

Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias

Luis Montaña Hirose*

En un mundo recorrido por profundas transformaciones y dominado por el renacimiento de antiguas seguridades ideológicas, de corte liberal, no es fácil la búsqueda de la originalidad, de la definición de rumbos propios
Ugo Pipitone

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo¹ aborda el tema de la diversidad organizacional, resaltando la tensión existente entre ésta y sus formas teóricas de aprehensión, caracterizadas por un alto nivel de homogeneidad. Existe la inclinación a pensar que la teoría avanza mediante la generalización de casos particulares y que intenta dar cuenta de la heterogeneidad del fenómeno a través de la sistematización de las regularidades observadas. No obstante, una doble crítica cuestionaría, o al menos matizaría, dicha aspiración: primera, la proveniente de las limitaciones propias del énfasis en el



* Profesor investigador en el Área de Organización y Sociedad del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

empirismo, que privilegia el estudio de los aspectos directamente observables, los cuales refuerzan ciertas ideas preconcebidas o determinados proyectos sociales; segunda, y relacionada con la anterior, la derivada del cuestionamiento de un conocimiento acumulable, elaborado de manera objetiva, neutra e incremental.

La diversidad organizacional asume diversas modalidades: en el espacio internacional, en el interior de un territorio nacional, entre sectores y entre las mismas organizaciones. Pero esta diversidad se tensa frente al avance de la globalización económica que genera prototipos e impone condiciones de funcionamiento. Es en ese espacio que encuentra un lugar propicio de desarrollo el llamado *nuevo managerialismo*, que propugna un uso indistinto de las propuestas administrativas, el cual se conjunta con la corriente, también reciente, del *nuevo institucionalismo organizacional*, para avanzar en la idea del isomorfismo institucional, el cual pone énfasis en una tendencia hacia el establecimiento de modelos organizativos similares.

En esta ocasión incursionaremos en algunos aspectos significativos para el caso mexicano en el contexto del periodo modernizador reciente y se establecerán ciertos elementos que entran en tensión en este doble juego de similitud y diferencia. Finalmente, se establecerán, a manera de conclusiones, algunas implicaciones que este análisis podría tener para investigaciones futuras.

1. LAS CRÍTICAS AL PENSAMIENTO ACUMULABLE, CLASIFICATORIO Y NEUTRAL EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

La insistencia en la regularidad del fenómeno ha sido una constante en el estudio de las organizaciones y ha permitido reducir el nivel de incertidumbre tanto de los miembros de la organización como del propio investigador. Este énfasis conlleva también aspectos de dominación ideológica y, por lo tanto, de inclinación hacia cierto tipo de proyecto económico y social. La administración, en tanto disciplina, ha jugado un papel central en dicha orientación, reduciendo los espacios de lo posible mediante la construcción de conceptos, estructuras y procedimientos que se presentan como ineludibles, repetibles y ajustables a múltiples situaciones.

La generación de conocimiento organizativo-administrativo se ha realizado principalmente en los Estados Unidos, lugar histórico del surgimiento tanto de la gran empresa, en su versión moderna, como del administrador profesional y de la disciplina administrativa (Chandler, 1962), constituyéndose en la actualidad como el principal productor de modelos e instrumentos en este dominio. Éstos, a su vez, son transferidos a otros ámbitos geográficos, que poseen elementos —culturales, económicos, políticos, etcétera— totalmente distintos. Una de las ideas centrales que propician esta acción es que la administración es una construcción científica, alejada de cualquier contaminación subjetiva.

Varias críticas pueden hacerse a este planteamiento; un primer conjunto de ellas hace referencia al carácter tipológico basado en la observación empírica; un segundo grupo tiene que ver con el carácter social —y por lo tanto político— de la elaboración del conocimiento científico.

En el primer orden de ideas, la crítica inicial consiste en que la elaboración tipológica considera sólo una o algunas de las características del objeto estudiado, tales como el tipo de tecnología adoptado (Woodward, 1958; Perrow, 1986), las formas que asumen las estructuras de control (Etzioni, 1980), las necesidades sociales que atienden las organizaciones (Parsons, 1970), la incidencia de los factores contextuales —como el entorno, el tamaño o el régimen de propiedad, entre otros— (Pugh, 1963; Mintzberg, 1983) y los rasgos culturales nacionales (Hofstede, 1991). Estos enfoques comparten una orientación estructuralista que excluye del análisis dimensiones fundamentales de la conformación organizacional, principalmente aquellas que permiten redimensionar su carácter procesual en términos históricos, político estratégicos y culturales.²

Por otro lado, el establecimiento de tipologías se realiza generalmente con la intención de abarcar la totalidad de los casos posibles, facilitando la tarea del investigador al trasladar éste la coherencia lógica de la clasificación al fenómeno estudiado, forzando la realidad a entrar en el cuadro explicativo: soluciones en busca de problemas

—diría March (1994). De hecho, dado que las tipologías se construyen normalmente acudiendo a un número importante de casos —recordemos que Heydebrand (1973) realizó un estudio de más de diez mil organizaciones—, el énfasis es puesto en la construcción teórica más que en la comprensión de los casos en particular (Mouzelis, 1968).

