación en Estados Unidos en 1911, fueron trasladados los *Principios de Administración Científica*. Así, “el taylorismo coexistió con las políticas benefactoras paternalistas de los empleados”, se integró en “un punto de vista comunitario organicista de la fábrica y de la organi-

zación social” presentándose “una eventual síntesis de soluciones nativas e importadas” ((Warner, 1994; citado por Barba, 2002:158). Debe recordarse que la Federación Japonesa de Organizaciones Económicas y la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros colaboraron en la organización y el envío de equipos mixtos a visitar empresas extranjeras para observar y conocer cómo se administra la calidad, además de encargarse de la importación de literatura extranjera y la organización de cursos sobre el tema de la calidad con autores extranjeros como Deming y Juran (Barba, 2002:167). El producto resultante, la “Calidad Total”, debió haber tenido estrecha relación con los antecedentes institucionales, administrativos, políticos y culturales de Japón. Con la “lógica de lo apropiado” imperante en ese país. Porque cualquier organización es “un sistema de percepción que asigna, de manera retrospectiva, un significado a lo que sucedió” (Cohen, March y Olsen, 1988; citado por Barba, 2002:85) y, más aún, a lo que habrá de suceder ante un eventual cambio.

Lo determinante de los significados reconocidos localmente como legítimos, se manifiesta también en la particular reapropiación del taylorismo, cuando

[...] a principios de los 20 la Administración Científica se tuvo que adaptar a las necesidades y prioridades del nuevo régimen soviético. Entonces decían los académicos y gerentes rusos que sólo querían aplicar técnicas tayloristas después de purgar de ellas la lógica de la explotación capitalista del trabajo (Grancelli, 1998:189).

Traducir un modelo organizacional “universal” en términos locales implica recurrir a factores como el aprendizaje histórico, los arreglos institucionales prevalecientes, los acuerdos acerca de lo que es correcto y las soluciones probadas y gestadas localmente; ante lo nuevo, se buscan analogías y metáforas con respecto a estos factores –a lo más conocido– para ofrecer respuestas “apropiadas”, producto más de las experiencias del pasado que de las promesas del futuro. Lo mismo ocurre en cualquier tipo de organización, porque

[...] los actores organizacionales entienden con relativa facilidad las partes de la organización que le son cercanas, pero carecen de un conocimiento integral de la organización, por lo que *tienden*

a explicar el resto de la organización a partir de los modelos mentales que tienen que explicar las partes conocidas, creando una falsa sensación de unidad" (Weick, 1982; citado por Barba, 2002:96); (cursivas nuestras).

La experiencia histórica, el aprendizaje codificado en reglas, códigos y rutinas –formales e informales– difícilmente se erradican, porque representan todas las certidumbres y seguridades ontológicas de que disponen los sujetos en una organización:

[...] la nueva estructura *no* necesariamente hace desaparecer a la que le antecedió, sino que queda una especie de *sedimentación simbólica* que con el transcurso del tiempo, contribuye a su enriquecimiento. Es esta *sedimentación acumulada* la que constituye la riqueza simbólica de la organización (Barba, 2002:116-117).

En la historia de la Administración tenemos ejemplos de modelos de organización y de gestión cuyo nacimiento se encuentra en conocimientos previos, provenientes de áreas y sistemas aparentemente ajenos, pero siempre manejados y dominados a la perfección. Según Clegg y Clarke (1998:275), el origen del taylorismo se encuentra en el hincapié que se puso en el ejército para que los elementos de tropa desarrollaran las técnicas apropiadas para montar, cargar, disparar y recargar los mosquetes, de forma que constituyeran un cuerpo de hombres disciplinado y coherente. Asimismo, el elemento fordista de las "organizaciones modernas" se derivó del trabajo realizado en los rastros de Chicago: la "línea de montaje" encuentra su antecedente en la línea en movimiento en la que sacrificaban y desollaban reses de acuerdo con una secuencia predeterminada, que pendían de una cadena que avanzaba automáticamente a lo largo de una estructura compleja de líneas, encima de la cabeza de los trabajadores.

Las rutinas, aun las que no guardarían relación directa con una práctica, representan el principal activo del que disponen los sujetos para la construcción de la realidad social. Porque las rutinas incorporan identidades, intereses, valores y visiones individuales y colectivas del mundo, limitando así la asignación de la atención, las normas de evaluación, las prioridades, las percepciones y los recursos y el significado, entonces, se desarrollan en un contexto de acción.

