

# *Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana<sup>1</sup>*

**E**l objetivo del presente trabajo es introducir una discusión acerca de la relación, compleja, entre organización y sociedad. El reto no es fácil; diversos intentos se han realizado en el pasado para establecer dicha relación, asumiendo o bien un enfoque sistémico, o bien una teoría de alcance medio. En tiempos recientes, la orientación ha dado un vuelco, también en una doble vía, o bien la preeminencia de lo individual, basada en la corriente de la elección racional y concretada en el nuevo institucionalismo económico, o bien la perspectiva de las redes interorganizacionales como terreno intermedio. Por otro lado, opuesto a la tendencia individualista, surge el movimiento de la cultura organizacional que, desde sus orígenes, destaca una amplia determinación colectiva del comportamiento en las organizaciones. Aunque esta última corriente no está exenta de limitaciones, nos parece ser la más adecuada como punto de referencia para este trabajo, el cual se basa en el análisis entre institución y cultura.

*Palabras clave:* teoría de la organización, relaciones sociedad y organización, y organización e institución.

---

\* El doctor Luis Montaña es profesor de tiempo completo del Postgrado en Estudios Organizacionales y jefe del Área de Investigación Organización y Sociedad, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México, correo electrónico: lmh@xanum.uam.mx.

<sup>1</sup> Artículo recibido el 17 de enero de 2005 y aceptado el 15 de abril de 2005. Una primera versión de este trabajo fue presentada en el seminario "Reconstruyendo instituciones bajo incertidumbre: definiendo a las organizaciones en el nuevo siglo", CIDE, México, 15 y 16 enero de 2004.

*Organization and Society. An Approach to the Mexican Public Administration*

The objective of this article is to present a discussion about the complex relationship between society and organization. This is not easy; several attempts have been made in the past. Some of them have used a systemic perspective; others a middle term theory. Recently the orientation has undergone a change. On the one hand, there is an individualist perspective that supports theories such as rational choice, the new economic institutionalism and the interorganizational network perspective. On the other hand, there is a cultural organizational movement whose principal emphasis lays in the collective's determinations of organizational behavior. Although this last perspective has some limitations, I think it is the more appropriate for the present article, because it is based on the study of the relationship between culture and institution.

*Keywords:* organizational theory, society and organization relations, organizations and institutions.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es introducir una discusión acerca de la relación, compleja, entre organización y sociedad. El reto no es fácil; diversos intentos se han realizado en el pasado para establecer dicha relación, asumiendo o bien un enfoque sistémico, o bien una teoría de alcance medio. En tiempos recientes, la orientación ha dado un vuelco, también en una doble vía, o bien la preeminencia de lo individual, basada en la corriente de la elección racional y concretada en el nuevo institucionalismo económico, o bien la perspectiva de las redes interorganizacionales como terreno intermedio. Por otro lado, opuesto a la tendencia individualista, surge el movimiento de la cultura organizacional que, desde sus orígenes, destaca una amplia determinación colectiva del comportamiento en las organizaciones. En cualquier caso, podemos detectar dificultades teóricas mayores para diferenciar y entrelazar los distintos niveles.

El nuevo institucionalismo sociológico, si bien no resuelve el debate, proporciona elementos de reflexión sumamente útiles que nos permiten avanzar en esta discusión. Aunque esta corriente no está exenta de limitaciones, nos parece la más

adecuada como punto de referencia para este trabajo, el cual se basa en el análisis entre institución y cultura, por lo cual requerimos, en una primera instancia, proporcionar algunas referencias teóricas que permitan contar con una conceptualización de la institución, la cual, *grosso modo*, será entendida como una aspiración colectiva que requiere una autonomía relativa en el concierto de lo social. Por otro lado, estamos obligados a cuestionar el carácter imperativo de la cultura para dar cabida a expresiones tanto individuales como organizacionales, relativizando la determinación de comportamientos y sentidos. Así, la recuperación del ámbito organizacional requiere un pensamiento que logre matizar las predeterminaciones radicales que provienen tanto de lo individual como de lo colectivo.

Resulta importante, por tanto, revisar, aunque sea de manera sucinta, algunos de los principios postulados por dos de los movimientos aún vigentes que dieron lugar al análisis organizacional: el taylorismo y la burocracia, ya que cada uno de ellos representa, desde nuestro punto de vista, un proyecto distinto en términos de la diferenciación de los ámbitos institucionales; diferenciación cuestionada por los planteamientos provenientes de la cultura corporativa, en cuanto búsqueda de sentido unitario ante tal diversidad. El traslado del concepto social de cultura al ámbito organizacional permitirá abordar, de manera más concreta, el análisis de la relación entre organización y sociedad, en términos de eficiencia, democracia y justicia para pasar, posteriormente, a la luz de estos desarrollos, a analizar algunos de los rasgos más sobresalientes de las reformas recientes en la administración pública, ilustrando dicha experiencia con algunos resultados recientes obtenidos en una investigación de campo realizada en una organización pública mexicana.

#### LA INSTITUCIÓN COMO EXPRESIÓN DE ASPIRACIONES

La institución ha sido considerada de diversas maneras. En ocasiones es entendida como un conjunto de reglas del juego que dan forma a la interacción social (North, 1993), como una construcción sociocultural específica que es percibida por un conjunto amplio de individuos como natural o necesaria (Berger y Luckman, 1968) o, finalmente, como un campo de acción específico, pero abstracto, que atiende expectativas, aspiraciones y necesidades sociales diversas (Montaño, 2000a). De hecho,

estas tres perspectivas comparten aspectos en común, aunque las diferencia el sentido más o menos estrecho de su definición. En este trabajo, asumiremos la última de ellas, es decir, la institución como forma abstracta de las aspiraciones, necesidades y valores de una sociedad que prefiguran un conjunto de reglas sociales que orientan el funcionamiento de formas organizacionales específicas y que atienden necesidades particulares de un amplio conjunto de individuos. En este sentido, el hospital, la empresa, la escuela, la prisión, el teatro, etcétera, constituyen instituciones sociales.<sup>2</sup> La institución tiene como premisa la búsqueda y el resguardo de su propia autonomía, es decir, la diferenciación con respecto a otras instituciones sociales. La institución es, parafraseando a Luhmann (1997), una lucha constante por diferenciarse de su entorno. Entonces, en este sentido, es un concepto abstracto que no puede observarse directamente en la realidad (Enriquez, 1992), pero que sirve de referencia básica a las organizaciones concretas a las que inspira, al menos en términos generales. La institución es la primera base de la legitimidad organizacional y le facilita, por ende, su inscripción en la sociedad, otorgándole, al mismo tiempo, una especie de código de valores propios.