En tercer lugar, las tipologías enfatizan los elementos de orden objetivo. La estructura de la organización es explicada por lo más fácilmente observable y por aquellos factores que se estima inciden más directamente en la conducción de la organización, como la tecnología, el tamaño y el producto, entre otros. Así, el *saber organizacional* acumulado (Charue-Duboc, 1995), las relaciones informales (Roethlisberger y Dickson, 1976), las minucias del lenguaje (Girin, 1982), la vida afectiva (Enriquez, 1997; Pagès *et al.* 1979; Aubert y Gaulejac, 1993), los juegos de poder (Clegg, 1989), entre otros, no forman parte del inventario estructurante de la organización para este tipo de perspectivas tipológicas. El cuestionario es una de las herramientas más socorridas,³ llegando incluso a ser éste enviado por correo a otros países, sin necesidad de entrar en contacto directo con la realidad estudiada, lográndose así, de manera totalmente ascética, “conocer”, por ejemplo, un abanico muy amplio de culturas y su efecto en las organizaciones desde la comodidad de un escritorio.

A su vez, en un segundo orden de ideas, resulta imperativo cuestionar el

carácter objetivo y neutral de la construcción del conocimiento. Kuhn (1971) propone la noción de paradigma para explicar el avance científico en tanto consensos elaborados en torno a visiones compartidas del mundo, donde el conocimiento se obtiene de manera incremental. Por su parte, Latour y Woolgar (1988), quienes realizaron una estancia de investigación en un instituto biológico en los Estados Unidos, llegan a la conclusión de que el conocimiento se inscribe siempre en una red de acuerdos tácitos no siempre cercanos y tendientes a atender la tarea central de verificación empírica de hipótesis. El carácter incrementalista del conocimiento señala un rumbo bien definido por donde deben transitar las explicaciones del mundo, limitando de manera considerable a todo aquel planteamiento que pretenda generar nuevos sentidos, hasta que surja un nuevo consenso, una ruptura epistemológica que, sin embargo, reinicia el proceso limitativo anterior. El gran consenso intersubjetivo sobre la ciencia administrativa no ha logrado aún incluir los diversos sentidos culturales sobre los que históricamente se han erigido las organizaciones de los países menos industrializados.

2. MODALIDADES Y TENSIONES DE LA DIVERSIDAD

La diversificación organizacional puede ser entendida al menos de dos maneras. Primero, como resultado de la moderni-

dad, ella enfatiza la creciente autonomía que guardan los espacios sociales organizados, la pérdida de ejes centrales de la organización de la sociedad y el desencantamiento del mundo, por ponerlo en palabras de Weber (1970). La calculabilidad, base de este proceso, se deriva del avance impresionante de la racionalidad instrumental, y constituye uno de sus principales elementos, donde el saber especializado juega un papel cada vez más importante. La administración, en tanto modalidad cognitiva, ha participado en dicho descentramiento. Y segundo, como apropiación constante de un espacio social, la organización, además de generar eficacias, reformula identidades. Sabemos que incluso partiendo de los mismos valores que le permiten una inscripción legítima en la sociedad —la producción de satisfactores, por ejemplo—, la organización desarrolla una serie de dispositivos —concretos y simbólicos— que le permiten diferenciarse del conjunto, no sólo en los términos formales impuestos por la competitividad, sino como expresión que refuerza la pertenencia a un grupo social.

Estos dos enfoques se yuxtaponen provocando una paradoja interesante. Por una parte, la modernidad, entendida como conformación burocrática —en el sentido asignado por Weber (1970)— implica la despersonalización de la relación y la producción de individuos, instrumentalmente racionales, en pos de medios pertinentes para la consecución de fines: la despersonalización

propicia la similitud.⁴ Retomando esta concepción, Merton (1965) dirá que la burocracia es una forma de organización de orden secundario, alejada de los grupos primarios, en los cuales priva la afectividad como premisa de la solidaridad, como en el caso de la familia. Asevera que la organización burocrática es indispensable para la sociedad, ya que ésta permite alcanzar objetivos colectivos que no podrían lograrse desde una estructura de tipo primario. La relación impersonal que caracteriza a la burocracia constituye, en este planteamiento, una condición para el desarrollo de la acción organizada y ha jugado un papel histórico en el desarrollo de la individualidad como elemento característico de la modernidad (Taylor, 1991). La aparición de los espacios de incertidumbre, a partir de los cuales los individuos generan estrategias de actuación orientadas a la consecución de fines específicos que reformulan el sentido de la norma burocrática será ampliamente estudiado por diversos autores, principalmente por Crozier (1963) para quien, en el contexto francés, los individuos presentan una marcada tendencia a evitar la relación personal.

Por otra parte, al lado de esta modernidad organizacional que recalca la impersonalidad y privilegia la estructura, identificamos también la necesidad del individuo de inscribirse en una colectividad que le dé sentido a sus acciones. La multiplicidad de marcos de referencia que posee el individuo y que

no cesan de incrementarse en tiempos recientes (Gergen, 1992) son ordenados de manera que eviten tanto la esquizofrenia como la incertidumbre. El individuo, en la organización, reformula su ambiente social para hacerlo más familiar y menos fragmentado⁵ mediante el traslado de algunas características de otros espacios previamente interiorizados. Este traslado —metafórico— tiene consecuencias importantes sobre las estructuras formales antes señaladas (Montaño, 1996, 1998).

Esta paradoja permite entender, al menos parcialmente, las dificultades resultantes de la interpretación que se hiciera de la noción de burocracia, de *tipo-ideal a realidad ideal*.⁶ La teoría de la organización puede ser interpretada como un constante movimiento por escapar a la visión estática, armónica y ordenada que se promueve desde los espacios convencionales de la administración. Los círculos burocráticos, las relaciones informales, las anarquías organizadas, las estructuras flojamente acopladas, el pensamiento posmoderno y otros esfuerzos teóricos que intentan escapar a esta visión, no son sino ejemplos que permiten reconocer el carácter dinámico de tal paradoja.