Muchas de las actividades y experiencias políticas se definen por su relación con los mitos y símbolos que las anteceden y son compartidos ampliamente (March y Olsen, 1997:104). Así, los procesos de decisión son rituales sacros y la toma de decisiones va ligada a importantes preocupaciones simbólicas y a demandas de legitimidad por parte de la sociedad y sus organizaciones.

El Nuevo Institucionalismo Sociológico y su explicación de la Transferencia de Modelos

Dentro de los Estudios Organizacionales, el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS, por sus iniciales) otorga una explicación a la homogeneización organizacional mediante la difusión y la adopción generalizada de modelos, estructuras y conductas –calificados de "mitos legitimados", "reconocidos socialmente" e institucionalizados en el ambiente (Meyer y Rowan, 1999)– a partir de una lógica en la que las transformaciones organizacionales son el reflejo de "procesos que hacen a las organizaciones más similares, aunque no necesariamente más eficientes" (Powell y Di Maggio, 1999:105).

Así, a medida que se difunde la innovación, se llega a un umbral más allá del cual la adopción *proporciona legitimidad*, en vez de *mejorar el desempeño*. Este "copiar" o trasladar estructuras "legítimas" se conoce, desde la perspectiva del NIS, como "isomorfismo estructural". Qué hagan los actores con las estructuras trasladadas y cómo sean reapropiadas por ellos en su contexto específico, es lo que una perspectiva constructivista tratará de explicar.

A lo largo de la historia de las organizaciones hemos tenido sobrados ejemplos de la existencia de "mitos legitimados", institucionalizados en el ambiente que, sin arrojar resultados contundentes en torno a la obtención de una mayor eficiencia o productividad, son incorporados en las organizaciones. Así, existe una creciente evidencia de que el *downsizing*, a pesar de su utilización generalizada, no ha logrado los resultados prometidos: los indicadores financieros clave no mejoran; en los últimos cinco años, sólo la tercera parte de las compañías que lo han adoptado ha reportado un aumento de productividad; durante los seis meses siguientes a la noticia de su reestructuración, las organizaciones superan el índice Standard and Poor's 500, pero tres años

más tarde se quedan por debajo de éste; además, se trata de organizaciones donde el “síndrome del sobreviviente” –ansiedad, culpa, desánimo y aversión al riesgo– reduce la productividad, con efectos perversos en la moral de los participantes (Dunford, 1998:116).

En esa lógica, según Clegg y Clarke (1998:285-286), existen evidencias de que en empresas con “producción ajustada”, cuyo desempeño muestra un *benchmarking* de “clase mundial”, el “ajuste” niega los intereses de una de las partes interesadas, la más importante: los trabajadores. Ellos ocupan puestos de trabajo donde tienen poco control real de sus condiciones de trabajo, con tareas que se aprenden en breves periodos pero con riesgos de trabajo crecientes y labores cada vez más estresantes. Así, puede afirmarse que se trata de compañías en cuyas encuestas –en las que se dice que producen más, mejor, más rápido– debería registrarse, al mismo tiempo, el verdadero costo: las consecuencias humanas que tiene la “producción ajustada”, la elevada incidencia de RSI (accidentes recurrentes por fatiga), el mayor número de quejas relativas a accidentes y trabajadores accidentados, un dato que, sin duda, deberá colocarse al lado de la calificación de “mejor en su clase” de muchas compañías, pues “no hay mucho qué decir si una ‘organización inteligente’ se construye sobre la base de la estupidez”.

Recordemos que el gran mito por excelencia vigente hoy día es el de la supremacía de la gerencia privada, proveniente de las grandes trasnacionales, por encima de cualquier otro tipo de gestión. Ese es el mito que llevó a propuestas como la de administrar una universidad canadiense con las “superiores” técnicas de Wal-Mart (Chanlat, 1998), como si no pudiera reconocerse también que Wal-Mart es el primer empleador privado en Estados Unidos, pagando a un millón 300 mil trabajadores un promedio de 8 dólares la hora, 2.35 dólares menos de lo que reciben los sindicalizados en otras tiendas, razón por la que en esta empresa existe una completa “caja de herramientas” –como se autodefine el documento– que se hace llegar a sus mandos administrativos ofreciéndoles “información valiosa para mantenerse libre de sindicatos, en caso de que los promotores de la sindicalización elijan su sucursal como blanco”, con prácticas para “detectar sospechosos” que se alejan mucho de la armonía

y la concordia proclamadas por la “cultura de la excelencia” de estas grandes cadenas (Bellinghausen, 2004).²