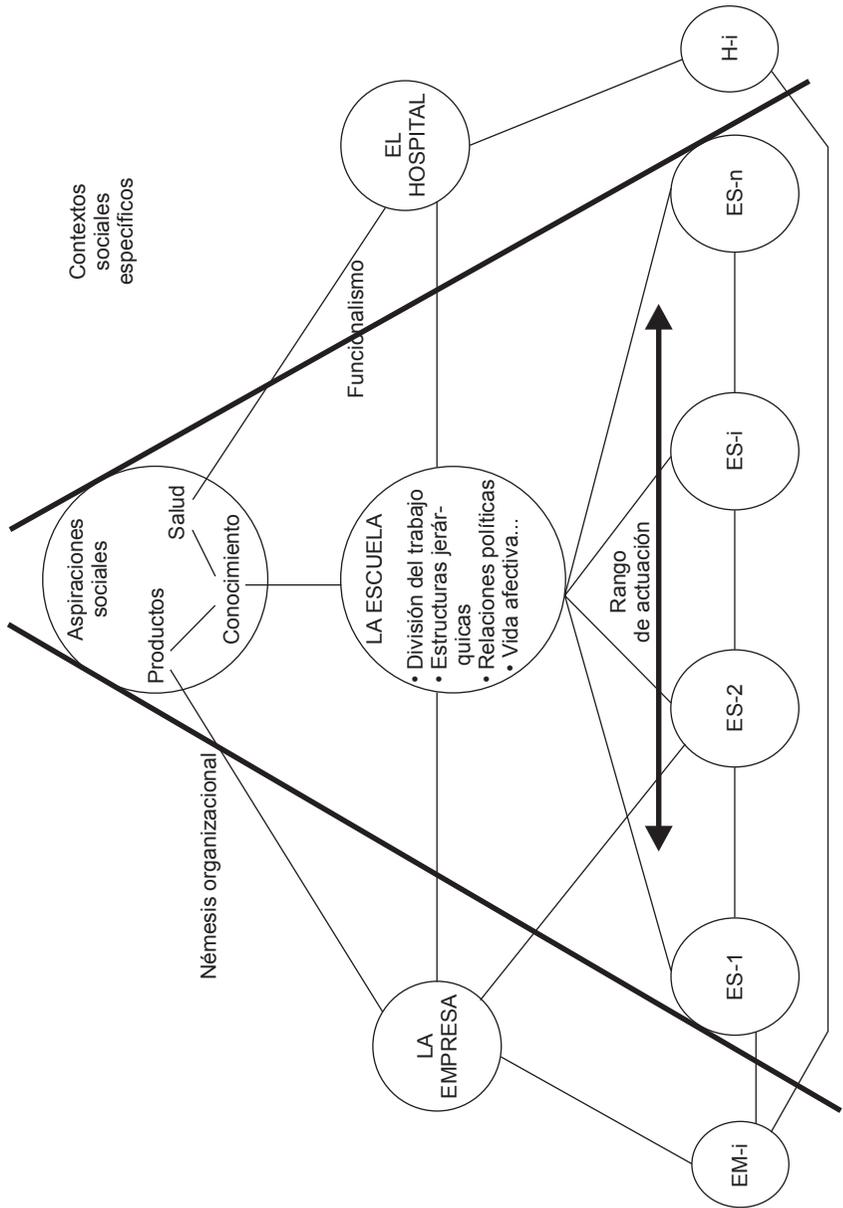
Se espera que las organizaciones concretas se inspiren en las aspiraciones sociales centrales de la institución; cuando esto se logra, podemos referirnos a un cierto tipo de funcionalismo o efectividad organizacional; en caso contrario, hablaremos de *némesis organizacional*, es decir, cuando la organización realiza acciones concretas totalmente contrarias a sus principios institucionales. Decimos que la institución prefigura a la organización porque, si bien es, en primera instancia, una representación social genérica, siempre se asienta en concepciones culturales concretas. En este mismo orden de ideas, y aunado a lo anterior, toda institución social siempre contiene implícitos elementos de tipo político, estructural, decisorio y afectivo que enmarcan la disputa social sobre el orden y la verdad.

En la figura 1 presentamos de manera gráfica cómo las aspiraciones, necesidades y expectativas sociales constituyen espacios institucionales, los cuales perfilan el ámbito organizacional. Así, por ejemplo, la escuela atiende primordialmente los temas relacionados con el conocimiento —el cual, a su vez, puede representar un

---

<sup>2</sup> Si bien existen otras formas institucionales, tales como el dinero, el lenguaje y la música, por ejemplo, en este trabajo abordaremos sólo aquellas que dan pie a la formación de las organizaciones formales.

FIGURA 1. LA INSTITUCIÓN COMO EXPRESIÓN DE ASPIRACIONES SOCIALES



valor en sí mismo o estar relacionado con otros espacios, como el de la salud o el de la empresa. Una escuela, siguiendo nuestro ejemplo, puede aducir y, de hecho, estar plenamente convencida de que uno de sus objetivos centrales es la formación integral del alumno, a fin de que éste logre un alto nivel de autonomía y se distinga por su creatividad, pero en los hechos, la escuela pudo haber elegido mecanismos que lo reducen a un ser pasivo y repetitivo, situándose entonces en la némesis organizacional; en caso contrario, se ubicaría en el otro extremo, es decir, en el funcionalismo. La mayor parte de las organizaciones, consideramos, difícilmente caería en uno de estos dos extremos, ya que la mayor parte tendría un rango de actuación medio. La institución, en cuanto forma abstracta, no es sujeto de este análisis, el cual es sólo pertinente en el nivel de las organizaciones concretas. Una de las vías de la conformación de las redes organizacionales deriva precisamente de la relación existente entre las aspiraciones sociales.

