

## Resumen del artículo

### **La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor**

Ezequiel Alpuche de la Cruz

José Luis Bernal López

El objetivo de este trabajo es hacer un análisis de las organizaciones e instituciones tomando como centro al actor en los espacios organizacional y social. Para ello, se realiza un recorrido teórico en el que se muestra a éste como un ser con creencias, sentimientos y emociones en su racionalidad. Por su parte se define a las organizaciones como conjuntos de individuos que persiguen un fin común así como espacios de interacción para desarrollar sus actividades cotidianas; mientras que las instituciones son constructos sociales formados por reglas y constricciones además de costumbres, formas de pensar y de actuar, entre otros, legadas por la tradición, o bien son producto de convenciones o acuerdos sociales. Se muestra que, el conflicto es un fenómeno permanente entre actores o entre organizaciones, y que la forma en que interactúan dependerá de las estrategias o estratagemas elegidas por estos. La forma de solucionar tales conflictos está determinada por el tipo de instituciones que la sociedad ha creado para tal efecto en un momento histórico concreto. Se concluye que el actor no maximiza la utilidad sino que sólo toma decisiones satisfactorias, y que su papel no se limita a lo anterior, sino que es el protagonista del diseño, construcción y evolución de las organizaciones e instituciones en su carácter de único agente decisor.

### **Abstract**

The aim of this paper is to analyze organizations and institutions focusing on the actor in the organizational and social spaces. To accomplish this, we trace a theoretical path in which the actor is shown as a being with

### **Palabras clave**

actor, estrategia, estratagema, institución, organización

### **Keywords**

actor, strategy, stratagem, institution, organization

beliefs, feelings and emotions in his rationality. As for organizations they are defined as groups of individuals pursuing a common purpose and interaction spaces to develop their daily activities; institutions, however, are social constructs formed by rules and constraints in addition to customs, ways of thinking and acting, among others, bequeathed by tradition, or as a product of conventions or social agreements. It is proved that the conflict is a permanent phenomenon between actors or organizations, and how they interact depends on the strategies or stratagems elected by them. How to resolve such conflicts is determined by the type of institutions that society has created for this purpose at a particular historical moment. We conclude that the actor does not maximize profits but only makes satisfactory decisions, and that their role is not limited to that, it is the protagonist of the design, construction and evolution of organizations and institutions as the sole decision maker.

Ezequiel Alpuche de la Cruz

José Luis Bernal López

Universidad del Distrito Federal, *campus* Santa María

## La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor

La organización entrena y adoctrina a sus miembros [...] el miembro de la organización adquiere conocimiento, habilidades e identificaciones o lealtades que le permiten tomar decisiones por sí mismo, tal como a la organización le agradaría que decidiese

Herbert Simon (1982)

### Introducción

El objetivo de este trabajo es hacer un análisis de las organizaciones e instituciones tomando como centro al actor en los espacios organizacional y social. Como se sabe, el actor (individuo) es el centro de las instituciones y de las organizaciones; sin embargo, no ha sido adecuadamente caracterizado en la teoría del *management* (neoclásica), donde se le considera un maximizador de utilidad que actúa al interior de una organización a su vez maximizadora de beneficios. Dado que esta caracterización y tratamiento son inadecuados es pertinente analizarlo desde un marco antropológico y económico que lo presente como un ser de subjetividades pero también de racionalidad limitada,<sup>1</sup> que actúa dentro de un contexto cultural específico en el que toma decisiones no óptimas ni maximizadoras de utilidad, sino satisfactorias. Sin embargo su papel no se limita a lo anterior, sino que es el protagonista del diseño, construcción y evolución de las organizaciones e instituciones en su carácter de único agente decisor.

En el primer apartado se enuncian los rasgos del actor, entendido como un ser de creencias, sentimientos y emociones en su racionalidad, es decir,

- 1 Herbert A. Simon. *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar, 1982.

2 Idem.

se aborda el estudio del actor en sus dimensiones subjetiva y objetiva que dan lugar a la interacción con sus semejantes: una de las características inherentes al actor es la racionalidad limitada<sup>2</sup> aunada a los rasgos fundamentales antes mencionados, lo que permite comprender la toma de decisiones en los diversos escenarios organizativos.

En el segundo apartado, se caracteriza a la organización en tanto conjunto de individuos que persiguen un fin común. Para ello, se hace una clara diferenciación entre la racionalidad de las organizaciones públicas y privadas; asimismo, entre la especialización o la polivalencia, que son sellos distintivos del trabajador dentro de los espacios organizacionales; además se identifican los puntos en que ambos tipos de organizaciones convergen. El análisis se realiza al considerar que las organizaciones tienen estrategias derivadas de factores internos como los acuerdos entre grupos de trabajo, individuos y los objetivos de la propia organización, así como de factores externos como el medioambiente cultural, político y económico.

En el siguiente apartado se analiza la organización desde el enfoque de la teoría institucional, para ello se utiliza la metáfora de campos y arenas de Victor Turner<sup>3</sup> que, aunque fue utilizada por el autor para espacios sociales de mayor dimensión, pueden ser extrapolada a un nivel micro, es decir, al ámbito de la organización. Se analizan aquí las tensiones que se presentan en la vida cotidiana, la manera en que se resuelven los conflictos mediante los procesos de negociación y regateo, así como los posibles escenarios en una situación de problemas irresolubles que podrían dar lugar al drama social o a un estado de anomia.

En el apartado cuatro se realiza una integración de los tres anteriores a partir de la identificación de los principales factores que intervienen, a guisa de ejemplo, en la gestión del desempeño individual (del actor) en el espacio (físico o virtual) al que queda circunscrito (la organización) y donde tienen centralidad las nociones de estrategema, estrategia, interacción, reglas, racionalidad y toma de decisiones, entre otras.

Se concluye que, si bien el conflicto es un fenómeno permanente que se agudiza en momentos en que se presentan choques externos o luchas

3 Victor Turner. *Dramas, Fields and Metaphors; Symbolic Action in Human Society*. Ithaca: Cornell University Press, 1974.

por el poder entre organizaciones o actores (individuos), la forma de solucionar tales desacuerdos pasa por el tipo de institución que se haya creado para tal efecto, ya que las instituciones son cambiantes, se crean y se destruyen porque son extensiones de la voluntad humana, son las encargadas de tomar las grandes decisiones y de resolver los problemas de gran tamaño dejando a los actores las decisiones y problemas menores, tales cambios están determinados por el contexto histórico y cultural.

## Los rasgos inherentes al actor

El individuo es el centro de la organización y de la sociedad: se encuentra inmerso, en esencia, en una cultura que lo imbuye de elementos simbólicos a través de los cuales ve la realidad circundante. En la llamada era global, tanto los seres humanos como las organizaciones y las naciones se encuentran en medio de un enjambre de choques culturales, temores bien fundados, incertidumbre, turbulencia, falta de compromiso, entre otros.

En este trabajo se presenta una aproximación al actor, analizándolo de manera integral, es decir, como un ser de subjetividades: sentimientos, emociones, creencias, entre otras, que coexisten con su racionalidad. Asimismo, se abordan elementos que pueden caracterizarse como parte de la objetividad humana, tales como: conocimientos, saber-hacer, destrezas, etc., aunque según los más recientes estudios realizados en el campo de la neurociencia, ambos procesos se encuentran presentes en la parte racional humana.<sup>4</sup>

Uno de los elementos que toma centralidad en este trabajo, es el concepto de racionalidad limitada<sup>5</sup> ya que el actor –lejos de optimizar recursos– como lo afirma la teoría neoclásica de la economía, se asegura que sus elecciones le resulten satisfactorias; la información de la que dispone no es completa ni tiene la capacidad para procesarla: no se puede conocer todos los precios de los bienes y servicios en el mercado y tampoco se toman en cuenta las imperfecciones del mercado (monopolios, duopolios, oligopolios, entre otros).

4 Antonio Damasio. *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*. París: Éditions Odile Jacob, 1995. Cit. por Juan Castaingts Teillery. *Antropología simbólica y neurociencia*. México: UAM Iztapalapa-Anthropos, 2011.