Otro de los mitos, en el caso mexicano, puede aparecer cuando la subcontratación se proclama como una alternativa para cualquier PYME, como si dependiera de un simple acto de voluntarismo participar en este esquema olvidando que, de las 2.8 millones de empresas que existen en México (industrias, comercio y servicios), más de 70% presenta un patrón de establecimiento familiar y, por tanto, en su mayoría no pueden cumplir las exigencias de los grandes corporativos, entre otras: ser un negocio formalmente establecido, no presentar problemas financieros, contar con algún sistema de certificación, cumplir con el programa de entrega de *justo a tiempo* y registrar un rechazo de apenas 0.011% de su producción (Becerril, 2004). Baste decir que “para una empresa pequeña, conformada por 50 empleados, obtener esa certificación le costaría entre 80 y cien mil pesos sin subsidio, y con éste tendría que desembolsar hasta 40 mil pesos” (*El Financiero*, 2004), por lo que, una vez más, es imperativo reconocer que, contrario a lo que suele difundirse, no todas las organizaciones pueden, con una simple actitud, entrar a esquemas de calidad, de certificación y, por tanto, de subcontratación.

Otro ejemplo de “mito legitimado” pudiera ser la norma ISO 9000 cuando, por ejemplo, en voz de actores que tienen contacto directo con clientes en una compañía aseguradora, no representa “una preocupación genuina por los clientes, por la sociedad en su totalidad” –como dijera un gerente en jefe–, sino algo en lo que “estamos porque alguien más (nuestro principal competidor) ya lo tomó” (Kelemen, 1998:262).

¿Por qué, entonces, recurrir a estos “mitos” si no siempre resultan ser benéficos, eficaces, si socialmente pueden resultar hasta perniciosos, si no repercuten en mayor sustentabilidad, si muchas veces habrán de resultar inalcanzables para las pequeñas empresas que tratan de trasladarlos? Desde la perspectiva del *Nuevo Institucionalismo Sociológico* se afirma que las organizaciones responden más a demandas de su contexto social –no sólo tecnológico o comercial– incorporando en sus estructuras reglas que, sustentadas en creencias o normas sociales (“mitos institucionales”), llevan a conseguir una mayor legitimidad; eso nos obliga a reconocer que

muchos de los elementos de la estructura organizacional no son más que representaciones concretas de mitos legitimados en el ambiente. Así, la Calidad Total, por ejemplo, es un mito legitimado en muchas situaciones en las que no eleva la eficiencia, aunque sí proporciona legitimidad al ser internalizado en la estructura de una organización. A su vez, la Calidad Total internaliza y resume en su discurso los principales mitos prevalecientes en el ambiente actual: el mercado (al concebir a la organización como una cadena de clientes-proveedores), la competencia (entre grupos autodirigidos hacia el logro de indicadores específicos), la democracia (al decretar la participación del trabajador, aunque no en decisiones estratégicas) y la desregulación (cuando, a través del *empowerment* o facultación, se permite una mayor flexibilidad en la ejecución de labores, lo cual eleva la velocidad de respuesta). De esta forma, la Calidad Total garantiza que se le perciba como legítima y hasta necesaria.

Esta perspectiva, entonces, comienza a analizar los factores del contexto político-cultural que producen y reproducen la estructura de la organización enfatizando aspectos no sólo técnicos o funcionales, sino aquéllos relacionados con los procesos de legitimación social de las organizaciones, la naturaleza simbólica de la racionalidad, el flojo acoplamiento entre el funcionamiento interno de la organización y su apariencia formal proyectada al exterior, y los procesos de imitación de formas estructurales de una organización (Ibarra, 2001).

El enfoque neoinstitucionalista resulta pertinente en la medida en que emergen interrogantes relacionadas con la forma en que afectan las condiciones locales de una organización pública en la reapropiación, por ejemplo, de un modelo "universal" de Calidad Total, originado en el sector privado; cómo determinan las acciones locales de significación, dominación y legitimación los procesos estructurales originalmente prescritos por este modelo y cómo, a su vez, estas acciones –realizadas por los agentes– son modificadas por las prescripciones del modelo de calidad.