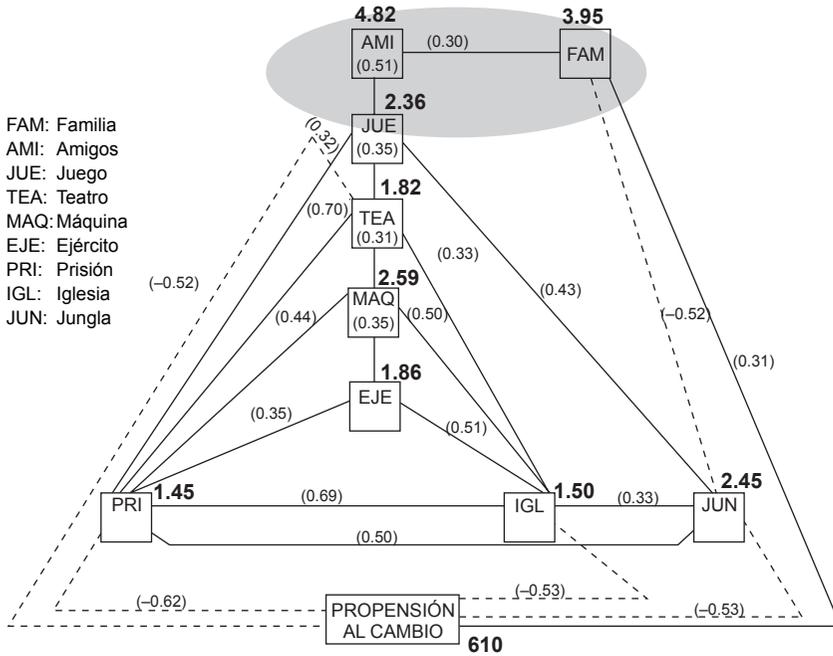
La diversidad institucional es propia de las sociedades llamadas complejas o modernas. La división social del trabajo ha desempeñado un papel central en su conformación. Así, Adam Smith (1937) establece que la búsqueda del interés personal es la que propicia tal diversidad y permite el desarrollo económico general; sin embargo, señala también los riesgos provenientes de la pérdida de interés en las cuestiones colectivas. Por otra parte, Emile Durkheim (2000) señala que, en la religión, se encuentra el origen de toda forma institucional, que las sociedades simples son poco diferenciadas y que en ellas rige la solidaridad mecánica y una justicia de tipo represivo, ya que la afrenta se realiza contra toda la colectividad. Por otro lado, las sociedades modernas, debido al efecto de la división social del trabajo, se caracterizan por una solidaridad orgánica y un sistema de justicia restitutivo, ya que su campo de acción es particular. No es que —de acuerdo con este autor— las sociedades se hagan más individualistas, sino que las instituciones creadas permiten una mayor expresión de dicha individualidad (Boudon, 2003). Max Weber (1976) propone, por su parte, que el centro de referencia social de las instituciones, en la modernidad, no es ya la Iglesia, sino que el principio de calculabilidad, basado en la racionalidad instrumental, ha propiciado una creciente diversidad y autonomía.

Las instituciones contienen una serie de valores propios, los cuales se transmiten, al menos parcialmente, a la misión y visión de las organizaciones. Así, por ejemplo,

el hospital tendrá, como uno de sus valores centrales, la preservación de la vida, mientras que la escuela se apropiará del aprendizaje. Ello no limita la posibilidad de que diversas organizaciones pertenecientes a espacios institucionales distintos adopten dichos valores de manera funcional, tal como sería el caso, por ejemplo, del aprendizaje organizacional en una empresa. Por otro lado, y de manera simbólica, la organización construye estructuras y procesos, considerando sus necesidades funcionales; sin embargo, sabemos que diversos valores —institucionales o sociales— son en realidad incrustados en su versión formal (Meyer y Rowan, 1999), buscando incrementar su propia legitimidad.

Los espacios institucionales pueden mezclarse también, ahora de manera simbólica, en el interior de una misma organización. Una posibilidad teórica para comprender dicho proceso es interpretando parte del funcionamiento informal de una organización como la interiorización de espacios institucionales externos, los cuales tienen un impacto sobre su propio funcionamiento y desempeño (Montaño, 1998). Este proceso se realiza mediante dispositivos de orden metafórico, lo que da lugar a expresiones tales como “esto es una prisión” o “me siento en familia”. La metáfora puede ser entendida como una expresión que resulta de una comparación implícita entre dos objetos distintos que guardan una cierta similitud parcial. Así, una organización pública puede ser, en ocasiones, simultáneamente apreciada por sus miembros como una prisión, haciendo alusión a la cercanía que tiene con un régimen disciplinario rígido. La figura 2 presenta algunos resultados obtenidos en el estudio de una organización pública de servicios; en ella se puede observar que las valoraciones de las formas institucionales pueden ser positivas, como en el caso de la familia y los amigos, negativas, como en la prisión y la jungla, o ambivalentes como en el caso del juego. Este último es valorado positivamente cuando se relaciona con los amigos, pero negativamente cuando lo es con la prisión. Por otro lado, el teatro, que podríamos pensar *a priori* que debería tener una valencia positiva, resulta valorado como una figura negativa, cercano a la prisión, ya que se destacan ciertos elementos poco apreciados socialmente: los entrevistados mencionaron el ocultamiento de las verdaderas intenciones detrás de las máscaras y los personajes; comentaron, además, que se sentían prisioneros de un guión y que no podían, por tanto, ser espontáneos, que su libertad estaba coartada. Una parte de estas aprecia-

FIGURA 2. SISTEMA DE REPRESENTACIONES METAFÓRICAS Y PROPENSIÓN AL CAMBIO



ciones metafóricas de la realidad organizacional incidía positiva o negativamente en su disposición al cambio.

El nivel institucional, por otro lado, se encuentra permeado por su carácter público o privado. Los valores propios de cada uno de estos regímenes son distintos. Si bien se conserva la forma institucional, por ejemplo un hospital, se impondrá el carácter burocrático del público; por otro lado, un hospital privado a veces será observado más como una simple empresa, estableciendo en ambos casos estructuras, procesos, valores y actitudes distintos. Sin embargo, público o privado, no deja de

ser un hospital; pero por otro lado, el hospital no deja de ser una burocracia o una empresa.

Tenemos que considerar también el importante papel que han desempeñado las perspectivas teóricas al orientar el desarrollo de las organizaciones. Recordemos que el primer gran modelo teórico sobre la eficiencia en el taller fue propuesto desde el ángulo de la ingeniería —inscrito en la tradición comtiana de fe en la nueva religión científica—, el cual ha desempeñado desde entonces un papel fundamental en la representación social que se tiene de la organización.<sup>3</sup> La sistematización del conocimiento implícito de los trabajadores constituía la base para la reorganización mediante la división detallada del trabajo, no sólo con vistas a lograr la mejor eficiencia productiva, sino para construir un régimen disciplinario dentro de la organización y conformar un cierto tejido social. En efecto, el objetivo último de la Administración Científica, de acuerdo con Taylor (1964), era lograr la armonía entre patrones y trabajadores; para ello era necesario incrementar la eficiencia, a fin de lograr un mayor beneficio que se repartiera de manera más equitativa entre todos los miembros de la organización.<sup>4</sup> La condición que posibilitaba esta aseveración era la obediencia irrestricta a las órdenes del supervisor; la ciencia aplicada no requería la participación de los trabajadores. Éstos lograrían mejores salarios obedeciendo, no pensando.