5 Simon, op. cit.

Otro punto desde el cual esta propuesta se diferencia de la escuela ortodoxa del *management* es que pone énfasis en la importancia no sólo de las estrategias sino de las *estratagemas*,<sup>6</sup> además de proponer la existencia de un cierto margen de libertad para la toma de decisiones,<sup>7</sup> asimismo se analiza desde la perspectiva de los campos, arenas, *drama social*<sup>8</sup> y la búsqueda de alternativas en la solución de conflictos.

La tabla 1 muestra las características del actor como parte de una organización. Con ello no se busca desarrollar una tipología sino únicamente determinar ciertos atributos característicos del actor dentro de la organización. En principio se consideraron algunos rasgos esenciales como la codicia, la envidia, el egoísmo, el hedonismo, las pulsiones,<sup>9</sup> el miedo, el pánico, la indiferencia, la precaución, el desinterés, la duda y la sospecha, la confianza, el entusiasmo, el empuje y la euforia,<sup>10</sup> entre otros. Cabe destacar que el actor realiza elecciones satisfactorias,<sup>11</sup> aunque no siempre sean óptimas ni maximicen beneficios; esto lo hace en múltiples ocasiones valiéndose de un efecto imitación, es decir, copia lo que han hecho los líderes del mercado, la industria o sector, etcétera. Para la caracterización también se tomó en cuenta el entramado simbólico de relaciones: lo ritual y lo ceremonial, el deseo de trascender y dejar huella, y el deseo de actuar dentro los márgenes de libertad y controlar las zonas de incertidumbre en la organización.<sup>12</sup> Por último, se tomó como base que la sociedad se caracteriza por un cierto nivel de desarrollo tecnológico y económico, por tanto el actor no actúa en el vacío sino que se encuentra inmerso en marcos culturales que le han sido heredados y en los cuales vive y se desenvuelve.<sup>13</sup>

**Tabla 1. Rasgos inherentes al actor como tomador de decisiones**

Elementos de subjetividad	Elementos de racionalidad
Sentimientos y emociones: amor, odio, nostalgia	Conocimientos: lógicos, matemáticos
Creencias: religiosas, místicas	Destrezas: saber hacer, saber cómo

- 6 Simon, *op. cit.*; Karl Von Clausewitz. *De la Guerra*. México: Colofón, 2006, pp. 147-148.
- 7 Michel Crozier y Friedberg Erhard. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza, 1990.
- 8 Turner, *op. cit.*
- 9 Eugéne Enriquez. *L'organisation en analyse*. París: Presses Universitaires de France, 1992, pp. 43-145.
- 10 Carlos Ponce B. "Identificálos para ganar más. Conoce los ciclos del mercado". Informe especial. *Inversionista*. México: IASA Comunicación, núm. 287, agosto de 2011.
- 11 Simon, *op. cit.*
- 12 Las llamadas zonas de incertidumbre fueron analizadas en detalle para el caso de una organización fabril, donde se presentó el caso de que los técnicos de mantenimiento podían controlar una importante zona de incertidumbre si dejaban de reparar las máquinas, teniendo como consecuencia poner un alto en las actividades y, por ende, en la producción. Cfr. Crozier y Friedberg, *op. cit.*
- 13 Castaingts, *op. cit.*

Elementos de subjetividad	Elementos de racionalidad
Ideologías: políticas, económicas	Habilidades: artísticas, físicas
Cosmovisión: una forma particular de entender el mundo	Criterios: conocimientos fundamentados en la experiencia
Espíritus animales: oportunismo, efecto imitación	Racionalidad limitada: elecciones satisfactorias
Las pulsiones: la envidia, el egoísmo	Planes a futuro: pronósticos

Fuente: Elaboración propia con base en Herbert A. Simon. *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar, 1982; Akerlof y Shiller (2009); Michel Crozier y Friedberg Erhard. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza, 1990; Juan Castaingts Teillery. *Antropología simbólica y neurociencia*. México: UAM Iztapalapa-Anthropos, 2011; Eugène Enriquez. *L'organisation en analyse*. París: Presses Universitaires de France, 1992; Carlos Ponce B. "Identificalos para ganar más. Conoce los ciclos del mercado". Informe especial. *Inversionista*. México, IASA Comunicación, núm. 287, agosto de 2011.

Con ambos tipos de elementos el actor toma decisiones al interior de las organizaciones en un contexto específico (cultura) y sujeto a reglas (instituciones), utilizando estrategias y estratagemas para lograr sus fines.

Otros rasgos distintivos del actor en la organización lo conforman los espíritus animales desarrollados primero por Keynes<sup>14</sup> y posteriormente reelaborados por Akerlof y Shiller;<sup>15</sup> éstos son: la confianza, el sentido de justicia, el oportunismo, y los relatos sobre la economía y la ilusión monetaria, estos últimos de enorme importancia para la toma de decisiones.

En el vasto espectro de la sociedad existe una compleja red de relaciones que se hacen presentes en el momento que el actor concibe, diseña e implementa su estrategia, es decir, se reinventa cada día en la organización. No hay que olvidar que la organización se encuentra inmersa en un sistema social más amplio<sup>16</sup> en el que el conflicto también es uno de los sellos distintivos, esto es, que existe un estira y afloja entre los diversos grupos sociales que entran en un juego de poderes a la manera de actores, relaciones, reglas, campos de interacción y arenas<sup>17</sup> que diferencian a los sujetos

- 14 John M. Keynes. *Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero*. Santa Fe de Bogotá: FCE, 2000.
- 15 George Akerlof y Robert Shiller. *Animal Spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2009.
- 16 Jeffrey Pfeffer y Gerarld Salancik. "Organization Design: the case for a coalitional model of organizations". *Organizational Dynamics*, otoño 77, vol. 6, núm. 2, 1977
- 17 La noción de campo la equiparamos en este trabajo a la idea de sistema, en el sentido de que se tratan de relaciones entre elementos interdependientes y de tipo complejas. Los actores y las reglas tejen una gran variedad de relaciones que por su complejidad, resulta difícil, comprenderlas desde un punto de vista lineal o unidireccional. Cfr. Turner, *op. cit.*

sociales de otros seres vivos: en sus márgenes de acción, de despliegue y del ejercicio del poder.

Así, resultan cruciales aspectos como la confianza, el sentido de justicia, la codicia o el deseo de poder y de acumular riquezas y bienes materiales, la ilusión monetaria, la mala fe y la conducta antisocial así como los relatos sobre la economía;<sup>18</sup> pero también la apatía, el desinterés, el miedo, el egoísmo, el hedonismo, la euforia, sentimientos, emociones y pasiones que mueven a los individuos para llevar a cabo hazañas que sitúen a la organización en un nuevo estadio de evolución.

Debe mencionarse también la aportación de Albert Hirschman<sup>19</sup> quien hace un estudio de la racionalidad a partir de las pasiones y los intereses humanos, ofreciéndonos un recorrido por la historia económica y social: los seres humanos están dominados por las pasiones y los intereses; sin embargo, debe ponerse un límite a los mismos para que no se desborden y causen daños mayores a la colectividad. El enfoque de Hirschman pone el acento en frenar las pasiones humanas mediante la acción colectiva y las leyes (el interés colectivo).

De esta manera el actor toma decisiones en los ámbitos organizacional y social con elementos de dualidad (racionalidad limitada y subjetividad) en un contexto cultural sujeto a reglas (instituciones) que determinan lo permitido, lo no permitido y lo deseable, y que orientan (cuando no obligan) a decidir en un determinado sentido.