Sociedad organizacional frente a sociedad organizada: he aquí un nuevo tema de reflexión. La sociedad organizacional (Etzioni, 1980) hace referencia a la diversidad de espacios sociales por los cuales transita el individuo: familia, escuela, Iglesia, ejército, teatro, hospi-

tal, trabajo, etcétera. Producto de la modernidad, la sociedad organizacional reconoce la capacidad de los individuos para multiplicar sus espacios de actuación (Dubet, 1994). Esta visión contrasta con la centralidad tanto del ámbito religioso como del estatal: constituye de hecho un preámbulo a la estrategia de retiro del Estado de actividades de las cuales anteriormente asumía una amplia responsabilidad.

Desde principios de siglo, Mayo constataba con inquietud la decreciente importancia de la familia y la progresiva influencia que adquiría la escuela como espacio de socialización, propiciando con ello una paulatina pero constante individualización y una creciente anomia o pérdida de valores colectivos. Reprochaba al Estado su incapacidad de organizar nuevos espacios colectivos al interesarse los partidos políticos más por el acceso al poder que por la resolución de los problemas comunes (Gillespie, 1991). Así, Mayo (1972), en el contexto de la investigación realizada en los talleres *Hawthorne* de la *Western Electric*, propondrá que la gran empresa debe ocupar dichos espacios de construcción simbólica con objeto de restituir la solidaridad perdida. El desarrollo de dormitorios, comedores, servicios médicos, instalaciones deportivas, revistas internas, actividades culturales y educativas y concursos de belleza, entre otros aspectos, anunciaba la creciente importancia social de la empresa para el individuo. La sociedad organizacional se conformaba a través de la

incorporación creciente de un conjunto de actividades “externas”, no directamente ligadas al propósito formal del establecimiento: la sociedad organizacional avanzó por el rumbo de la “socialización” de la organización —la organización en tanto sociedad—, lo que facilitaría con el tiempo un aparente regreso a la idea de sociedad como organización (Ouchi, 1984). La autonomía del espacio organizacional se desarrolla no contra los demás espacios sociales sino incorporando algunos de sus aspectos, fortaleciendo con ello su carácter metafórico y haciendo difusas sus propias fronteras. La diversidad organizacional no es un sinónimo de independencia sino de intersección simbólica.

Podemos observar así que en los países industrializados una creciente centralidad organizacional se ha desarrollado en diversos ámbitos, como el del trabajo —aunque éste haya sido cuestionado recientemente por la incorporación de tecnologías informáticas y formas de organización flexibles y hasta virtuales—, el de la salud, el educativo, etcétera. Esta autonomía organizacional, como ya lo hemos dejado entrever, está en el origen mismo del actual proceso de globalización —sin pretender obviamente ser unicasales—. Este proceso, sin embargo, se ve acompañado de una creciente demanda de reconocimiento de las particularidades que asumen las prácticas locales. La tendencia hacia el regionalismo, en un mundo en proceso de globalización, es parte de la historia cotidiana.

3. LAS FUERZAS DE LA HOMOGENEIDAD

La administración, desde sus orígenes como disciplina, se autoproclamó científica y universal. La propuesta taylorista de principios de siglo se aplicó ciertamente a los talleres pero también conoció una amplia difusión en las universidades (Barrow, 1993) y la administración pública (Kanigel, 1997), bajo el fuerte impulso de Morris Cooke. Se caracterizó, además de la diversidad de organizaciones que lo implementaron, por su gran capacidad de utilización internacional, sobre todo en Europa y en Japón. Por el contrario, el texto de Taylor⁷ *Principios de la administración científica* fue traducido al español hasta mediados de los cuarenta (Guillén, 1994) y publicado por primera vez en México, de manera privada, a principios de los sesenta, auspiciado por un grupo de empresas. La velocidad de transferencia se ha incrementado enormemente desde entonces. Así, la reingeniería de procesos, por ejemplo, tardó sólo unas semanas en llegar a México y en conocer aquí aplicaciones tanto en el sector empresarial como en el público y el educativo.

El nuevo managerialismo es el resurgimiento de este viejo proyecto de la administración científica. Su principio es muy simple: presupone el problema de la eficiencia como acotado al ámbito organizacional, sin mayores interferencias sociales, como unidad casi autorreferencial, donde priva el comportamiento racional instrumental, es

decir, marginando la capacidad estratégica y simbólica de los actores. La estrepitosa caída del sistema socialista ha jugado seguramente un papel significativo en esta dirección al cuestionar la capacidad del Estado en los asuntos que conducen a la eficiencia económica, en términos de competitividad. La gran empresa estadounidense se levanta entonces como el gran laboratorio donde se fraguan los dispositivos que aseguran la eficiencia. Así, la aplicación de los procedimientos y estructuras originados en esos lugares ha sido transferido ampliamente, en épocas recientes, al ámbito de lo público. En Estados Unidos es más común el término de *nueva gerencia pública*, mientras que los ingleses prefieren el de *nuevo managerialismo*. En cualquier caso, el lema implícito es el mismo: soluciones privadas para problemas públicos (Dixon et al., 1998). El supuesto, también implícito, es la similitud creciente entre ambos sectores.