El carácter científico de la nueva ciencia administrativa implicaba, por otro lado, un tránsito fluido tanto en el ámbito internacional como en el institucional, es decir, que su aplicación era universal. En efecto, el entusiasmo con el que fue recibido el taylorismo no sólo en Estados Unidos sino también en el extranjero fue mayúsculo, tal como sucedió en Alemania, Francia o Japón e incluso en la propia ex Unión Soviética.<sup>5</sup> El sistema de Taylor fue considerado como aplicable a todo tipo de orga-

<sup>3</sup> Se trata en realidad de un proceso metonímico, en el que se toma la parte por el todo —el taller por la empresa—, el cual funciona como núcleo de la representación, y alrededor del cual se teje el resto de dicha representación (Moliner, 2001).

<sup>4</sup> Proyecto que, sabemos, no logró realizarse, tal como lo constatan tanto el cuestionamiento realizado a Taylor por la Casa de los Representantes de Estados Unidos como todas las críticas posteriores.

<sup>5</sup> Poco después de la publicación del libro *Principios de la Administración Científica*, en 1911, el texto fue traducido a varios idiomas: japonés, francés, alemán, chino, italiano y ruso. En Japón, se tradujo en 1913 y, en el caso mexicano, su difusión fue tardía; en 1963 circulaba una versión particular en algunas empresas en el norte del país y, en 1964, se publicó por primera vez para el público en general.

nización, independientemente de su adscripción institucional, incluso como de utilidad personal. Ello se vio reflejado en diversos traslados que se hicieran de este modelo, tanto hacia las universidades (Barrow, 1993), como hacia los hospitales y consultorios dentales (Kanigel, 1997) y hacia la administración pública (Cooke, 1924).

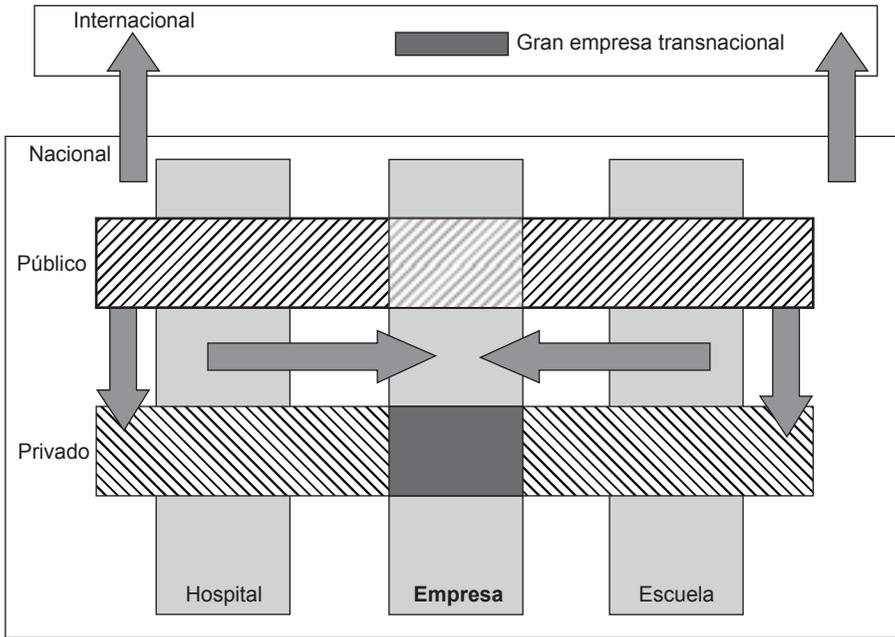
La corriente de la burocracia, por su parte, tal como fue interpretada por la teoría de la organización,<sup>6</sup> considera la posibilidad de generar un espacio institucional particular, alejado de la contaminación de los afectos, propios de los grupos primarios (Merton, 1984), o de otros espacios institucionales (Perrow, 1982). Por ello, una de sus características principales es la supremacía de la regla impersonal, la cual garantiza, mediante una relación abstracta con los usuarios, una igualdad de trato (Mouzelis, 1975); lo contrario es señalado como comportamientos clientelares, nepotismo o amiguismo. La reducción del sujeto a la forma de expediente suponía no tener en cuenta la situación particular de cada uno de ellos.

El proyecto de la administración científica ha avanzado de manera significativa, reduciendo el resguardo institucional, aunque este último no ha desaparecido totalmente. La gran empresa transnacional se ha venido constituyendo cada vez más como la referencia central. En efecto, asistimos, por una parte, a un acercamiento del ámbito público al privado y, por la otra, a una reducción estructural de la diversidad institucional, centrada cada vez más en la forma empresarial. Además, observamos, también de manera creciente, una mayor influencia de lo internacional sobre lo nacional (figura 3). Este triple movimiento está fuertemente sustentado en la creación de una serie de dispositivos organizacionales, englobados genéricamente bajo el concepto de cultura corporativa, el cual intenta reducir al mínimo los efectos regionales e institucionales de las organizaciones para fortalecer un conjunto de conceptos abstractos, acordes con la llamada globalidad, pero aparentemente legítimos y funcionales, tales como el mercado y la eficiencia.

---

<sup>6</sup> La corriente burocrática de la teoría de la organización interpretó el tipo ideal weberiano no como una herramienta metodológica, sino como un modelo a seguir, eliminando de la realidad organizacional aspectos señalados por el propio Weber, tales como la racionalidad valorativa, la tradición y las pasiones, las cuales, todas, tendrían que reaparecer en la investigación de campo como componentes de cualquier dinámica organizacional (Weber, Aguilar, Inglehart).

FIGURA 3. EL ISOMORFISMO INSTITUCIONAL



LA CULTURA CORPORATIVA O LA INFLEXIÓN DE LA MODERNIDAD

El tema de la cultura y los valores en el estudio de las organizaciones se ha convertido en la actualidad en una asignatura de carácter obligatorio. Desde la llegada intempestiva de la llamada cultura corporativa, a finales de la década de 1970, hasta nuestros días, la empresa primero y luego el resto del conjunto institucional –hospital, municipio, escuela, etcétera–, independientemente de su carácter privado o público, han conocido una gran movilización de recursos encaminados a fortalecer una visión integral que promueva el logro de sus objetivos. De manera paralela, desde el surgimiento de la Nueva Gestión Pública, en la década de 1980, que promueve el traslado de modelos organizacionales del sector privado al público, estas dos corrientes han transitado por un sendero común, tratando de vincular, entre

otros, aspectos tales como la eficiencia, la justicia, el mercado y la democracia como una forma más pertinente de vinculación de lo organizacional con lo social.