Siguiendo el razonamiento de March y Olsen (1997), la historia ofrece oportunidades de cambio, comenzando entonces a esbozar la importancia de los sujetos como constructores de la realidad. Como el significado se construye en el contexto del compromiso con la acción, los individuos organizan los

argumentos y la información a fin de crear y sustentar su creencia en lo "razonable" de la acción elegida, así como en el entusiasmo necesario para realizarla (March y Olsen, 1997:93), de ahí que, de forma temeraria, estos autores se atrevan a sugerir que es posible y deseable el control de los símbolos como una de las bases de poder.³

En ese rescate de la importancia de los significados, Tolbert y Zucker (1996) recuerdan la concepción de Meyer y Rowan de la estructura formal como mito y ceremonia: las estructuras formales tienen propiedades tanto simbólicas como generadoras de acción; están investidas de significados socialmente compartidos y, en adición a sus funciones "objetivas", pueden servir para comunicar información y transmitir mensajes sobre la organización a audiencias internas y externas. Es decir, estamos hablando de asuntos de eficacia simbólica, no sólo de eficiencia económica. Abundan los ejemplos de adopción de arreglos estructurales específicos que han adquirido significados sociales y que rebasan requerimientos funcionales de eficiencia: políticas formalizadas de empleo, contabilidad y prácticas de presupuestación, y cargos y posiciones asociados con equidad en la colocación o empleo (Tolbert y Zucker, 1996:178).

Son Meyer y Rowan, recuperando a Berger y Luckmann, quienes señalan que una estructura se ha institucionalizado cuando es "dada por hecho" por miembros de un grupo social,⁴ cuando es definida como eficaz y necesaria, sirviendo así como una importante fuente causal de patrones estables de conducta (Tolbert y Zucker, 1996:179).

A continuación se proporcionará una propuesta teórica –con claras repercusiones metodológicas– para abordar la transferencia de estructuras contenidas en los modelos organizacionales "universales". Dicha propuesta posee semejanzas con el argumento de March y Olsen (1997) que nos recuerdan que la acción, aun la que se da en situaciones nuevas –como es el caso de la reapropiación de un nuevo modelo organizacional–, se institucionaliza mediante las estructuras de reglas y rutinas. ¿Por qué, paradójicamente, se recurre a las reglas "probadas" ante lo nuevo? Porque las reglas –formales e informales– reflejan la experiencia histórica, el saber acumulado, el patrimonio histórico de una organización y la seguridad de que se observará una conducta adecuada en la mayoría de los casos. La confianza se basa más en un concepto de adecuación a conductas colectivas

que en un cálculo de reciprocidad individual. Es más importante el aprendizaje, tal como se registra en las normas y las rutinas dependientes de la historia, que las expectativas para el futuro.

Describir la conducta como observadora de reglas implica entrar al proceso que incluye acciones y construcciones mediante las cuales, ante el conflicto y la ambigüedad, se aplica una "lógica de lo apropiado". Y determinar lo apropiado en una situación específica no es un ejercicio trivial.

El ejemplo noruego de una economía que súbitamente descubre al petróleo y su explotación nos sugiere que, en vez de meticulosos cálculos racionales para explotar un recurso no renovable mediante el aumento máximo del valor corriente neto de las inversiones, el gobierno siguió algunas reglas simples basadas en la experiencia y en procedimientos operativos estándar: los problemas petroleros se interpretaron y se decidieron a la luz de las rutinas establecidas, las dependencias estatales se valieron de las reglas y las rutinas existentes, en vez de desarrollar reglas especiales. Así, dado su amplio conocimiento sobre seguridad en los barcos, las plataformas petroleras flotantes fueron consideradas como tales, de ahí que sus rutinas y reglas estándar reflejaran este conocimiento (March y Olsen, 1997).

Teoría de la Estructuración. El cambio organizacional como resultado del interjuego entre estructura y agencia

A pesar de la pertinencia del enfoque neoinstitucionalista para explicar los procesos de cambio que tienen lugar mediante la transferencia de modelos, debe ser complementado por una perspectiva que permita "operativizar" y visualizar más claramente el papel activo del sujeto en tales procesos. Las críticas al enfoque del NIS se refieren principalmente a la ausencia de explicaciones en torno a los *procesos* –y no sólo a las causas– que llevan a la institucionalización de conductas reconocidas como legítimas. Así, Tolbert y Zucker (1996:175) señalan la necesidad de atender más la especificidad de los procesos de institucionalización, pues pareciera que la institucionalización es un estado dado, dicotómico –"las estructuras son o no institucionalizadas"–, ignorándose importantes cuestiones como los factores de-

terminantes de variaciones en los niveles de institucionalización, y de cómo tales variaciones afectan el grado de similitud entre grupos de organizaciones. Se critica, además, el escaso énfasis del NIS en la importancia de las comprensiones culturales compartidas como determinantes de la conducta, cuando sólo se enfatizan los cambios "en apariencia", subestimando las consecuencias internas, más profundas, de la estructura institucionalizada, quedando pendiente el efecto que ésta deja en la conducta de los individuos (Tolbert y Zucker, 1996:180). Se dice, entonces, que el énfasis de esta perspectiva neoinstitucionalista, en conclusión, se ha concentrado en la manera en que actores siguen *scripts* institucionales existentes, pero cuestiones acerca del cómo esos *scripts* son producidos, mantenidos y cambiados, han sido ignoradas.