Por otro lado, la corriente denominada *nuevo institucionalismo* propone una creciente tendencia hacia la homogeneidad estructural. Powell y DiMaggio en un artículo ya clásico sobre el isomorfismo institucional, publicado originalmente en 1983, establecen tres mecanismos de cambio que impulsan la similitud: el coercitivo, el mimético y el normativo, cuyos ámbitos de actuación son el campo organizacional. Por campo organizacional, los autores entienden el conjunto de organizaciones que, en conjunto “constituyen un área

reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares” (DiMaggio y Powell, 1999: 106). El mecanismo coercitivo se reconoce por su imposición, proveniente de actores sociales poderosos, como el Estado o las grandes empresas. El mimético se deriva de la incertidumbre proveniente del esquema de la racionalidad instrumental —adecuación de medios a fines—, dado el carácter ambiguo y múltiple de sus componentes. La imitación busca reducir esta incertidumbre y procura a la vez un alto nivel de legitimidad, aunque no necesariamente tenga efectos positivos en el desempeño. El normativo, por su cuenta, se centra en la importancia del conocimiento profesional. Las escuelas especializadas y las universidades juegan un papel central al producir conocimiento legítimo especializado; otro espacio importante son las asociaciones profesionales.⁸

En un mundo crecientemente interconectado y competitivo, las fuerzas del nuevo managerialismo han dejado sentir sus efectos en el isomorfismo estructural de las organizaciones. La planeación estratégica, la calidad total, la reingeniería de procesos, las estructuras flexibles, los modelos posburocráticos y el mismo *benchmarking*⁹ son sólo algunos ejemplos que han conocido una tasa de transferencia muy elevada.¹⁰ Los países latinoamericanos han asu-

mido esta posición, conjugando los tres mecanismos de cambio ya señalados.

4. EL CASO DE MÉXICO: DOS EJEMPLOS

México es un país de múltiples culturas. Se estima, por ejemplo, que existen cerca de 90 lenguas, habladas por más del 12 por ciento de la población (Elizalde, 1998). La diversidad está en el centro mismo del concepto de nación. Esta diversidad, sin embargo, ha sido retomada en términos negativos, como una justificación para legitimar la desigualdad. La diversidad tiene raíces históricas. Así como argumentábamos que la autonomía organizacional se ha realizado mediante procesos de intersección con otros espacios sociales, también la conformación nacional se ha realizado a través de la incorporación de nuestro pasado. Casi tres siglos de dominio colonial no pueden borrarse mediante un simple decreto de modernidad. Es posible, incluso, rastrear algunos antecedentes históricos importantes que aún perduran desde la época prehispánica, los cuales se han reformulado a la luz del periodo colonial (Haring, 1990), el cual aportó un pensamiento e instituciones medievales (Weckmann, 1996). Así, si bien algunos autores estiman que la modernidad se inició con el descubrimiento de América, el encuentro con la cultura europea, es necesario matizar inmediatamente esta aseveración agregando que esta modernidad no se trasladó automáticamente a los distin-

tos ámbitos de la sociedad —religioso, político, económico, cultural—. Nueva España nunca fue *otra España*, sino una conformación social totalmente particular. La modernidad en México se caracteriza por su fragilidad, dependencia y parcialidad; en ella chocan el mundo simbólico, construido durante siglos y el proyecto económico, más reciente, de integración mundial: disonancia entre cultura y economía —diría Touraine (1997)—. La desigualdad es el peor trato a la diversidad. La teoría de la organización es un producto de la modernidad que generalmente relega a un segundo plano los aspectos históricos y culturales; los aborda las más

de las veces tangencialmente, de manera estructural, como ya mencionamos anteriormente. La cultura corporativa es en este sentido excluyente: una cultura de los modernos.

Un aspecto de la modernidad es sin lugar a dudas la industrialización. México, al igual que el resto de los países latinoamericanos ingresa tardíamente a dicho proceso, asumiendo el modelo de sustitución de importaciones, bajo el proteccionismo estatal. Como lo menciona Macario (1997), con la liberalización de la economía las empresas se han visto obligadas a modificar tanto sus estrategias como sus estructuras.

CUADRO 1
Principales estrategias, mecanismos de cambio y áreas funcionales afectadas en la década de los noventa en Chile, México y Venezuela

Cambios estratégicos recientes, muy significativos	Mecanismos de cambio isomórfico	Área funcional de desarrollo
Cambio del modelo económico	Coercitivo	Macroeconómico
Flexibilidad. Cambios constantes en la producción y en la distribución	Mimético	Producción Mercadotecnia
Contratación de consultores externos	Normativo	Dirección general Varias áreas
Medición de la productividad	Mimético	Producción Otras áreas
Sistema de pagos de incentivos al desempeño	Mimético	Personal
Administración profesional	Normativo	Dirección general
Producción orientada por la demanda	Mimético	Producción Mercadotecnia
Desarrollo de la subcontratación	Mimético	Producción
Fuerte interacción entre producción y distribución	Mimético	Producción Mercadotecnia
Fuerte vinculación con detallistas y desarrollo de puntos de venta propios	Mimético	Mercadotecnia

Fuente: elaborado con base en Macario (1999) y DiMaggio y Powell (1999).

Los cambios más significativos señalados por la autora se encuentran en el Cuadro 1, donde además hemos incluido los principales mecanismos de cambio,¹¹ de acuerdo con la propuesta de DiMaggio y Powell (1999) y las principales áreas funcionales afectadas.

Como podrá observarse, el mecanismo coercitivo sirve como punto de referencia básico para el ajuste de las estrategias empresariales. Por su parte, el cambio mayor de la estrategia es responsabilidad de la dirección general de la empresa, la cual acude principalmente al mecanismo normativo, donde el desarrollo de una administración profesional, alejada de los esquemas de orden más familiar, adquiere una importancia central; la búsqueda de asesoría especializada externa se inscribe en la misma dirección. La producción sigue siendo un ámbito de preocupación relevante, que empezó a desarrollarse en el periodo de la sustitución de importaciones (Macario, 1999) para agregar ahora nuevas estrategias de mercadotecnia. El área de personal sigue permaneciendo relativamente relegada. Las estrategias financieras, por su parte, no reflejan una alta preocupación debido a la composición de la muestra: grandes y medianas empresas en el sector del vestido.