La diversidad institucional, que conlleva la búsqueda de mayores rangos de autonomía, así como la creciente expresión del individualismo, propias de la modernidad, acentuaron la diferenciación de las organizaciones, tanto en lo que se refiere a sus modalidades particulares de inscripción social, definidas por sus fines, como por las estructuras específicas que asume en cuanto dispositivos funcionales y simbólicos para su logro. Por otro lado, la división funcional y disciplinaria del trabajo generó, desde sus inicios, un alto nivel de fragmentación, apatía y encadenamientos flojos que difícilmente proporcionaban sentido de proyecto organizacional —y social— a los trabajadores. La crisis del modelo de eficiencia planteado por la administración científica —el fordismo, como lo llamaron los economistas franceses de la Escuela de la Regulación— hizo su aparición a finales de la década de 1960. El modelo de organización conoció entonces cambios importantes. Uno de ellos fue precisamente la incorporación del discurso de la cultura corporativa.<sup>7</sup>

Varios sucesos se conjuntaron para el surgimiento de dicho discurso. Para los fines de este trabajo, destacaremos sólo dos.<sup>8</sup> Primero, el inesperado éxito económico japonés; segundo, la consolidación de la representación de la empresa como la forma más acabada de organización. El modelo japonés de organización empezó a llamar la atención hacia finales de la década de 1960; su alta tasa de crecimiento económico, por una parte, y su súbita incorporación a los mercados internacionales hicieron que los estudiosos de las organizaciones trataran de encontrar las variables ocultas que se encontraban detrás de su alto desempeño, hallando en la cultura uno de sus elementos esenciales. Por otro lado, la empresa llegó a convertirse en la representación social más acabada de la organización y logró instaurarse como el modelo de referencia básico de la acción organizada.

La cultura corporativa<sup>9</sup> es un intento por actualizar y trasladar, con fines funcio-

<sup>7</sup> Entendemos por discurso no sólo una perspectiva del mundo, sino el conjunto de artefactos que la legitiman y refuerzan; implica, por tanto, la movilización de recursos financieros para demostrar su veracidad.

<sup>8</sup> Sin pretender ser exhaustivos, podríamos mencionar también los siguientes: la creciente ola de fusiones y adquisiciones, los altos montos de inversión extranjera directa y los flujos migratorios, cada vez mayores, hacia los países industrializados.

<sup>9</sup> Diferenciamos la noción de cultura corporativa de otras dos que le son cercanas en cuanto al término, pero lejanas en cuanto al significado. La primera de ellas es la de cultura organizacional, la cual representaría el

nales, conceptos utilizados en el estudio de sociedades tradicionales, a fin de orientar el comportamiento humano en las organizaciones modernas, buscando con ello el incremento de la competitividad y el beneficio económico. El abuso del término *cultura* es evidente en nuestros días —cultura política, ecológica, cívica, del desempeño, etcétera—, lo que nos hace pensar en la posibilidad de un uso más bien metafórico (Smircich, 1983), es decir, en realidad no se trata de una cultura sino de un recurso discursivo disciplinario. En este sentido, es importante señalar que este tipo de recursos sociales no son fácilmente trasladables al ámbito organizacional, por diversas razones.

Primero, aspiraciones como la democracia y la justicia corresponden al mundo social amplio. De hecho, la democracia podría más bien considerarse como un medio para lograr fines como la justicia social —aunque sabemos que no siempre la asegura—. La democracia, como se entiende en su sentido político amplio, no es trasladable al terreno organizacional; ésta se ha interpretado, más bien, de manera genérica como participación. La década de 1970 atestiguó una creciente importancia del tema; las incitaciones al involucramiento a partir de la participación en la toma de decisiones fueron consideradas como una manera para lograr mejores niveles de productividad en las grandes empresas; el enriquecimiento de las tareas, la rotación de puestos y posteriormente los círculos de calidad fueron algunas de las acciones concretas que se llevaron a cabo. Es cierto que, de manera excepcional, en algunos países se trató de avanzar una visión más social que económica, como lo fue la experiencia, corta, de las empresas chilenas en la época de Allende (Espinosa y Zimbalist, 1984). Por otro lado, como lo señala Wrenn (1982), el incremento de la participación en algunas de las grandes empresas cuestionó ampliamente el sistema de privilegios, principalmente de los mandos medios, los cuales se vieron relativamente desplazados,<sup>10</sup> haciendo que muchos proyectos fueran abortados. La incorporación de la democracia en las organizaciones, en términos de participación,

---

conjunto de símbolos que permiten otorgar sentido a la acción de los miembros de la organización; la segunda hace referencia a la cultura nacional, o regional, y sus implicaciones en el ámbito organizacional. En ninguna de estas dos acepciones detectamos una intencionalidad abierta y conciente de utilización funcional.

<sup>10</sup> Es importante señalar el papel, poco estudiado, de los mandos medios en la jerarquía organizacional. Éstos desarrollan no sólo un papel funcional de corte técnico, sino una función mediadora entre directivos y trabajadores de base, es decir, un papel político. Ellos poseen también un conjunto de valores e intereses propios que, en ocasiones, sustentan la construcción de estrategias particulares.

se ha realizado sin tener en cuenta realmente las demandas y necesidades sociales, sino más bien como una manera de lograr una mayor eficiencia interna, la cual no necesariamente ha tenido repercusiones significativas en el amplio espectro de lo social, como por ejemplo en el ámbito de la atención a las demandas sociales. De hecho, la democracia, tanto como la justicia, conocen formas institucionales particulares y representan mecanismos de convivencia social, tales como los partidos políticos y los tribunales.

Por otro lado, las sociedades no cuentan generalmente con una institución especializada en la eficiencia —en el manejo adecuado de los recursos—, ya que ésta en realidad no ha sido históricamente una aspiración social generalizada sino más bien un instrumento organizacional.<sup>11</sup> Así, si bien una sociedad puede aspirar a la democracia y a la justicia, no anhela en realidad a obtener la máxima eficiencia. De hecho, debemos considerar que ésta sólo adquiere sentido cuando se asocia a la eficacia, es decir, al logro de los objetivos de la organización. Si la eficacia puede ser entendida en términos organizacionales como “hacer las cosas correctas” y la eficiencia como “hacer las cosas correctamente”, es indudable el carácter prioritario de la primera, y complementario el de la segunda. Más aún, el término de *efectividad*, recientemente utilizado, permite contar con una visión más amplia aún. Ésta podría ser entendida como una calificación positiva dada por los usuarios de los bienes y servicios que proporciona la organización para satisfacer sus demandas sociales. La efectividad —asumiendo un alineamiento pertinente con la eficacia y la eficiencia— representaría uno de los puntos de contacto de lo organizacional con lo social.