### La organización: un espacio de decisiones e interacciones

Dentro del amplio abanico, básicamente son dos tipos de organizaciones las que predominan, públicas y privadas; sin embargo no son las únicas. En el presente artículo abordaremos ambas. Sus racionalidades son distintas, pues en el caso de las primeras, por ser organizaciones que prácticamente dependen del presupuesto público para su funcionamiento (aunque no siempre, pues las entidades paraestatales generan sus propios recursos), los ritmos y tendencias están marcados por el déficit o superávit, la aten-

18 La importancia de los relatos y de la forma discursiva de los actores influyen de manera decisiva en su comportamiento y en la toma de decisiones en la organización. Guardan, asimismo, una estrecha relación con la formación de las ideas y de la ideología en contextos sociales más amplios. Un conjunto de ideas pueden propiciar una ideología determinada; hecho que se verifica en la realidad: de la existencia en un estado latente a uno caracterizado por la praxis organizacional y social; las ideas son decisivas en el rumbo que toman las organizaciones y las sociedades. Cfr. John Maynard Keynes. *Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero*. Santafé de Bogotá: FCE, 2000, pp. 328-337; George Akerlof y Robert Shiller. *Animal Spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía*. Barcelona: Gestión 2000, 2009.

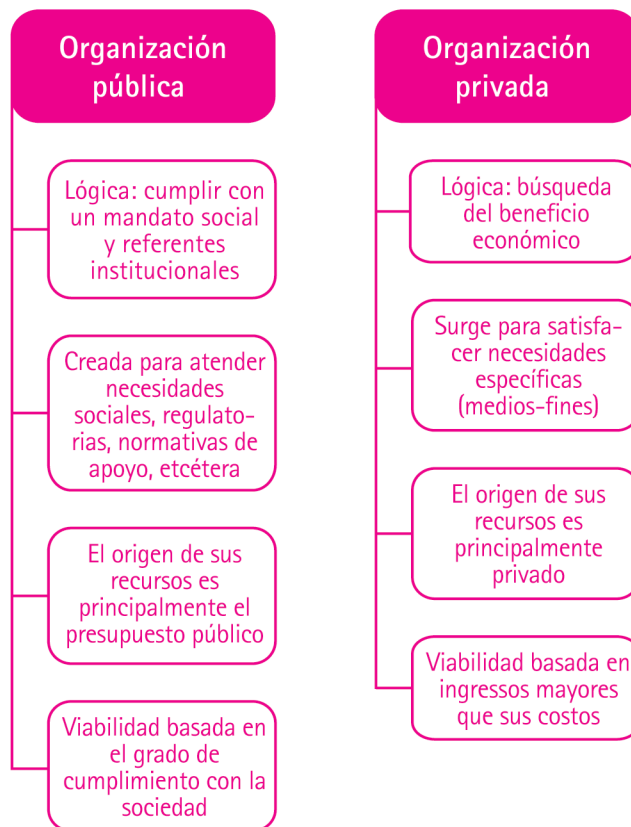
19 Hirschman, cit. por Ignacio Cazarro. Comentarios a la obra de: "Albert Hirschman *Las pasiones y los intereses: argumentos políticos a favor del capitalismo previos a su triunfo*". Madrid, *Revista de economía crítica*. núm. 17, primer semestre, 2014.



ción a la ciudadanía. Los referentes sociales e institucionales que debe cumplir se convierten en una condición *sine qua non* tendría las bases de confianza y legitimidad que le permitirían desarrollar las actividades que le confieren viabilidad.<sup>20</sup>

20 Luis Montaña Hirose y Antonio Barba Álvarez (coords.). *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*. México: UAM Iztapalapa-Miguel Ángel Porrúa, 2001.

Esquema 1. Diferencias entre organización pública y privada



Cuando la organización pública es una empresa (pública) se debe comportar como una empresa privada: en la generación de sus recursos económicos, además de los sociales. Su forma de gobernanza también cambia asemejándose a la privada.

Fuente: Elaboración propia con base en Ouchi, cit. por Guillermo M. Ramírez (coord.). *Desempeño organizacional: retos y enfoques contemporáneos*. México: UAM Iztapalapa-Universidad de Occidente, 2004; Rahat Munir, Kevin Baird y Sujatha Perera. "Changes in Performance Measurement System in Banking Sector: An Analytical Framework". *Management Accounting Research*. Sidney, Mcquarie University, 2001; Castaingts, *op. cit.*

Por lo que respecta a las organizaciones privadas, su racionalidad está enfocada en la búsqueda de la ganancia. Para ello –del mismo modo que en la organización pública– se ponen en práctica diversos mecanismos tales como estrategias y, en no pocos casos, estratagemas, para lograr no sólo la permanencia sino la consolidación en sus respectivas industrias y posicionar a la organización en un nuevo estadio de desarrollo. A pesar de las marcadas diferencias que en principio pueden tener, ambos tipos de organizaciones convergen en al menos dos puntos: la idea de la existencia del costo alternativo o de oportunidad y la empresa pública.

El esquema 1 muestra una diferenciación entre la organización pública y la privada: en el caso de la primera, su propósito está asentado en la búsqueda de la utilidad pública, es decir, en el grado de cumplimiento con la sociedad y en la forma en que se refuerzan sus referentes sociales e institucionales; por su parte, la lógica de la segunda se orienta a la búsqueda del beneficio económico.

Para la organización pública, la figura del presupuesto juega un papel central, y en ella podemos apreciar los resultados del ejercicio por medio de las nociones de la existencia de un déficit o un superávit; en lo concerniente a la organización privada, existe una tasa de ganancia expresada en términos monetarios que, a fin de cuentas, le da viabilidad a través de la rentabilidad a la organización privada dominante: la empresa.

Asimismo, es posible apreciar elementos comunes a ambos tipos de organizaciones: la presencia de personas conscientes reunidas en torno de un propósito común. Por ejemplo la ideología, la cosmovisión y los simbolismos de la parte ritual y ceremonial, entre otras, así como de la existencia de un punto intermedio o de una mixtura: la empresa pública –que representan tan sólo una pequeña parte del total de organizaciones públicas–, posee elementos de racionalidad instrumental del tipo *medios fines*; por un lado, se orienta a la utilidad pública y, por el otro, pretende generar una tasa de ganancia satisfactoria que le permita no depender del presupuesto, sino de sus propios recursos financieros, como sería el caso de una empresa privada.

Por otra parte, la estructura de la organización se convierte en uno de los conceptos clave para entender el desempeño de la misma. Por estructura se entiende la forma en la las partes que conforman un todo están dispuestas, es decir, para el caso específico de una organización se refiere a la forma en que se ordenan las diversas unidades, subunidades, departamentos o áreas que la componen. De acuerdo con Robbins,<sup>21</sup> la estructura de la organización puede entenderse en dos grandes apartados. En primer lugar, queda comprendida la complejidad y se interpreta como el grado de diferenciación, ya sea vertical, horizontal o espacial, que prevalece en la organización. Con base en ello, las organizaciones empresariales pueden presentar cualquiera de los tres tipos de diferenciación independientemente del giro o actividad principal de la organización. En segundo lugar, las organizaciones públicas, desde esta perspectiva, tienen una inclinación por la diferenciación vertical. Para sustentar el presente apartado se tomó como referencia el texto de Stephen Robbins *Organization Theory. The structure, design, and applications* en el cual nos ofrece las dimensiones de la estructura de la organización, a saber:

La complejidad<sup>22</sup> se refiere al grado de diferenciación que existe en una organización. *Diferenciación horizontal* considera el grado de separación horizontal entre las unidades. *Diferenciación vertical* se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. *Diferenciación espacial* se refiere al grado en el cual la localización de las facilidades y personal de una organización están dispersas geográficamente.

Si la diferenciación es horizontal hay mayor interacción entre los actores, en cambio si es vertical el grado de interacción es menor.

La formalización se refiere al grado en el cual los trabajos en la organización están estandarizados. Si un trabajo está altamente formalizado, el trabajo en cuestión tiene una mínima cantidad de discreción sobre lo que debe ser hecho, cuándo debe ser hecho y cómo él o ella debe hacerlo. Los

21 Stephen P. Robbins. *Organization Theory. The structure, design, and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987.

22 La noción de complejidad se aborda sobre todo en el sentido de que la organización en sí misma es un sistema complejo de interacciones, reglas y comportamientos, es decir, es un sistema complejo y no un sistema lineal. Stephen Robbins. *Organization Theory. The structure, design, and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990, p. 83.