Resulta interesante señalar una cierta similitud con respecto a la evolución de la importancia de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Desde un enfoque neoinstitucionalista, Fligstein (1999), hace el recuento para el caso

de las empresas norteamericanas, arguyendo que las estrategias productivas fueron relativamente desplazadas por las comerciales y finalmente las financieras, hecho que se constata, entre otros, por los puestos de dirección provenientes de estas áreas funcionales.

El planteamiento anterior podría conducirnos fácilmente a la concepción de que los países menos industrializados siguen el mismo camino que los industrializados; sólo es un asunto de tiempo, son países desfasados, donde la administración debería jugar un papel importante en la aceleración de dicho proceso, reduciendo con ello la brecha de la diversidad; el efecto mimético de la administración resulta entonces evidente, máxime cuando la investigación en los países menos industrializados es todavía muy incipiente. Es importante por lo tanto mencionar al menos el proceso de reapropiación, por medio del cual la organización, en función de su entorno social amplio y de sus propias condiciones internas reelabora, consciente e inconscientemente, dichos esqueletos estructurales y formales. La similitud estructural no significa *a priori* la reducción de la diversidad. Para avanzar en esta dirección, requeriríamos adentrarnos de manera más amplia y profunda en el estudio de casos particulares.

Otro ejemplo ilustrativo es el estudio reciente de Schuurman (1997); este autor analiza la evolución de la certificación de calidad ISO 9000 en varios países, llegando a la conclusión de que

dicha certificación ha conocido una enorme aceptación, sobre todo entre los países industrializados, aunque de manera diferenciada. Para el resto de los países, su incorporación ha sido más tardía y de manera menos acelerada. En términos generales, la norma ISO 9000 se ha adoptado en más de 70 países, conociendo una tasa de crecimiento superior al 50 por ciento aunque sólo entre el 2 y el 3 por ciento han sido otorgados a empresas de países en vías de industrialización (Schuurman, 1997: 39, 43). El cuadro 2 ofrece una visión de la evolución reciente, por países.

A pesar de la tendencia hacia la homogeneización estructural, las empresas de los diferentes países han adoptado esta modalidad por razones

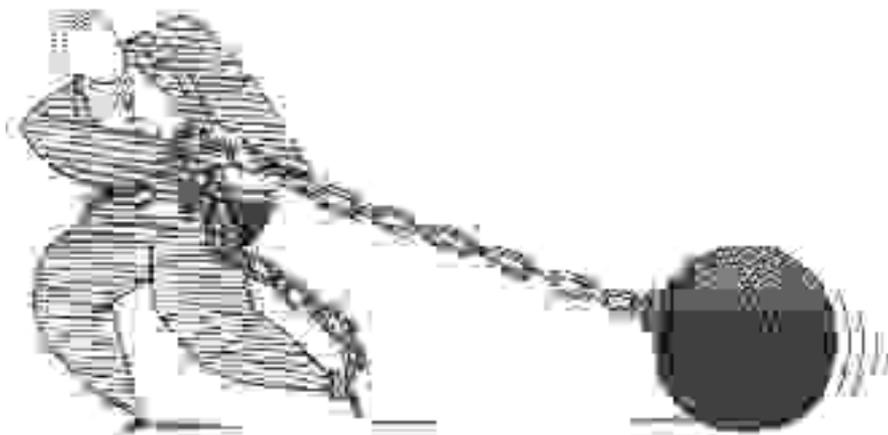
diversas. Así, por ejemplo, las empresas británicas son las más numerosas por haber sido las primeras en desarrollar el sistema de acreditación, hacia finales de los setenta. La construcción de un espacio económico común en Europa llevó a aceptar este mecanismo como una modalidad de la integración, mientras que los países asiáticos lo incorporaron para poder ampliar sus exportaciones.¹² Las empresas estadounidenses se integraron más tardíamente pero avanzan con seguridad. Con respecto al caso latinoamericano, es importante señalar, además de su reducido número, que una parte considerable de las empresas que obtienen la certificación son filiales de empresas transnacionales o producto de alianzas estratégicas con empresas extranjeras y que obedecen a una política global; otras, claro, son empresas nacionales que exportan, y que se ven obligadas a asumirla como prerrequisito de las negociaciones comerciales internacionales. Pocas son las empresas que atienden exclusivamente el mercado nacional y que hayan realizado el esfuerzo para lograr la acreditación. El isomorfismo estructural proviene de estrategias diferentes, en las cuales los mecanismos coercitivo y mimético han tenido una relevancia especial. No es que las organizaciones sean similares y hayan adoptado estrategias convergentes en lo concerniente a la calidad; es precisamente todo lo contrario: son diversas y el instrumento administrativo acentúa dicha diferencia.¹³

CUADRO 2
Número de empresas con certificación de calidad ISO 9000

País	1993	1994	1995
Reino Unido	18,577	36,832	52,591
Alemania	790	3,470	10,236
Francia	1,049	3,359	5,535
Holanda	716	2,718	5,284
Italia	188	2,008	4,814
España	43	586	1,492
Estados Unidos	893	3,960	8,762
Japón	166	1,060	3,762
Brasil	19	348	932
México	16	85	215
Venezuela	1	2	56
Chile	-	3	15

Nota: Las fechas corresponden a los meses de junio para 1993 y 1994 y a diciembre para 1995. En los casos de Venezuela y Chile, en 1995 el mes corresponde a junio. Para junio de 1996, el autor estima que México alcanzó la cifra de 256, mientras Brasil llegaba a 1,150.