Barley y Tolbert (1997) también afirman que los institucionalistas requieren una agenda empírica que no ignore cómo las instituciones son creadas, alteradas y reproducidas, porque la concepción de modelos de institucionalización como procesos aún no ha sido desarrollada, por lo que ellos proponen un modelo de institucionalización visto como un proceso de estructuración.

Finalmente, Whittington (1994:54) refiere que fue el mismo Paul DiMaggio, uno de los precursores del NIS, quien admitió la ausencia de "la agencia" en las explicaciones neoinstitucionalistas, sugiriendo un mayor reconocimiento de los procesos de creación institucional, reproducción y, finalmente, legitimación, enfatizando el actuar de los sujetos. Y fue DiMaggio también (1984, citado por Whittington, 1994) quien señaló particularmente la pertinencia de la teoría de estructuración de Giddens para reconciliar la estructura social con la agencia humana.

En la Administración moderna, al igual que en otras disciplinas sociales, como la Economía o la Historia, las familiares distinciones entre base y superestructura, entre estructura y acción, en que la esfera socioeconómica ejercía su unívoca determinación sobre la esfera cultural, obedecían a un esquema dicotómico y objetivista, en que las acciones estaban causalmente determinadas por sus condiciones materiales de existencia y por la oposición que ocupaban en las relaciones sociales. Ya hemos reiterado que el constructivismo ha representado una paulatina flexibilización del vínculo de determinación entre contexto social y conciencia, en una

rectificación de su unilateralidad objetivista, con la ulterior concesión de una autonomía relativa a la esfera cultural (o política), expresada al atribuir a los individuos un papel activo en la producción de significados (Cabrera, 2001:23).

Esta nueva visión se acompaña, desde el inicio, por la convicción de que lo cultural no era una simple función de lo material, sino que las creencias y las actividades rituales de las personas interactuaban con sus expectativas socioeconómicas. En ese sentido, historiadores como Lawrence Stone (citado por Cabrera, 2001:24-25) creen que la cultura del grupo, e incluso la voluntad del individuo, son agentes causales de cambio tan importantes, al menos potencialmente, como las fuerzas impersonales de la producción material y el crecimiento demográfico.

De acuerdo con Berger y Luckmann (1968), el interés en materia de "realidad" y "conocimiento" se justifica por el hecho de su relatividad social.⁵ De ahí la importancia de adoptar una perspectiva que permita relacionar los "microacontecimientos" con las "macroperspectivas" que en ellos influyen, y que a su vez son modificadas por tales "microsituaciones". En la introducción a la segunda edición (1993) de *Las nuevas reglas del método sociológico*, Giddens señala que "[...] las prácticas cotidianas, la interacción situada de individuos, influyen en las propiedades de los sistemas sociales de vasta escala, donde transcurre la vida social moderna".⁶

La noción de dualidad de estructura se funda en el rechazo de la concepción objetivista de estructura

como ajena y externa a la actividad y distinta de las razones y las motivaciones de los actores. En la perspectiva estructuracionista de Giddens, las estructuras son internas a la actividad, no operan independientemente de los motivos y las razones que los agentes tienen para hacer lo que hacen: en la medida en que no tienen una existencia independiente de la situación en que los agentes actúan, tampoco tienen una existencia continua y tangible, ni obran sobre la gente como ineludibles fuerzas de la naturaleza. Las estructuras sociales –afirma Giddens– tienen una existencia virtual, que puede ser entendida como "huellas en la memoria" de las personas, y generan comportamientos al proveer *reglas* y *recursos*. Y sólo de esta manera las estructuras sociales existen a través de las instancias en las cuales dichas reglas y recursos son verdaderamente empleados en las actividades de la gente. Para la Teoría de la Estructuración, las estructuras sólo existen a instancias de la acción humana, dependen de la actividad de los agentes y son por ello al mismo tiempo medio y resultado de un proceso de estructuración.