Veamos un ejemplo. Una universidad, en tanto alusión a una forma abstracta institucional y forma concreta de acción organizacional, posee una serie de objetivos formales —supongamos generación del conocimiento, formación de profesionistas y recreación y difusión de la cultura—; esta universidad tiene que atender, entre otros, una demanda social de formación de alto nivel. La eficacia tiene que ver con el cumplimiento de estos objetivos; sin embargo, los mecanismos particulares y concretos de que se dota para evaluar este desempeño han sido, generalmente,

<sup>11</sup> La historia registra, sin embargo, algunos intentos por elevar la eficiencia a un rango social; tales son, por ejemplo, los casos de la Oficina de Eficiencia del Gobierno de Estados Unidos, el Comité Nacional para la Administración Científica en Checoslovaquia, la Entidad Nacional Italiana para la Organización Científica del Trabajo y la Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit en Alemania (Kanigel, 1997).

indicadores de tipo cuantitativo que, en la mayoría de los casos, distorsionan dicha visión, subrayando una representación sesgada de sus resultados en detrimento de su logro. No importa tanto, siguiendo nuestro ejemplo, cuántos libros produce —eficacia mal entendida—, sino su trascendencia social —efectividad—; no importa tanto cuántos egresados forma, sino la calidad de su formación. Por otro lado, el concepto de eficacia, sin consideración alguna a su ámbito institucional, puede también producir efectos indeseados; si una universidad concentra exclusivamente sus esfuerzos en la formación de los profesionistas que reclama el sector privado, ésta podría perder su autonomía social y, por tanto, su carácter de institución, al constituirse en una extensión del poder de otro actor social preponderante, en este caso la empresa. Los valores propios de la institución universitaria pueden desdibujarse significativamente, asumiendo los de la empresarial; un ejemplo extremo sería el de la Universidad McDonald's de la Hamburguesa. Las instituciones no están al servicio de otras instituciones, sino de la sociedad en su conjunto. Por otro lado, si la eficiencia no se ubica en un marco institucional y se maneja de manera abstracta, puede repercutir negativamente de manera significativa al disminuir las posibilidades mismas de la eficacia.

Otra diferencia importante, como lo mencionamos anteriormente, reside en el carácter privado o público de las organizaciones, lo que nos remite, entre otros, a la esfera de interés de cada una de ellas. Así, para las primeras, ésta se restringe a pequeños grupos con intereses particulares, mientras que las segundas presuponen el aseguramiento del interés colectivo. Sin embargo, esta distinción no es suficiente en la realidad. Los miembros de las organizaciones públicas persiguen también objetivos particulares y construyen estrategias específicas que no siempre están alineadas con la visión de la organización sino con sus propios intereses (Crozier, 1963).<sup>12</sup> Además, por otro lado, tanto a las universidades (Weick, 1976) como a las organizaciones públicas (DeLeon, 1996) se les ha caracterizado como *estructuras flojamente acopladas* o *anarquías organizadas*; algunas veces también ambas han sido contempladas como *cestos de basura* (March y Olsen, 1989). En términos generales, las primeras presentan una identidad lógica, física o funcional que les proporciona un alto nivel

<sup>12</sup> Para no asignar demasiada racionalidad al comportamiento de los miembros de las organizaciones, es preciso mencionar que las estrategias se arman frecuentemente según el criterio de oportunidad (Crozier y Friedberg) o según la égida de la lógica de lo apropiado (March y Olsen).

de autonomía relativa, lo que dificulta las labores de coordinación, mientras que las segundas son consideradas como organizaciones cuyos fines y medios son múltiples y ambiguos. Finalmente, las terceras hacen alusión a un proceso de toma de decisiones aparentemente caótico, en el cual se negocian simultáneamente diversas agendas ocultas. El carácter político, sin ser obviamente el único factor, desempeña un papel importante en este tipo de organizaciones, en las cuales la jerarquía formal no corresponde al ejercicio real del poder. Si bien en la empresa esta correspondencia tampoco es totalmente cierta, es evidente que el poder logra ejercerse de una manera más contundente bajo la forma de autoridad, dejando menos espacios de autonomía a la acción de los actores organizacionales. Además, la necesidad de mejorar la eficiencia productiva, proveniente de la competencia, genera un discurso disciplinante que se impone más fácilmente a la comunidad organizacional. El poder constituye así un dispositivo simplificador de la realidad.

La cultura corporativa forma parte del nuevo discurso empresarial que ha sido trasladado al ámbito de lo público; presume que la empresa es la forma institucional más eficiente y que sus correlatos, el mercado y la democracia, son generadores netos y automáticos de justicia social. Implica, en el extremo, un traslado bidireccional entre lo social y lo organizacional, en términos de gestión y gobernabilidad. Así, una empresa como Western Electric, estudiada por Elton Mayo (1972) y Fritz Roethlisberger y William Dickson (1967), entre otros, principalmente en la década de 1920, poseía una serie de características que harían pensar que se trataba en realidad de una pequeña sociedad: albergaba en su seno a trabajadores de 17 nacionalidades diferentes, tenía comedores, servicios médicos, dormitorios, pistas deportivas, teatro, una revista interna y, entre otros, hasta un concurso de belleza. Por otro lado, en la década de 1970, William Ouchi (1984) plantea, dada la experiencia administrativa acumulada y la alta eficiencia mostrada en este tipo de empresas, la posibilidad de extender estos mecanismos hacia la sociedad en su conjunto, es decir, administrar la sociedad como si se tratara de una gran empresa.