Fuente: Elaborado con base en Schuurman (1997), Tablas 8 y 9, pp. 40 y 44.



5. ALGUNAS CONCLUSIONES

Las razones de la diversidad y de la similitud son múltiples. Corresponden al terreno formal, como la competencia por recursos al terreno de la informalidad y como la búsqueda de una identidad al terreno de la vida organizacional cotidiana, a las posibilidades de la conformación organizacional, al control establecido por actores sociales poderosos, a la sensibilidad de la cultura regional, a las formas por medio de las cuales los individuos interiorizan y reexpresan su visión del mundo en la organización, a la sensibilidad a los cambios del entorno, etcétera.

Por ello, es preciso matizar la idea de que las organizaciones tienden a parecerse cada vez más. Ello es cierto, desde la aparición de la administración, aunque hay que reconocer que la tasa

de transferencia de los modelos se ha incrementado de manera importante en fechas recientes, sobre todo a partir de los avances de la globalización. Sin embargo, es importante mencionar que esta tendencia isomórfica hace referencia a los aspectos estructurales de la organización y que sus efectos sobre los marcos de referencia cultural han sido probablemente mucho menores. Hay que recordar que las organizaciones tienden a reproducir el espacio cultural que les dio origen y que éstas constituyen marcos de referencia particulares que proporcionan elementos de pertenencia y sentido a los distintos miembros. Estos marcos son importantes porque orientan la toma de decisiones y la acción cotidiana. Como dicen March y Olsen (1997), no es la racionalidad instrumental la única que incide en el comportamiento, sino la denomi-

nada *lógica de lo apropiado*, que corresponde a una apreciación de lo que se espera de los individuos en dichos marcos. No es porque una empresa mexicana, por ejemplo, emplee los círculos de calidad, que sus trabajadores parecerán japoneses.

El conocimiento de las organizaciones en México presenta un alto déficit, sobre todo en lo que se refiere al estudio de organizaciones concretas. El estudio de casos significa una excelente modalidad para avanzar en dicha dirección; sin embargo, éste debe ser contemplado como una manera de suscitar la reflexión y la discusión, y no como un dispositivo para comprobar certezas teóricas, elaboradas en otros espacios geográficos. Los casos no constituyen ejemplos de una teoría general, sino que testimonian particularidades. En este sentido, cada caso representa una excepción, si se quiere parcial, en el ámbito de lo general. Los casos son ejemplos, pero de construcción, que proporcionan al investigador parámetros de referencia para enfrentar situaciones nuevas. En esta perspectiva, el caso se construye mediante el análisis de una realidad multidimensional que debe abarcar sus aspectos históricos, sociales y culturales en sentido amplio. Las tensiones entre la tradición y la modernidad deben estar presentes.

La administración no es un conjunto de técnicas de carácter universal, sino la búsqueda de formas de organización pertinentes en un contexto de creciente diversidad. Su misión es proponer so-

luciones que no sólo amplíen la tolerancia sino que reconozcan la diferencia, evitando además la errónea apreciación de la diversidad como forma legitimadora de desigualdad económica o social. Por ello, es difícil reducir la administración a la mera repetición de los libros de texto que proporcionan técnicas y visiones pretendidamente neutrales que desalojan del análisis cualquier alusión a la problemática social, sea ésta en términos de racismo, de grados de desarrollo, de desempleo, de machismo o de cualquier otra forma de exclusión.

La cultura organizacional no es una cultura a escala, presenta una situación semejante al concepto de democracia en las organizaciones. Ambas (cultura y democracia), no son mecanismos de regulación organizacional, administrables, sino que pertenecen al terreno de lo social amplio. Son dispositivos de generación de sentido y de resolución de conflicto y no formas para asegurar la eficiencia. Es evidentemente un abuso del lenguaje —¿qué lenguaje no es abusivo?—, que se ha forjado ya un lugar en la literatura administrativa. La organización mexicana es híbrida, proponen Barba y Solís (1997): es cierto, no es sinónimo de unicidad sino de pluralidad. En este mismo sentido, podemos decir que los países en vías de industrialización no constituyen tampoco un paso previo a la industrialización, sino a una realidad también híbrida (Pipitone, 1994). Los procesos de diferenciación organizacional deben ser estudiados a partir de la rica, contradictoria y comple-

ja red de relaciones sociales, construidas históricamente, en vez de continuar forzando nuestras frágiles organizaciones a entrar en estrechos marcos teóricos.

NOTAS

¹ Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el Segundo Ciclo de Conferencias en Administración, en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, en 1998. Agradezco a los organizadores, Alma Patricia Aduna, Epifanio García Mata y Carlos Pérez, su amable invitación.

² Ello resulta más evidente en el caso del estructuralismo cultural de Hofstede (1991). Para una revisión crítica puede consultarse Montaña (en prensa)

³ Para tener una idea de la importancia de este instrumento en la investigación en administración en México, puede consultarse Montaña (1999).

⁴ Es importante hacer notar que la despersonalización no implica necesariamente el logro de la tarea principal, tal como lo menciona Menzies (1970), aunque sí una tendencia hacia la homogeneidad. Estudiando el comportamiento de las enfermeras en un hospital inglés, esta autora reconoce la aparición de mecanismos de defensa colectivos, de naturaleza inconsciente, que les permiten un trato formal, despersonalizado, con el paciente con el fin de reducir los niveles de angustia. Los procedimientos y la estructura formales constituyen reforzadores de dichos mecanismos, pero reducen la posibilidad del logro de la tarea, y son compartidos con otras instituciones que realizan actividades similares (Bain, 1998).