23 Ibid, p. 93.

empleados pueden esperar siempre el mismo insumo exactamente en la misma manera, resultando un producto consistente y uniforme<sup>23</sup>

Siguiendo a Robbins, el grado de formalización es el nivel en que los puestos y las actividades específicas de cada uno de los individuos se encuentran normalizados –roles, procedimientos, reglas, políticas-, están altamente rutinizados y los participantes de la organización conocen y reconocen sus funciones, sus alcances y limitaciones. Es decir, si la formalización es alta, la capacidad de agencia (libertad de tomar decisiones) disminuye, en caso contrario, será mayor.

24 Ibid, p. 104.

La centralización es el más problemático de los tres componentes y se refiere al grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización, una baja concentración indica baja centralización o lo que puede ser llamado descentralización. La centralización se refiere a la dispersión de autoridad para la toma de decisiones en la organización, no a la dispersión geográfica<sup>24</sup>

25 Max Weber. *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva.* México: FCE, 1964

Para este autor, la centralización se refiere al grado en que se encuentra concentrada la toma de decisiones en la organización. Típicamente, desde que Weber<sup>25</sup> caracterizó a las organizaciones de tipo burocráticas, se enfatizó en la cuestión de la racionalidad y en la superioridad técnica de las organizaciones consideradas bajo este esquema. Si en la organización las decisiones se toman en la parte más alta, está fuertemente centralizada; en cambio, si la toma de decisiones también tiene su origen en la línea media, o inclusive en algún sector del núcleo de operaciones,<sup>26</sup> entonces podemos decir que la organización está débilmente centralizada o que se caracteriza por la descentralización. Una alta centralización implica menor capacidad de agencia y una centralización menor mayor espacio para decidir.

26 Henry Mintzberg. *La estructuración de las organizaciones.* Barcelona: Editorial Ariel, 1999.

Para reforzar este punto nos remitimos a los tipos de configuraciones estructurales enunciados por Mintzberg en su obra *Estructuración de las organizaciones*. Según él

Existen cinco partes fundamentales de la organización, a saber: el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura y el staff de apoyo:

- a) La estructura simple. Se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente, dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades, y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace. Es principalmente orgánica. La coordinación de actividades se obtiene principalmente mediante la supervisión directa.
- b) La burocracia maquina. Hay una clara configuración de los parámetros de diseño que se ha mantenido consistentemente válida en los resultados de las investigaciones: tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff [...] Dado que la burocracia maquina depende principalmente de la normalización de los procesos del trabajo de operaciones para su coordinación, la tecnoestructura, se revela como la parte central de la estructura.
- c) La burocracia profesional. Cuenta para la coordinación de actividades con la normalización de las habilidades y con el correspondiente parámetro de diseño, la preparación y el adocctrinamiento. Contrata a especialistas debidamente preparados y adocctrinados –profesionales– para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo. La parte fundamental de la estructura es el núcleo de operaciones.
- d) La forma divisional. Al igual que la burocracia profesional, la forma divisional es, más que una organización integrada, una serie de entidades semiautó-

nomas acopladas mediante una estructura administrativa central. Pero las entidades "apenas acopladas" de la burocracia profesional son individuos, profesionales del núcleo de operaciones, y en la forma divisional, en cambio, son unidades de la línea media, denominadas por lo general *divisiones*. La administración que las reúne, por su parte, se denomina *sede central*. La forma divisional se utiliza sobre todo en el sector privado de la economía industrializada. El principal mecanismo de coordinación es la normalización de los *outputs* y la parte fundamental de la organización es la línea media.

- e) La adhocracia. Una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento; una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo. El principal mecanismo de coordinación de actividades es la adaptación mutua y la parte fundamental de la estructura es el *staff* de apoyo.<sup>27</sup>

27 Ibid., pp. 347, 358, 394, 426 y 480.

Se puede enfatizar que ambas perspectivas se complementan por dos razones principales: en primer lugar, la idea de que la organización y sus estructuras evolucionan de acuerdo con los ritmos que le imprimen tanto el entorno como la dinámica de sus procesos internos —esto es que se consideran los aspectos endógenos y exógenos a la organización—; y en segundo lugar, que algunas estructuras presentan gran resistencia al cambio y la capacidad de agencia resulta insuficiente para modificarlas.

Como conclusión para este apartado, debe señalarse que las organizaciones en tanto sistemas complejos están sujetas a dos tipos de fuerzas evolutivas: a) las fuerzas internas derivadas de la capacidad de agencia de los individuos, la forma en que resuelven los conflictos y el control de las zonas de incertidumbre<sup>28</sup> y b) las fuerzas externas derivadas del ambiente de fuera de la organización y sobre las cuales no ejerce ningún control, por ejemplo instituciones cambiantes (nuevas leyes y reglamentaciones), cambios tecnológicos y culturales (globalización, estandarización de las

28 Crozier y Friedberg, *op. cit.*

preferencias), ante los cuales está obligada a adaptarse mediante el isomorfismo mimético, normativo y profesional.<sup>29</sup>

## La institución desde la antropología y la economía

Se entiende por *institución* como el entramado de reglas compartidas entre actores sociales que estructuran actividades e interacciones recíprocas. Así, la institución se puede concebir como un sistema de reglas. No sólo se la considera como las reglas del juego en la sociedad<sup>30</sup> sino como un sistema de ideas y reglas que norman el comportamiento de los individuos tanto en los ámbitos organizacionales como societales. North las clasifica en a) formales: leyes, códigos, reglamentos y toda la regulación escrita y b) informales: creencias, costumbres, idiosincrasia, etcétera.

Desde nuestra perspectiva, las instituciones son las reglas que norman el comportamiento de los hombres en sociedad, son restricciones que los individuos crean para regular su forma de actuar dentro de ésta, es decir, las instituciones son las normas que se autoimponen para reglamentar sus acciones en la vida social. Siguiendo a Hodgson,<sup>31</sup> las organizaciones son un tipo particular de instituciones con algunas características adicionales, entre las que destaca la existencia de una frontera concreta que permite distinguir a los miembros de los no miembros, principios de jerarquía, de mando y cadenas de autoridad y responsabilidad. Sin embargo, institución y organización no son conceptos intercambiables: las instituciones preceden a las organizaciones y crean las condiciones que hacen posible existencia y evolución, incluso la orientación de dicha evolución.

En una visión alternativa para aproximarnos a la idea de institución, usando el conjunto de elementos que nos proporciona Douglas<sup>32</sup> desde la antropología, se tiene que las instituciones guardan correspondencia con el conjunto de creaciones que tienen lugar en el seno de la sociedad. Así, un conjunto de términos que dicha autora considera como cimiento para entrar en esta discusión son las nociones de grupo social y estilos de pensamiento, así como de los sentimientos que comparten los miembros de

29 Paul DiMaggio y Walter Powell. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCE, 1999, pp. 104-125.

30 Douglass C. North. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE, 1993.

31 Geoffrey M. Hodgson. *Economía institucional y evolutiva contemporánea*. México: UAM Xochimilco-Cuajimalpa, 2007.

32 Mary Douglas. *How Institutions Think*. Nueva York: Syracuse University, 1986.

un determinado grupo, comunidad o asociación de personas que tienen ciertos vínculos afectivos.