La administración alcanza entonces su cima no sólo como proceso organizacional sino también social. La idea de una eficiencia social, así como de una democracia organizacional, ya no parecen propuestas fuera de foco, sino que forman parte de un espacio en el que las fronteras parecen borrarse, encontrando con ello un eco

importante al proyecto planteado originalmente por el taylorismo. La burocracia no corre con la misma suerte; el desmantelamiento de lo humano como catapulta de la profesionalización del trabajo y como motor de la calculabilidad no produjo esa racionalidad abstracta esperada. La eterna referencia a la cultura regional, a los sentimientos y los valores, junto con el ejercicio —y contra-ejercicio— del poder, limitaron los alcances de tal proyecto. En este contexto, la cultura corporativa es bien recibida por la administración pública. Tratando de imitar a la empresa como ideal de la institución completa (Brunsson, 2000), diversas instancias institucionales públicas —hospitales, escuelas, secretarías de estado, etcétera— se aventuran en dicho proyecto, asumiendo que es posible modificar, y sobre todo unificar, la cultura organizacional, y generando con ello comportamientos tendientes a mejorar los servicios públicos y recuperar la legitimidad y la confianza social. La cultura corporativa es, en este sentido, un antídoto ante la creciente burocratización de las organizaciones públicas. La falta de motivación originada por los excesos del poder político, lo rutinario de las tareas, la mezquindad de muchos comportamientos cotidianos en la oficina, la corrupción, la falta de interés y sentido son algunos de los factores que incitan al uso de este dispositivo discursivo. En los programas de cultura corporativa se privilegia, entre otros, la cuestión moral, y se formulan programas de capacitación integral y códigos de ética.

#### UN ACERCAMIENTO AL CASO MEXICANO

En México, la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental ha venido impulsando este proyecto de cultura corporativa, destacando un conjunto de valores y estableciendo, con ello, una Agenda de Buen Gobierno. Estos programas de modernización se realizan en momentos de alta incertidumbre laboral debido a una reducción de personal en la administración pública; se estima que tan sólo en el año 2003 dejaron de laborar en este sector cerca de 30 mil empleados y que en 2004 lo hicieron otros 50 mil más. De acuerdo con una investigación realizada en una instancia federal de gobierno,<sup>13</sup> pudimos detectar la orientación de un compor-

---

<sup>13</sup> Esta investigación se realizó mediante la aplicación de 3 500 cuestionarios y 60 entrevistas semiestructuradas y anónimas.

tamiento propio de los trabajadores operativos, caracterizada por lo que podríamos llamar la *gestión de la distancia social* y que provoca estrategias que refuerzan el carácter burocrático de la organización. Hofstede (1991), en su conocido estudio comparativo sobre la cultura y la organización,<sup>14</sup> asigna a las organizaciones mexicanas, entre otros, un elevado nivel de distancia social y de aversión hacia la incertidumbre. La distancia social o de poder representa la distancia que el subordinado es capaz de reconocer y aceptar, sin oposición, por considerarla como natural a la posición de autoridad del jefe; ésta se ve reflejada en diversos ámbitos institucionales tales como la familia, la escuela y la empresa. La aversión a la incertidumbre, por su parte, indica el rechazo hacia el cambio y se asienta, desde nuestro punto de vista, en sociedades donde la relación personal impera sobre la regla y la tradición sigue desempeñando un papel importante en el establecimiento de las relaciones sociales. Sin embargo, consideramos que este planteamiento, por su carácter generalizado a un espacio nacional, aun como tendencia, distrae frecuentemente del análisis de la realidad organizacional concreta. La distancia social, como factor cultural, conoce una serie de matices que es necesario considerar en cada situación.

Así, en este caso hemos podido observar que la reducción de la plantilla ha provocado que los trabajadores operativos generen comportamientos tendientes a la defensa del empleo, lo que provoca dos tendencias, la primera hacia la asignación de una mayor importancia al cumplimiento de la tarea, mientras que la segunda, relacionada con la primera, está representada por un creciente interés en la capacitación. En la organización bajo estudio, hemos podido comprobar un amplio desarrollo de esta función, tanto en términos de cobertura —ya que abarca la totalidad de los empleados— como de calidad, lo que ha disminuido sensiblemente la apreciación del favoritismo en la designación de quiénes tienen acceso a la capacitación, propiciando con ello una cierta idea de democracia interna. La actualización de los conocimientos permite el mejor desarrollo de la tarea en términos técnico-funcionales, pero eleva también el espíritu de cooperación y de reconocimiento de los trabajadores, así como la comunicación interpersonal, incrementando a la vez su autoestima. La

---

<sup>14</sup> Si bien son muy conocidas las críticas que se le han realizado a este estudio, sobre todo desde el punto de vista metodológico (McSweeney, 2002), y con las cuales estamos de acuerdo, no deja de llamarnos la atención la relativa pertinencia de algunos de sus conceptos para el análisis organizacional, tales como los de distancia social y aversión hacia la incertidumbre.

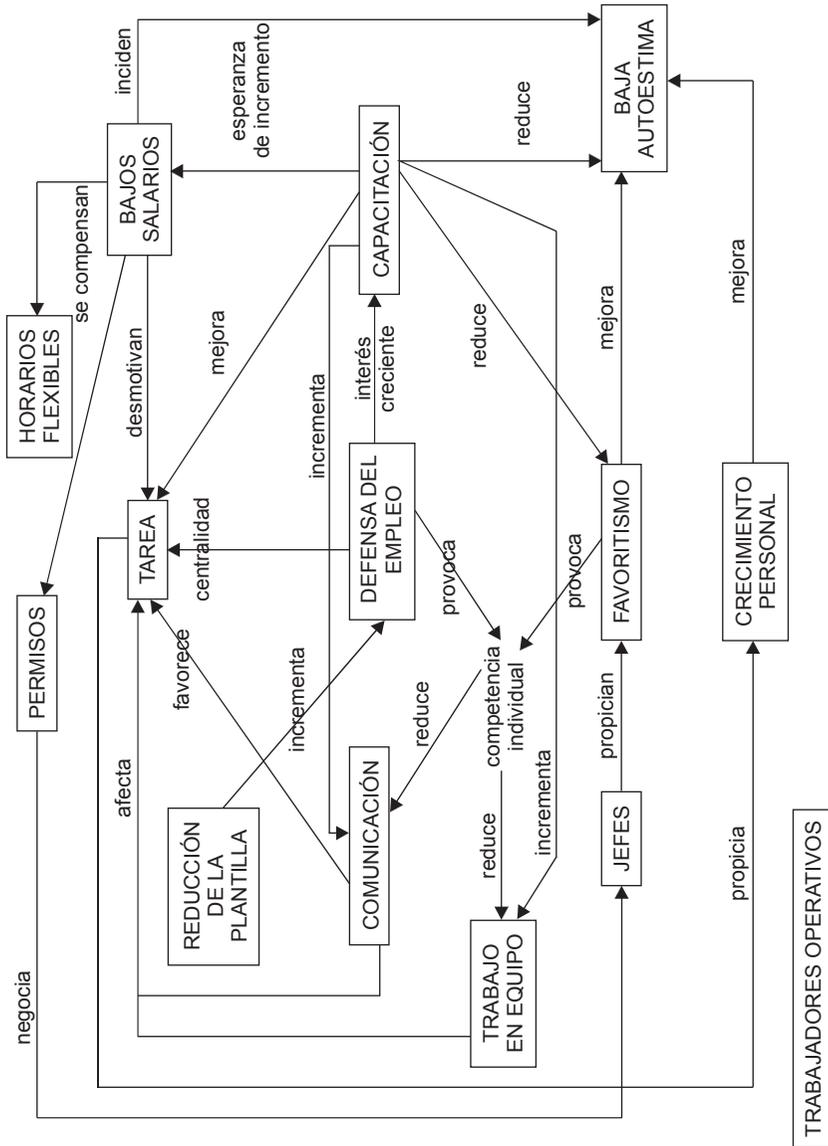
capacitación aumenta también la esperanza de lograr mejores salarios en un futuro no muy cercano, reducir las posibilidades de despido y, ocasionalmente llegado éste, aumentar las de conseguir algún otro empleo, tal como se ilustra en la figura 4.