⁵ La noción de botes de basura —*garbage can*—, propuesta por Cohen *et al.* (1972), la de bote de creencias de Sperber (1996), o la de *bricolage*, utilizada por Lévi-Strauss (1964), resultan útiles para entender el uso de múltiples marcos de

referencia que dificultan el establecimiento de fronteras precisas entre diferentes ámbitos y la creación, siempre híbrida, de nuevas realidades. Podríamos, de hecho, con ello, acercarnos a la noción misma de metáfora.

⁶ Recordemos que Weber (1970) propuso el concepto de tipo ideal como un mero recurso metodológico y no como el reflejo fiel de una realidad. La burocracia, en este contexto, es un tipo ideal que representa la forma más acabada y moderna de dominación social. El funcionalismo norteamericano la convirtió en un modelo ideal, orientado hacia la búsqueda de eficacia.

⁷ Es interesante señalar que el famoso texto *Principios de administración científica*, de Taylor, no fue aprobado para su publicación por la Asociación Americana de Ingenieros Industriales, de la cual el autor había sido presidente. La primera edición de la obra fue asumida por Taylor de manera privada (Dean, 1997).

⁸ Los interesados en este aspecto pueden consultar los sugestivos trabajos de Boltansky (1982) y de Knights y Morgan (1991).

⁹ El *benchmarking* es un conjunto de técnicas dedicado a hallar la mejor práctica administrativa, dentro de un conjunto organizacional, y trasladarla hacia otra organización. Véase, por ejemplo, Ahmed y Rafiq (1998).

¹⁰ Deberíamos incluir incluso la propuesta de la cultura corporativa que comparte con la planeación estratégica la búsqueda de las particularidades de cada organización, pero siempre asumiendo un esquema estructural único.

¹¹ Es importante señalar que los mecanismos de cambio propuestos por DiMaggio y Powell (1999) no ocurren aislados en la realidad sino, como ellos mismos lo mencionan, combinados. Así, es muy probable que el mecanismo mimético tenga, por ejemplo, que ser acompañado por el normativo.

¹² Recordemos el caso de Japón, por ser éste casi paradigmático en lo que con-

cierte a los sistemas de calidad. Japón importa el *control estadístico de calidad* de los Estados Unidos y, reapropiándose, lo convierte en *calidad total*, pasando de una perspectiva técnica a una organizacional. Los ingleses responden con la certificación de calidad, que posteriormente es adoptada por los japoneses como requisito para continuar con su política de exportaciones hacia Europa.

13 Para complementar este breve ejemplo de la administración de la calidad, mencionaremos el trabajo reciente de Zbaracki (1998), quien partiendo de una perspectiva neoinstitucionalista, concluye que el uso de la *administración de la calidad total* —TQM por sus siglas en inglés— posee una dimensión retórica más allá de su mera funcionalidad técnica. Dicha naturaleza retórica, de acuerdo con el autor, proviene de su naturaleza institucional; retomando a Powell y DiMaggio, el autor señala que el valor técnico del instrumento ha sido sobrepasado por su valor simbólico. Sin embargo, el autor considera dos limitaciones importantes del análisis neoinstitucional para el estudio del TQM: primero, su acento en que el mecanismo mimético es el más representativo en la expansión de dicho conocimiento y que éste está más orientado hacia la búsqueda de legitimidad y hacia la reducción de la incertidumbre, minimizando sus posibilidades de mejora de desempeño; segundo, el autor cuestiona que los primeros desarrolladores enfatizan en el carácter técnico del instrumento y en que los seguidores simplemente asuman una versión estandarizada y simplificada de éste. La retórica es entendida por el autor como un discurso tendiente a fortalecer ciertas visiones que permitan la construcción, uso y expansión de los argumentos que fundamentan una práctica. Esta retórica, concluye Zbaracki, es consumida ampliamente por los directivos, la utilizan para desarrollar sus programas, para darle sentido a su experiencia y explicar sus éxitos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, Pervaiz K. y Mohammed Rafiq
1998 "Integrated benchmarking: a holistic examination of selected techniques for benchmarking analysis", en *Benchmarking for Quality Management and Technology*, vol. 5, núm. 3, pp. 225-242.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac
1993 *El coste de la excelencia*, Piadós, Barcelona.
- Bain, Alastair
1998 "Social defenses against organizational learning", en *Human Relations*, vol. 51, núm. 3, pp. 413-429.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez
1997 *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, Vertiente Editorial, México.
- Barrow, Clyde W.
1993 "Reconstrucción de la educación superior estadounidense. Liberalismo corporativo, hegemonía financiera e intervencionismo estatal", en Eduardo Ibarra Colado (comp.), *La universidad ante el espejo de la excelencia. Enjueros organizacionales*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 19-42.
- Boltansky, Luc
1982 *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minuit, París.
- Chandler, Alfred
1962 *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Charue-Duboc, Florence (ed.)
1995 *Des saviors en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, París.
- Clegg, Stewart
1989 *Frameworks of power*, Sage, Londres.
- Cohen, Michael, James March y Johan Olsen
1972 "A garbage can model for organizational choice", en *Administra-*