33 *Idem.*

De acuerdo con Douglas,<sup>33</sup> las instituciones son un conjunto de creaciones que tienen lugar sólo en el amplio espectro de la sociedad y están fuertemente imbuidas de las creencias, modos de pensar y actuar, de los sentimientos, aspiraciones y deseos; en fin, de la cosmovisión de las personas, con referencia histórica y atendiendo también al contexto del espacio social en que nacen, es decir, las instituciones son creaciones socialmente empotradas y con estilos de pensamiento propios de los sujetos creadores mas no con mente propia; en otras palabras, las agrupaciones humanas (organizaciones) soportadas por reglas y creencias (instituciones) no tienen mente propia, son los miembros de éstas quienes poseen capacidad de decisión y cierto margen de libertad para controlar las zonas de incertidumbre.<sup>34</sup>

34 Crozier y Friedberg, *op. cit.*

Según Douglas las instituciones se fundan en la analogía, utiliza un símil válido para demostrarlo: “El proceso del descubrimiento de la fuente de los sistemas de conocimiento es similar a la manera en cómo cualquier bien colectivo se crea”.<sup>35</sup> Desde luego, con sus respectivas particularidades, es necesario señalar que una institución surge como un acuerdo entre los diversos miembros de la sociedad, pues éstos comparten creencias y valores, formas de pensar, un pasado común y hasta proyectos específicos que los conjugan en un grupo compacto de afinidades y relaciones afectivas, enmarcado en un espacio social, geográfico y cultural determinados. Por tanto, por institución debe entenderse “una convención que aparece cuando todas las partes tienen un interés común y exista una regla que asegure la coordinación, que ninguno tenga conflictos de intereses y que ninguno se desviará de ella a menos que la coordinación deseada esté perdida”.<sup>36</sup> Las instituciones surgen por acuerdo y por convención; en su más amplia clasificación responden a diversas necesidades y surgen por acuerdos tácitos o explícitos con fines prácticos de los miembros de la sociedad. Asimismo, las instituciones son organizadoras de información, su existencia hace posible reducir los costos de transacción en las organizaciones<sup>37</sup> y permite el sano desenvolvimiento

35 Douglas, *op. cit.*, p. 45

36 Lewis David. *Convention: A Philosophical Study*. Cambridge: Harvard University Press, 1968. Cit. por Douglas *op. cit.*

37 Oliver Williamson. *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: FCE, 1989



de las actividades humanas en todos los órdenes; en contraste, su ausencia genera el caos que a su vez produce desconfianza e incertidumbre.

Cuando los seres humanos se reúnen para tratar de resolver los problemas que los aquejan –mediante reglas (instituciones)- es también cuando se presenta la oportunidad de crear grupos de trabajo orientados al logro de objetivos comunes (organizaciones) donde lo que prima son las jerarquías y la especialización.<sup>38</sup> Así, “los individuos crean organizaciones para extender el límite de su capacidad para el manejo de la información. Hemos mostrado cómo las instituciones necesitan ser establecidas por un dispositivo cognitivo”.<sup>39</sup> Son las instituciones –y la fuerza que les otorga su legitimidad– las que pueden conferir lo idéntico, lo parecido, lo semejante, de acuerdo con patrones culturales preestablecidos.

En una primera aproximación, las instituciones como convenciones, son acuerdos que se dan entre los miembros de una comunidad para reglamentar, en cierto grado, determinados eventos en los diversos órdenes de la vida social; sólo es posible que se den en la interacción social e implica un conjunto de constricciones autoimpuestas, pero cuya observancia les reporta más beneficios que pérdidas.

En una segunda aproximación, las instituciones como convenciones pueden ser aquellas que: a) nos han sido legadas por la tradición y b) las que han sido plasmadas en códigos, leyes y en el conjunto de la reglamentación escrita que rige el comportamiento de los individuos en las organizaciones ya sean públicas, privadas, de la sociedad civil, así como en una comunidad, Estado, Nación o espacio geográfico al cual se circunscriben.

Por otra parte, puede decirse que las instituciones son constructos de orden superior que constriñen la vida de los hombres en sociedad, es decir, norman y regulan su comportamiento. Éstas se crean y se destruyen, de modo que la obsolescencia o desaparición de una institución implica que pueden ser reemplazadas por otras o, simplemente, su ausencia puede derivar en un vacío institucional.

Retomando a Douglas y a manera de corolario:

38 Oliver Williamson. *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones anti-trust*. México: FCE, 1991.

39 Douglas, *op. cit.*, p. 55.

Las instituciones otorgan semejanza. Las analogías basadas socialmente asignan ítems para clasificarlos y cargarlos con contenido moral y político [...] Elementos en el mismo lado de la taxonomía inevitablemente consiguen clasificarse juntos, masculinos con cultura, femeninos con animalidad

Cultura: naturaleza  
Naturaleza humana: naturaleza animal  
Masculino: femenino<sup>40</sup>

40 Ibid., pp. 63-64.

Se desprende del apartado precedente que el conjunto de vivencias y el contexto en el que nacen y se desarrollan los sujetos sociales determina la manera en que perciben y conciben el mundo, es decir, poseen una cosmovisión que les es propia y que está íntimamente relacionada con el entramado institucional prevaleciente (capacidad de agencia acotada y orientada), los marcos de acción social y los patrones de comportamiento que lo diferencian de otros individuos en un espacio social dado, generalmente de mayor amplitud. Este mecanismo es la base de las fuerzas internas evolutivas tanto para organizaciones como para instituciones.

En el mismo orden de ideas, las instituciones permiten fomentar el lazo social entre los miembros de la comunidad y fortalecen además el vínculo entre el conjunto de saberes, la memoria de grupo y la *praxis*. Esto puede percibirse con mayor claridad en las pequeñas comunidades rurales donde el vínculo entre los miembros es muy fuerte, a menudo soportado por un conjunto de emociones, sentimientos y esperanzas de progreso y el deseo de compartir el fruto del trabajo comunitario, donde existen ciertos valores característicos, a saber, trabajo colectivo o basado en grupos en lugar del individualismo, cooperación en lugar de competencia y solidaridad en vez de egoísmo. En otras palabras, el sello característico de estas comunidades basadas en el trabajo colectivo son: la igualdad, la cooperación y los sujetos con carácter interdependiente. En tal estado de cosas, “la efectividad pragmática de la memoria pública aplica en la solución del riesgo del problema del gorrón que es controlado por el sistema de contabilidad [...] Este estilo de pensamiento mantiene su mundo de pensamiento en forma tal que dirige su memoria colectiva”.<sup>41</sup>

41 Ibid., p. 74.

Las instituciones como convenciones representan la voluntad de los miembros de una comunidad para normar y regular el comportamiento humano en sus diversas facetas o representaciones. La idea ingenua de que existe total armonía en las sociedades convertiría a las instituciones en constructos superfluos, por completo carentes de utilidad. Pero como las sociedades están caracterizadas por el conflicto y la divergencia de intereses, de ahí surge la necesidad de su creación; es decir, la sociedad como la conocemos sólo puede tener viabilidad si cuenta con el entramado institucional que sirva de soporte a la multiplicidad de comportamientos e intereses casi siempre divergentes. Por tanto, como se mencionó anteriormente, las instituciones no tienen mente propia, sólo la tienen sus miembros con el conjunto de restricciones que de manera voluntaria aceptan. Al conjunto de atributos que poseen tales constructos, podemos agregar que “una institución no puede tener propósitos. Esto lo pudimos ver en la crítica del ensayo de Fleck sobre la génesis de un hecho. Sólo los individuos pueden intentar, planear conscientemente, e idear estrategias”,<sup>42</sup> y creemos que la razón principal de esto es porque las instituciones son esencialmente constructos sociales, no individuales. Así, podemos concluir que las instituciones son constructos sociales, éstas crean la diferenciación y las clasificaciones; para lograrlo se basan en etiquetas y marcas que comprenden acciones que están ramificadas en los diversos órdenes del quehacer humano. Las instituciones le imprimen estabilidad a la acción humana en el largo plazo.

42 Ibid., p. 92.

El entramado institucional que permite la toma de decisiones se presenta de tal suerte que “tal pareciera que los individuos toman las decisiones más importantes y dejan a las instituciones los detalles cuando en realidad son las instituciones las que toman las decisiones más importantes mientras se ocupan ellos de las tácticas y detalles”.<sup>43</sup> Las instituciones serían, por tanto, extensiones de la voluntad humana con capacidad suficiente para resolver problemas de grandes dimensiones y tomar las decisiones más importantes.