Pero las prácticas también son parte de la dualidad de estructura, es decir, consisten tanto en acción como en estructura. La estructura no es externa a la acción, sino interna al flujo de la acción que constituye las prácticas situadas.

La figura 1 muestra la concepción de Giddens de cómo los dos reinos de la organización, acción e institución –entendiendo ésta como estructura– están relacionados.



Fuente: Barley y Tolbert, 1997.



Las críticas al enfoque del NIS se refieren principalmente a la ausencia de explicaciones en torno a los *procesos* –y no sólo a las causas– que llevan a la institucionalización de conductas reconocidas como legítimas.

El reino institucional representa el marco existente de reglas y tipificaciones derivadas de una historia acumulada de acción e interacción. De acuerdo con Giddens, los órdenes institucionales constan de principios generales que implican sistemas de significación, dominación y legitimación. En contraste, el reino de la acción se refiere a arreglos cotidianos de gente, objetos y eventos en el flujo minuto-a-minuto de la vida social desplegada. En la medida en que las estructuras institucionales son codificadas en *stocks* de conocimiento práctico (en la forma de esquemas interpretativos, recursos, y normas adaptadas a un escenario particular que Giddens llama “modalidades”), éstas influyen en la forma en que la gente se comunica, ejerce el poder y determina qué conductas se sancionan o recompensan.

A su vez, las instituciones y estructuras propuestas por un modelo organizacional universal se verán sujetas a la acción creativa de los individuos, quienes poseen esquemas interpretativos (formas de comunicación socializadas), recursos (formas particulares

de ejercicio de poder entre grupos informales, por ejemplo) y normas que terminan por calificar una estructura como legítima o correcta.

Este tipo de esquemas teóricos, para interpretar el cambio organizacional, puede aplicarse en situaciones estudiadas por antropólogos como Pinch (1997:37), quien reseñó la forma en que la paradigmática “caja negra” fue abierta un instante por los consumidores rurales del modelo T; resulta que ellos construyeron un significado radicalmente diferente al del automóvil como forma de transporte, convirtiéndolo en fuente de energía para operar una lavadora y demás maquinaria agrícola. De hecho, el fuerte sentido de identidad masculina de los granjeros, basado en la competencia técnica, les permitió “reabrir la caja negra” del automóvil, levantar sus ruedas traseras y dar energía a toda clase de trabajo masculino en la granja. En nuestro país, por ejemplo, en una línea armadora de Nissan Mexicana, “la inconsistencia de los controles de la administración al ser aplicados, su incongruencia entre lo formal y



Hoy, más que nunca, resulta pertinente adoptar una perspectiva auténticamente interdisciplinaria para comprender el cambio organizacional.

lo real, ocasionan que el grupo priorice las interacciones entre ellos sin reconocer a la empresa como autor y líder" (Vázquez, 1991). Así, los esquemas interpretativos a disposición de los trabajadores fueron clave para "reapropiarse" de las estructuras de control "oficiales": al desaparecer o disminuir la presión del supervisor, los trabajadores retoman la responsabilidad aprendida en una tradición campesina. Los grupos sociales pueden dar a un artefacto significados radicalmente diferentes y, con ello, surge una pluralidad de usos o aplicaciones muy distintos de los ceñidos por la normatividad originalmente planteada: "la bicicleta de rueda alta pudo haber sido la 'máquina macho' para los hombres jóvenes, fuertes y vigorosos, pero para la gente mayor y las mujeres era la máquina insegura" (Pinch, 1997:27). No existen, entonces, caminos únicos ni formas "correctas" para construir, interpretar y utilizar artefactos técnicos (Díaz y Santos, 1997:54).

Conclusiones

Hemos tratado de demostrar la importancia de aspectos locales en la reapropiación de modelos universales, en la medida en que son las rutinas locales, el aprendizaje acumulado y los esquemas interpretativos, los recursos de poder y las normas de legitimación a disposición de los actores, las que habrán de determinar el curso que tomarán las estructuras propuestas por el modelo organizacional en cuestión, así como la implementación del mismo, las secuencias y los ritmos de ésta y, finalmente, su legitimidad.

Ésta última es la condición que parece empujar a la transferencia de modelos universales, ya que la eficiencia no es, muchas veces, lo que procura obtenerse. Más bien, pareciera que estos modelos sólo buscan reconocer -y propagar- la legitimidad del consenso, ignorando la legitimidad del conflicto. Es justamente una perspectiva constructivista -no meramente normativa, prescriptiva- la que permite reconocer la existencia del conflicto como un factor inherente a la vida colectiva en cualquier organización. Las modalidades que éste adopte dependerán del tipo de organización, del contexto local, de las estructuras "decretadas" de significación, dominación y legitimación, y de las que "se construyan" gracias al uso de los esquemas interpretativos, recursos de poder y normas de sanción en poder de los actores.