- tive Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, pp. 1-25.
- Crozier, Michel
 1963 *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, París.
- Dean, Carol Carson
 1997 "The principles of scientific management by Frederick W. Taylor: the private printing", en *Journal of Management History*, vol. 3, núm. 1, pp. 18-30.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell
 1999 "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Walter W. Powell y Paul DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma del Estado de México/Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.
- Dixon, John, Alexander Kouzmin y Nada Korak-Kakabadese
 1998 "Managerialism —something old, something borrowed, little new. Economic prescription versus effective organizational change in public agencies", en *International Journal of Public Sector Management*, vol. 11, núm. 2, pp. 164-187.
- Dubet, François
 1994 *Sociologie de l'expérience*, Seuil, París.
- Elizalde, Triunfo
 1998 "Más de 40 millones, población indígena de AL y El Caribe", en *La Jornada*, 29 de enero.
- Enriquez, Eugène
 1997 *Les jeux du pouvoir et du decir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, París.
- Etzioni, Amitai
 1980 *Organizaciones modernas*, Uthea, México.
- Fligstein, Neil
 1999 "La transformación estructural de la industria en los Estados Unidos: una explicación institucional de las causas de la diversificación en las empresas más grandes, 1919-1979", en Walter W. Powell y Paul DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma del Estado de México/Fondo de Cultura Económica, México, pp. 384-412.
- Gergen, Kenneth J.
 1992 *El yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*, Piados, Barcelona.
- Gillespie, Richard
 1991 *Manufacturing knowledge. A History of the Hawthorne experiments*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Girin, Jacques
 1982 "Langages en actes et organisations", en *Economies et Sociétés*, Serie Sciences de Gestion, vol. 3, núm. 16, pp. 1559-1591.
- Guillén, Mauro
 1994 *Models of management. Work, authority, and organization in a comparative perspective*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Haring, C. H.
 1990 *El imperio español en América*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Alianza Editorial Mexicana, México.
- Heydebrand, Wolf V. (ed.)
 1973 *Comparative organizations: The results of empirical research*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- Hofstede, Geert
 1991 *Cultures and organizations. Software of the mind*, McGraw-Hill, Londres.
- Kanigel, Robert
 1997 *The one best way. Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*, Penguin Books, Londres.
- Knights, David y Glenn Morgan
 1991 "Strategic discourse and subjectivity: Towards a critical analysis

- of corporate strategy in organizations", en *Organization Studies*, núm. 12, pp. 251-273.
- Kuhn, Thomas S.
 1971 *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Latour Bruno y Steve Woolgar
 1988 *La vie de laboratoire*, La Découverte, París.
- Lévi-Strauss, Claude
 1964 *El pensamiento salvaje*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Macario, Carla
 1999 "La reestructuración en la industria: los casos de Chile, México y Venezuela", en *Revista de la CEPAL*, núm. 67, pp. 95-112.
- March, James G.
 1994 *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, The Free Press, Nueva York.
- March, James G. y Johan P. Olsen
 1997 *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma de Sinaloa/Fondo de Cultura Económica, México.
- Mayo, Elton
 1972 *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Menzies, Isabelle
 1970 *The functioning of social system against anxiety. A report on a study of the nursing service of a general hospital*, Tavistok Institute of Human Relations, Londres
- Merton, Robert K.
 1965 *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Mintzberg, Henry
 1983 *Structure in five: Designing in fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- Montaño Hirose, Luis
 1996 "Intelligent machines and organizational spaces. A metaphorical approach to ethics", en *Artificial Intelligence and Society*, vol. 9, núm. 1, pp. 36-50. Reimpreso en Karamjit S. Gil (ed.), *Information Society. New Media, Ethics and Postmodernism*, Springer, Londres, pp. 90-103.
- 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.
- 1999 "La investigación en administración. Reflexiones para el caso de México", en *Administración y Organizaciones*, núm. 2, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, pp. 7-20.
- 2000 "La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina", en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Tratado de sociología del trabajo para América Latina* (en prensa).
- Mouzelis, Nicos
 1968 *Organisation and bureaucracy. An analysis of modern theories*, Alding Publishing, Chicago.
- Ouchi, William
 1984 *Sociedad M. Mayor competitividad a través del trabajo*, Addison-Wesley, México.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gau-lejac y Daniel Descendre
 1979 *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, París.
- Parsons, Talcott
 1970 "Social Systems", en O. Grusky y G. A. Miller (eds.), *The sociology of organizations: Basic studies*, Free Press, Nueva York, pp. 75-82.
- Perrow, Charles
 1986 *Sociología de las organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid.
- Pipitone, Ugo
 1994 *La salida del atraso: un estudio histórico comparativo*, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Fondo de Cultura Económica, México.

- Pugh, Dereck S.
1963 "A conceptual scheme for organizational analysis", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, pp. 289-315.
- Roethlisberger, Fritz y William Dickson
1976 *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- Shuurman, Hessel
1997 *Quality management and competitiveness. The diffusion to the iso 9000 standards in Latin America and recommendations for government strategies*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Serie Desarrollo productivo, núm. 40), Santiago de Chile.
- Sperber, Dan
1996 *La contagion des idées*, Odile Jacob, París.
- Taylor, Charles
1991 *Grandeur et misère de la modernité*, Bellarmin, Quebec.
- Touraine, Alain
1997 *Pourrons-nous vivre ensemble? Égaux et différents*, Fayard, París.
- Weber, Max
1970 *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Weckmann, Luis
1996 *La herencia medieval de México*, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México, México.
- Woodward, Joan
1958 *Management and Technology*, HMSO, Londres.
- Zbaracki, Mark J.
1998 "The rhetoric and reality of total quality management", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, núm. 3, pp. 602-636.