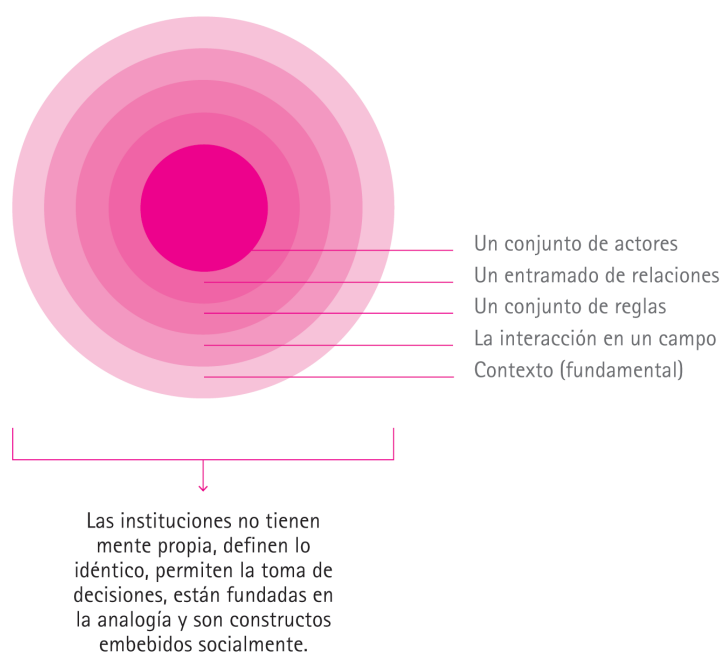
43 Ibid., p. 111.

En el terreno de la *praxis*, es importante hacer notar que la propuesta institucional que nos ofrece Mary Douglas incluye cuestiones que otros autores omiten, en ese sentido, destacamos otro de los elementos que

consideramos cruciales desde este enfoque: la importancia del contexto y concebir a las instituciones como creaciones o constructos.

La figura 1 muestra una aproximación conceptual de la institución, entendida como un conjunto de reglas, costumbres, creencias y aspiraciones de los actores, quienes están sujetos a tales constructos dentro de un espacio determinado –organizacional o social–, en el cual se presenta un entramado de relaciones que le confieren identidad –individual o colectiva–. Se presentan además las relaciones de poder que se manifiestan en el día a día y que se expresan en formas de cooperación y de conflicto –campos y arenas políticas– que dan cuenta de esta lucha y en las cuales el contexto juega un papel fundamental. En ese sentido, cada tipo de comunidad expresa procesos cognitivos y estilos de aprendizaje, de manera que conforma un mundo de pensamiento, controla la memoria colectiva y delimita rasgos morales, entre otros.

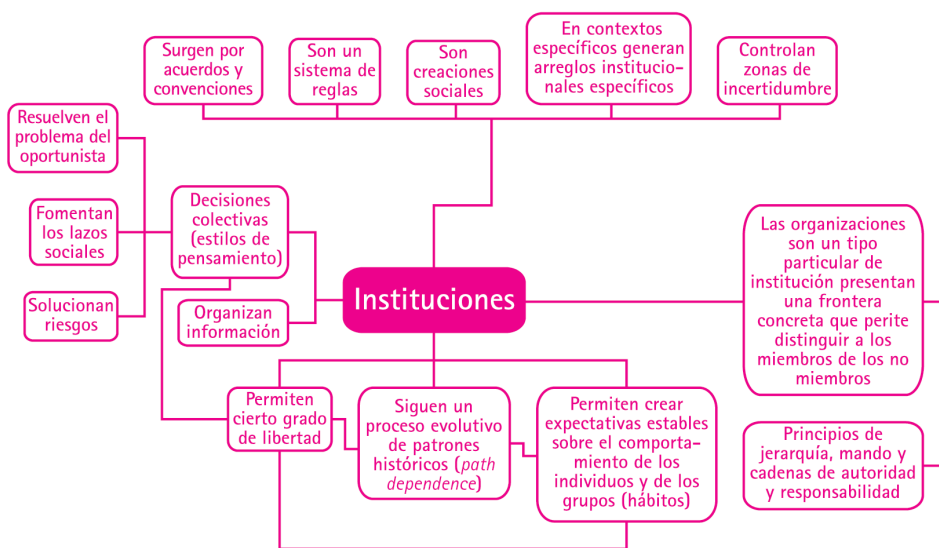
Figura 1. Las instituciones: una aproximación conceptual



Fuente: Elaboración propia con base en Victor Turner. *Dramas, Fields and Metaphors; Symbolic Action in Human Society*. Ithaca: Cornell University Press, 1974; y Mary Douglas. *How Institutions Think*. Nueva York: Syracuse University, 1986.

Siguiendo el mismo desarrollo argumental y retornando a nuestros autores clásicos Durkheim y Fleck, enseñan que cada tipo de comunidad es un mundo de pensamiento, expresado en su propio estilo de pensamiento, penetrando las mentes de sus miembros, definiendo sus experiencias, y asentando los polos de su comprensión moral y no tienen otra forma de tomar las grandes decisiones excepto dentro del espacio de instituciones que construyen.<sup>44</sup>

Esquema 2. La institución una visión ampliada



Fuente: Elaboración propia con base en: Douglas op. cit.; Douglass C. North. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE, 1993; Crozier y Erhard, op. cit.; Geoffrey M. Hodgson. *Economía institucional y evolutiva contemporánea*. México: UAM Xochimilco-Cuajimalpa, 2007.

Por lo anterior, se deduce que la institución es un sistema de reglas formales e informales,<sup>45</sup> que controlan zonas de incertidumbre,<sup>46</sup> surgen por acuerdos y convenciones, son constructos socialmente embebidos y organizadoras de información, decisiones colectivas (estilos de pensamiento), los cuales fomentan el lazo social, sirven para solucionar riesgos y resuelven el problema del oportunismo. Al mismo tiempo son extensiones de la

44 La capacidad de cohesión de las instituciones en las comunidades pequeñas se puede comprender en una figura integradora que nos ha sido legada por la tradición: el tequio. Es una forma de organización del trabajo comunitario que presenta una nutrida cooperación de los habitantes y en donde el problema del gorrón se reduce, en virtud, de que la sociedad –de pequeña escala– sanciona severamente a esta clase de sujetos.

45 North, op. cit.

46 Crozier y Friedberg, op. cit.

voluntad humana, que resuelven conflictos de intereses y le imprimen estabilidad a la acción humana a largo plazo, haciendo posible la creación y evolución organizacional.<sup>47</sup> Es necesario mencionar que las organizaciones son un tipo particular de institución.<sup>48</sup> A guisa de ejemplo, en el campo de la salud pública, la institución es la salud, mientras que la organización es el hospital,<sup>49</sup> este último no sería posible sin el conjunto de reglas que permiten su creación y evolución. Asimismo, la institución salud debe materializarse mediante la organización hospital y ambos entes son resultado de las decisiones y de la capacidad volitiva humana.

### El actor en la organización desde la perspectiva de campos y arenas

La organización es una representación de nivel micro de la sociedad, en ella confluyen individuos para un propósito común que siempre disponen de un cierto margen de libertad para la concepción de sus estrategias y el control las zonas de incertidumbre,<sup>50</sup> lo que llevan a cabo mediante el apego a un conjunto de reglas del juego que pueden ser formales e informales<sup>51</sup> pero considerando que la racionalidad es limitada<sup>52</sup> y que pueden influir de manera positiva en la reducción de los costos de transacción en la organización.<sup>53</sup> Por todo lo anterior, el actor en tanto ser complejo, sirve de base, a manera de bloque de construcción,<sup>54</sup> para la generación de sistemas de mayor amplitud.

Por otra parte, con su metáfora de campos y arenas, Turner nos remite a la idea de la existencia de conflictos en la organización donde los actores despliegan una lucha de intereses mediante procesos de negociación y regateo. Es común denominador en las organizaciones la existencia del conflicto; no obstante, la forma de resolverlos cambia de una a otra. Dicha metáfora permite comprender a la organización compuesta básicamente de actores, relaciones y reglas<sup>55</sup> donde los primeros son sujetos del cambio en la organización y existe un entramado de relaciones políticas, sociales, económicas, simbólicas y de tipo afectivas que caracterizan a los partici-

47 Douglas, *op. cit.*

48 Hodgson, *op. cit.*

49 Leonardo Schvarstein. *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós, 2010.

50 Crozier y Friedberg, *op. cit.*

51 North, *op. cit.*

52 Simon, *op. cit.*

53 Williamson, *op. cit.*

54 Se entiende como un sistema complejo que funciona como componente básico para construir sistemas de mayor sofisticación como las organizaciones e instituciones.