De eso se desprende que hoy, más que nunca, resulta pertinente adoptar una perspectiva auténticamente interdisciplinaria para comprender el cambio organizacional. Se trataría de recuperar los fundamentos metodológicos desarrollados desde la sociología, especialmente aquéllos que ha sustentado Edgar Morín (2000), quien llegó a sugerir apartarse de los criterios "cientificistas" para "establecer una cierta flexibilidad y complejidad en las categorías sociológico-culturales, las cuales no deben constituir marcos deterministas estrechos y cerrados, sino permitir las potencialidades, transgresoras o ambivalentes de los actores sujetos", tomando como principio epistemológico básico el "sustituir el principio determinista/mecanicista por un principio dialógico en el que orden/desorden/organización estén en relaciones, a la vez, complementarias y antagónicas, y donde los acontecimientos sean sometidos al azar, a las inestabilidades y a las bifurcaciones".

Una perspectiva constructivista que se coloque como el justo término medio entre voluntarismos y determinismos, entre objetividades e intersubjetividades, entre la estructura y la acción, entre lo formal y lo informal, entre lo material y lo simbólico, se convierte en el paradigma a seguir cuando se trata de rescatar una dimensión fundamental al ingresar a una organización para estudiar un proceso de cambio: el inalienable derecho, por parte de los actores, a ser tratados como sujetos.

Notas

- ¹ El neoinstitucionalismo, en su vertiente política, se inscribe en una tradición constructivista en la medida en que reconoce que la conformidad con las reglas –la “lógica de lo apropiado”– puede verse como un contrato implícito para actuar “adecuadamente” a cambio de ser tratado de forma adecuada. Entonces, las reglas son como “catecismos de expectativas”, construidas mediante una exploración de la naturaleza de las cosas, las ideas propias y las imágenes personales e institucionales (March y Olsen, 1997).
- ² En un lenguaje gerencial-militar, el documento (“*Las relaciones laborales y usted en el centro de distribución Wal-Mart*”) señala que “las primeras señales de alerta” aparecen cuando ciertos empleados muestran “creciente curiosidad en las ganancias” o reciben “atención inusual” de los demás. Se encienden los focos rojos cuando los empleados se hablan en voz baja o “abusan de las visitas al sanitario”, lo mismo si pasan “un tiempo anormal en el estacionamiento antes o después de trabajar”, o cuando se empiezan a juntar los que antes no lo hacían y forman “alianzas extrañas” (Bellinghausen, 2004).
- ³ Reconociendo la importancia de los procesos interpretativos en la organización, March y Olsen (1997) reiteran que, lejos de creer que los símbolos ofusquen los resultados, es difícil imaginar una sociedad de ideología occidental moderna que no necesite, por ejemplo, un mito de elección racional, tanto para sustentar la creencia en un confiable ordenamiento social, como para facilitar el cambio. Las consecuencias simbólicas de la toma de decisiones son cuando menos tan importantes como las consecuencias y los resultados sustantivos, en grado tal que éstos se pueden considerar apenas como los ornamentos de una vida que es fundamentalmente de interpretación.
- ⁴ March y Olsen (1997) señalan que el simbolismo implícito en todo proceso de decisión también sustenta visiones sociales más difundidas. Los rituales de la elección infunden en los participantes cierta seguridad de la sensatez de los arreglos de la vida. Con ello nos recuerdan que la vida no es primordialmente elección racional individual, sino también interpretación colectiva: los resultados pueden ser menos significativos que el proceso, tanto conductual como éticamente. El proceso es el que da significado a la vida, y el significado es parte im-

portante en la construcción de ésta. La razón de que la gente entregada a la política dedique tanto tiempo a los símbolos, al mito y a los rituales es que éstos, a su vez, cuidan de ellos. Estos atavíos de la acción son símbolos de lo apropiado de los hechos, no en el sentido de que lo ocurrido deba considerarse deseable o placentero, sino en el sentido de que lo sucedido ha ocurrido “como suelen suceder las cosas”. A eso suele llamarse “lógica de lo apropiado”.