55 Turner, *op. cit.*

pantes, así como reglas (instituciones) que los constriñen pero también los incentivan para el desarrollo de sus funciones. Así,

En la sociedad contemporánea el conflicto organizacional adquiere una mayor relevancia, ya que para lograr la cooperación, indispensable para el funcionamiento de las organizaciones utilitarias modernas, es necesario vencer la resistencia natural de sus integrantes, principalmente de los trabajadores, misma que asume dimensiones que antes no se habían contemplado. Por lo que las gerencias aplican múltiples medidas de control cada vez más eficientes para mantener en estado potencial al conflicto".<sup>56</sup>

La importancia del ambiente –un contexto social más amplio– del cual forma parte la organización<sup>57</sup> queda de manifiesto al considerar las turbulencias y la incertidumbre que lo caracterizan. De ello nos da cuenta la concepción e implementación de estrategias y estratagemas que surgen como respuesta natural a las adversidades del entorno (conflictos), donde las relaciones informales y el grado de confianza y camaradería dentro de la organización juegan un papel fundamental.

Por último, cabe mencionar que la metáfora de campos y arenas tiene un enorme poder explicativo en la medida en que nos ofrecen una imagen de los procesos de negociación y de la lucha por el poder: una gestión adecuada de las diferencias dentro de la organización mediante el diálogo y el consenso puede generar frutos y una mejora sustancial; en cambio, un mal manejo puede conducir al drama social, e incluso a un estado de anomia,<sup>58</sup> en otras palabras, la sociedad y la organización pierden su capacidad en la resolución de conflictos, las instituciones se debilitan para integrar y regular a los individuos y ya no ofrece viabilidad ni sentido de pertenencia al grupo. Esta ausencia de normas se traduce en un desgaste del sistema social como un todo.

Como respuesta a las turbulencias del entorno, los participantes de la organización ponen en marcha una serie de mecanismos que se ciñen a lo permitido por la institución: el carácter deliberado de la estrategia<sup>59</sup>

56 Antonio Barba Álvarez. "Conflicto organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder". Rosa María Ortega (ed.). *Estrategias Organizacionales*. México: UAM Iztapalapa, 1993, p. 49.

57 Pfeffer y Salancik, *op. cit.*

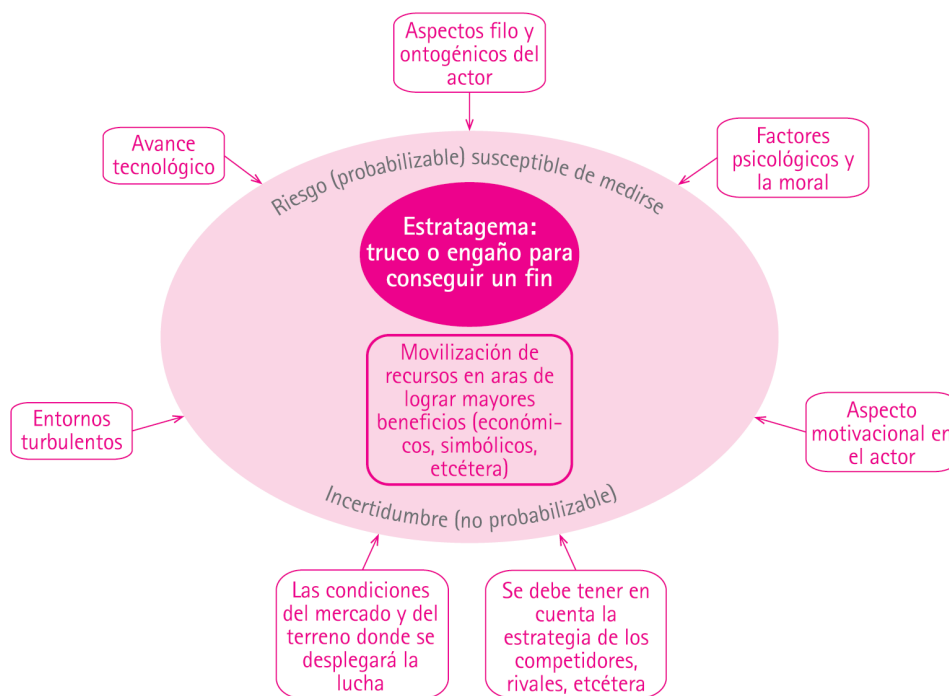
58 Emilio Durkheim. *La división del trabajo social*. México: Colofón, 1998.

59 En la concepción e implementación de las estrategias es necesario tomar en cuenta las acciones de los competidores y de sus posibles reacciones en cada uno de los escenarios trazados. El conocimiento y exploración del terreno donde se desplegará la lucha es un requerimiento de primer orden. Las estrategias militares posteriormente fueron adoptadas por las organizaciones empresariales en un mundo que los orillaba a una competencia feroz por la conquista de los mercados. Para mayores referencias puede consultarse la obra de Lucien Poirier. *Essais de Stratégie Théorique*. París: Les Cahiers de la Fondation pour les Études de la Défense Nationale, 1983.

60 La estratagema presupone una intención oculta y, por lo tanto, es opuesta al trato recto, simple y directo, del mismo modo que la imaginación es opuesta a la evidencia directa. Por lo tanto, no tiene nada en común con los medios de persuasión, de interés propio y de fuerza, pero tiene mucho que ver con el engaño, porque éste también oculta su intención [...] Quien emplee la estratagema deja que la persona a la que desea engañar cometa por sí misma los errores de inteligencia que, al fin, uniéndose en un efecto, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos. Por lo tanto, podemos decir que así como la imaginación es una prestidigitación con las ideas y conceptos, del mismo modo la estratagema es una prestidigitación con las acciones. Para mayores cfr. Karl Von Clausewitz. *De la Guerra*. México: Colofón, 2006, pp. 147-148.

se complementa con las estratagemas<sup>60</sup> que en ciertas etapas de la evolución de la organización ponen en marcha los individuos. Los conceptos de estrategia y estratagema fueron puestos en práctica, en un inicio, en el ámbito militar donde vencer al enemigo justificaba el uso de trucos y ardidés para sorprender y superar al adversario. En definitiva, la concepción e implementación de la estrategia en los espacios organizativos juega un papel central y puede apreciarse en una relación de tipo esquemática:

Figura 2. La concepción e implementación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia con base en Castaingts, *op. cit.*; Lucien Portier. *Essais de Stratégie Théorique*. París: Les Cahiers de la Fondation pour les Études de la Défense Nationale, 1983; y Ouno Pümpin y Santiago Echevarría G. *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993.

La figura 2 muestra la concepción e implementación de la estrategia en un mundo turbulento: nace como un plan en la mente del estratega, pero antes de eso, vale decir, se presenta una situación de inestabilidad o incer-



tidumbre respecto del ambiente —o simplemente la idea de posicionar a la organización en un nuevo estadio— lo que propicia la concepción de una estrategia —plan definido para conseguir un propósito—; a partir de ahí podemos pasar al nivel tecnológico que hace posible la puesta en marcha de la estrategia, ya que no es lo mismo implementar una estrategia con piedras y palos que con las computadoras e Internet: el aspecto tecnológico es fundamental para la puesta en marcha de la estrategia. El siguiente nivel corresponde a los aspectos psicológicos y la moral que resultan cruciales para entender al estratega, puesto que su estado anímico cuenta mucho en el logro de resultados y, por lo tanto, el aspecto filológico y ontogenético y el deseo de trascender de un individuo en los planos organizacionales y sociales. Deben considerarse también los aspectos motivacionales que le infunden espíritu de lucha y deseos de entrar al terreno de las confrontaciones y, por ende, de ganar en un cierto espacio geosocioeconómico así como conocer el terreno donde se desplegará la lucha y se requerirá también tener en cuenta las acciones y estrategias de los competidores en un marco de evolución institucional.<sup>61</sup>

De este modo, el ser humano es un ser de miedos, pasiones, envidia, egoísmo, solidaridad, compasión, esperanzas, codicia, deseo de trascender y “dejar nombre” o “hacer historia”, porque sabe de antemano que la gloria y el honor son premios para el osado, aquél que decide llevar a la práctica lo que previamente ha planeado, utilizando todos los medios a su alcance para ver realizado su propósito. El individuo que participa en una organización se encuentra inmerso, en esencia, en una cultura que lo imbuye de elementos simbólicos a través de los cuales ve la realidad circundante. En la llamada Era Global, tanto los seres humanos como las organizaciones y las naciones se encuentran en medio de un enjambre de choques culturales, temores bien fundados, incertidumbre, turbulencia, falta de compromiso, entre otros, y las organizaciones no escapan a sus efectos; dicho de otra forma actúan en un contexto cultural dado.

Por otra parte, creemos que tanto el entramado institucional como los dispositivos que pone en marcha el actor para conseguir mejoras indivi-

61 Michael Porter. *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. París: Éditions Economica, 1982.

duales y en la organización deben, necesariamente, reflejarse en una evaluación del desempeño que permita ponderar las acciones emprendidas por cada uno de los actores en lo individual, al mismo tiempo que al nivel de los equipos de trabajo, áreas funcionales, departamentos y de la organización como un todo, es decir poner en marcha su capacidad de agencia.

La presencia de presiones institucionales de diversa índole queda comprendida como un elemento del entorno que en muchas ocasiones escapa al control de la organización. Estas son: a) las endógenas, es decir, la conformación de equipos de trabajo orientados a resultados, el grado de cumplimiento de las tareas asignadas, problemas de clima laboral, entre otros, que la organización puede controlar; y b) las exógenas, como las tasas impositivas, el marco regulatorio para vigilar la actuación y su contribución para con la sociedad, las tarifas aduaneras, el grado de competencia existente o las “imperfecciones” del mercado, por mencionar algunas. Dicho de otro modo actúa dentro un marco cultural, institucional y organizacional.

Otro elemento a considerar es que

Los objetivos estratégicos son fijados por la organización con un gran margen de discrecionalidad, pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo y marcan el rumbo de la organización en el mediano y largo plazo. Lo usual en las organizaciones es traducir estos objetivos en términos operacionales para la empresa en su conjunto y para cada centro de responsabilidad. Estos objetivos operacionales son expresados también en forma cuantitativa o cualitativa y servirán como punto de partida para medir la eficacia o eficiencia de las acciones tomadas.

[...]

La conversión de objetivos estratégicos en operacionales plantea un problema fundamental desde el inicio de este proceso de *management*, éste se refiere a que el proceso de transición hacia lo operacional puede plantear que se pierdan los atributos del objetivo estratégico<sup>62</sup>

62 Guillermo Ramírez Martínez (coord.). *Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos*. México: Universidad de Occidente, 2004, pp. 33-34.

En todo caso, la alineación de objetivos –individuales de los participantes, de los equipos de trabajo, áreas funcionales y de la organización– es una condición necesaria para el logro de los mismos, así como la atención en los mecanismos que subyacen al logro de cada una de las metas en los distintos niveles. De esta forma es como se alinean los objetivos individuales (estrategias y estratagemas) con los objetivos de la organización (estratégicos) en el marco institucional prevaleciente.

## Conclusiones

En este trabajo consideramos al actor como un ser subjetivo, pero también racional, aunque en forma limitada. Bajo estas dos características es que realiza elecciones satisfactorias, aunque no maximizadoras de utilidad, además de que en él está presente lo ritual y lo ceremonial. Tales decisiones se toman dentro de marcos culturales (distintos niveles de desarrollo tecnológico y económico). Entre los actores se presentan conflictos derivados de adversidades del entorno o de los procesos de negociación y lucha por el poder. La sociedad ha creado la forma de dar solución a tales problemas.

Las instituciones representan la forma en que se solucionan los conflictos entre individuos y organizaciones, es decir, son acuerdos entre individuos; son sistemas de ideas y reglas que norman el comportamiento. Tales constructos son extensiones de la voluntad humana, son las encargadas de tomar las grandes decisiones y de resolver los problemas de gran tamaño dejando a los actores las decisiones y conflictos menores. Se puede afirmar también que las instituciones no tienen mente propia, sin embargo debido a que se trata de creaciones sociales son capaces de conferir lo idéntico, lo parecido, lo semejante de acuerdo con los patrones culturales de la sociedad y del momento histórico que representan. En razón de lo anterior, las instituciones tienen un ciclo de vida, es decir, se crean y se destruyen. Vale decir que estas transformaciones son el resultado de los cambios en los intereses y la voluntad de los individuos; en otros términos, el actor es el protagonista en la evolución institucional.

Los actores utilizan en sus relaciones con los otros estrategias y estratagemas. Las primeras pueden considerarse como planes definidos para conseguir un propósito que toman en cuenta las acciones y las reacciones de los competidores. Las estratagemas, por otra parte, son intenciones ocultas con el fin de engañar al competidor. Ambas acciones son de particular importancia en momentos en que se presentan adversidades en el entorno y procesos de negociación y lucha por el poder. En tal escenario, resulta de particular importancia el adecuado funcionamiento de las instituciones. Si se pierde capacidad de solucionar conflictos, se pierde también la fuerza para integrar, regular y la viabilidad del grupo organizacional o social, puesto que se pierden los referentes generadores de incentivos en el sistema.

Las organizaciones por su parte pueden verse como representaciones micro de la sociedad, se pueden clasificar por su racionalidad en públicas y privadas. Éstas tienen su propia ideología, cosmovisión y simbolismos. Las organizaciones también poseen estrategias que equivalen a analizar las interacciones de los actores en un contexto global. Tales interacciones se derivan de presiones institucionales que pueden ser exógenas o endógenas. Finalmente, las estrategias organizacionales requieren alinearse con los objetivos y estrategias de los equipos de trabajo e individuales. Cooperación y conflicto son fenómenos permanentes en toda organización dado que derivan de los intereses individuales.

Comprender las interrelaciones entre el actor, la organización y las instituciones implica ver desde diversos ángulos a cada uno de los elementos en interacción: el actor es un ser dual racional y a la vez subjetivo; la organización es la asociación deliberada de individuos que persiguen un propósito común y también un espacio de interacción donde los participantes despliegan en el día a día sus actividades y reafirman su sentido de pertenencia; y las instituciones, son el conjunto de reglas escritas y no escritas. No obstante, a pesar de la importancia de los tres elementos anteriores, el único que toma decisiones es el actor.

En resumen, en este trabajo ocupan un lugar de centralidad los siguientes puntos:

1. Se pondera al actor por encima de cualquier indicador ya sea de tipo organizacional o institucional. El potencial transformador de los actores organizados (capacidad de agencia) es fundamental; sólo los individuos son capaces, mediante acuerdos, de decidir la forma y rumbo de las organizaciones y, finalmente, de las sociedades.
2. El ser humano se convierte no sólo en objeto y sujeto del análisis, sino en protagonista del cambio organizacional y social (evolución institucional y organizacional): construye espacios de interacción con sólidos lazos de solidaridad imbuidos de sabiduría y sensibilidad humanas, de sana competencia y de flexibilidad en la solución de los conflictos, cuando las instituciones funcionan adecuadamente; en contraste, un estado de debilidad institucional puede derivar en una arena caracterizada por el conflicto no solucionado, el drama social, la violencia y en un caso extremo el estado de anomia.
3. El actor, en su papel de diseñador, constructor y agente que hace posible la evolución de las organizaciones e instituciones, ocupa el lugar central en nuestro análisis. En este sentido, este trabajo es pertinente porque reivindica al actor en su papel de centro de gravedad de las transformaciones sociales.

Artículo recibido: 3 de febrero de 2015

Aceptado: 2 de julio de 2015