- ⁵ Lo que es “real” para un monje del Tíbet puede no ser “real” para un hombre de negocios norteamericano. El “conocimiento” que tiene un criminal difiere del que posee un criminalista. Se sigue de esto que las acumulaciones específicas de “realidad” y “conocimiento” pertenecen a contextos sociales específicos (Berger y Luckmann, 1968:15). Deben, entonces, analizarse los procesos por los que cualquier cuerpo de “conocimiento” llega a quedar establecido socialmente como “realidad”.
- ⁶ Así, aclara Giddens, lo que comemos y lo que ingerimos (que no es lo mismo) tiene consecuencias globales para la ecología del planeta, y “la manera en que un hombre mira a una mujer puede ser un elemento constitutivo de inveteradas estructuras de poder de género” (cfr. Giddens, 1997:18).

Fuentes bibliográficas

- Barba, A. (2002), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del Lapem de CFE*, México, UAM-CFE.
- Berger, P. Y T. Luckmann (1968), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Cabrera, M. Á. (2001), *Historia, lenguaje y teoría de la sociedad*, España, Frónesis Cátedra, Universitat de Valencia.
- Clegg, S. Y C. Thomas (1998), “Organizaciones inteligentes”, en S. Clegg et al. (eds.), *Administración Global, tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, México, UAM-I.
- Díaz, R. y J. Santos (1997), “Aspectos sociotécnicos, cultura y poder: hacia una antropología de la innovación tecnológica”, en *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, México, UNAM-FCE.
- Dunford, R. (1998), “Lealtad, confianza y nuevo contrato laboral”, en S. Clegg et al. (eds.) *Administración Global... op. cit.*
- Giddens, A. (1997), *Las nuevas reglas del método sociológico*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Grancelli, B. (1998), “Administración postsoviética: ¿del intervencionismo estatal a la gestión empresarial?”, en S. Clegg et al. (eds.), *Administración Global... op. cit.*
- Ibarra, E. (2001), *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México, UNAM-UAM-ANUIES.
- Kelemen, M. (1998), “Administración de la Calidad Total en el sector servicios de la Gran Bretaña: un estudio desde el constructivismo social”, en S. Clegg et al. (eds.), *Administración Global... op. cit.*
- Lowe, J. et al. (1998), “Japón en la Gran Bretaña, Japón en México: las prácticas de supervisión del trabajo productivo en la industria electrónica”, en S. Clegg et al. (eds.), *Administración Global... op. cit.*

- March, J. G. y J. P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa / FCE.
- Meyer, J. W. y B. Rowan (1999), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE.
- Morín, E. (2000), *Sociología*, Madrid, Tecnos.
- Pinch, T. (1997), "La construcción social de la tecnología: una revisión", en *Innovación tecnológica y procesos culturales... op. cit.*
- Powell, W. y P. J. DiMaggio (1999), "Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo... op. cit.*
- Tolbert, P. Y L. G. Zucker (1996), "The Institutionalization of Institutional Theory", en S. Clegg et al. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage.

Publicaciones periódicas

- Barley, S. Y P. Tolbert (1997), "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Actino and Institution", en *Organization Studies*, vol. 18, núm. 1.
- Becerril, I. (2004), "Subcontratación, mito de la política industrial. Menos de 1% de las Pymes participan en este

- esquema. Sólo 4 mil empresas tienen certificado de calidad", en *El Financiero*, México, 20 de septiembre.
- Bellinghausen, H. (2004), "Manual antisindicalista de Walmart. La cadena transnacional alecciona a gerentes contra la organización laboral de sus empleados", en *La Jornada*, México, 16 de octubre.
- D'Iribarne, P. (2001), "Administración y culturas políticas", en *Gestión y Política Pública*, México, vol. x, núm. 1.
- El Financiero* (2004), "Mil compañías pierden su certificado ISO-9000", México, 25 de febrero.
- Montaño, L. (2001), "Modelos organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón", en *Iztapalapa*, núm. 49, UAM-I (en imprenta).
- Vázquez, R. (1991), "...Los trabajadores sabemos lo que tenemos que hacer...", en *Nueva Antropología*, vol. ix, núm. 4.

Otras fuentes

- Castillo, A. del (1997), "El cambio en organizaciones gubernamentales: entre la planeación y la ambigüedad", CIDE, Documento de trabajo, núm. 47
- Chanlat, J. F. (1998), *Alegato para una Antropología General. Defensa e ilustración*, mimeo. HEC-Montreal.
- Montaño, L. (2000), "La transferencia de modelos organizacionales. Una propuesta analítica", ponencia presentada en el IV Congreso de Administración en México, Teoría y praxis. ITESM, Monterrey, México.