La negociación de los trabajadores operativos con sus jefes inmediatos se presenta en términos más de las necesidades personales cotidianas que de estrategias bien definidas orientadas por sus intereses colectivos. El trabajador establece una distancia social con su superior inmediato de tal manera de no estar demasiado cerca de él, ya que ante los ojos de sus compañeros podría ser sospechoso de negociar su permanencia a costa del resto. Además, el trabajador estima que la rotación de sus jefes es generalmente mayor y que una estrecha cercanía con ellos lo presentaría ante los nuevos como alguien en quien no se puede confiar fácilmente debido a sus pasadas lealtades. Por otro lado, percibe que si se encuentra demasiado alejado de ellos, pasaría inadvertido y reduciría, por tanto, la probabilidad de lograr algún estímulo económico, un ascenso o un monitoreo adecuado de su trabajo, o simplemente que podría no ser reconocido su trabajo y que aumentarían sus probabilidades de despido.

De igual manera, intenta establecer una distancia pertinente con sus compañeros de trabajo. Por una parte, sabe que los necesita para cumplir con la tarea que le ha sido asignada, ya que forma parte de un proceso más amplio, pero le preocupa que algunas de sus funciones le sean asignadas a algún otro compañero, ya que incrementa sensiblemente su percepción de no ser tan necesario en la organización. Por consiguiente, se cierra ante la transmisión de información propia de su trabajo y difícilmente acepta la ayuda proveniente de otros. Sin embargo, sabe, por otra parte, que necesita a sus compañeros para la defensa de ciertos intereses que son más fácilmente negociables de manera colectiva.

Los trabajadores operativos asumen principalmente tres tipos de comportamientos, que hemos denominado sistemático, asociativo e institucional. El primero se caracteriza por una alta centralidad en la realización de tareas simples, efectuadas de manera más bien individual. Los trabajadores poseen por lo general una baja escolaridad y mantienen una alta distancia con los jefes inmediatos; sus principales intereses personales se encuentran fuera de la institución. La segunda comparte con la anterior muchas características generales; se diferencia de ella, sin em-

FIGURA 4. ESTRATEGIAS DE TRABAJADORES OPERATIVOS ANTE LA INCERTIDUMBRE



bargo, por el carácter colectivo de los trabajadores, agrupados alrededor de la defensa de sus propios intereses. Éstos manifiestan, en general, una alta desconfianza de los jefes inmediatos y se involucran poco en la visión de largo plazo de la institución. La institucional, finalmente, implica la existencia de un alto aprecio por los valores sociales, tales como la responsabilidad y el servicio. Los dos primeros tipos de comportamiento estarían más cercanos tanto del taylorismo como de la burocracia, con escasa interiorización de la visión organizacional, poca capacidad de expresión personal, ampliamente sensibles a la incertidumbre laboral, lo que los lleva a reforzar todavía más su carácter taylorista-burocrático. Su participación se encuentra limitada a la realización de su trabajo y a la defensa de sus intereses personales y/o colectivos y poseen una estrecha visión social de la organización.

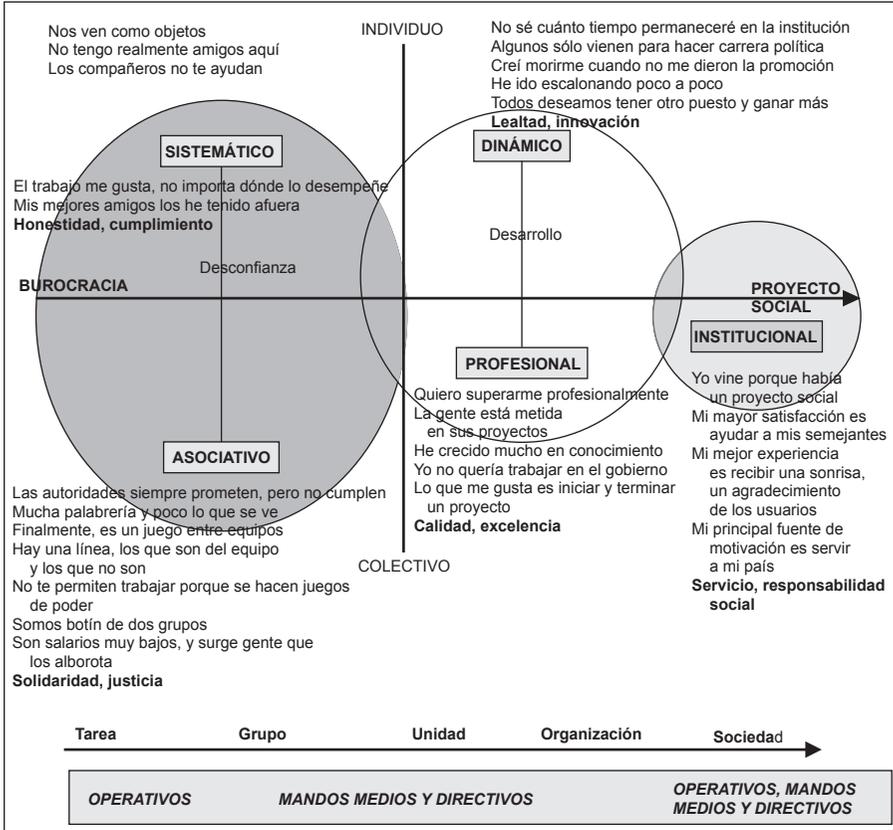
Sin embargo, por otra parte, existe un grupo de trabajadores operativos que sí logran establecer una relación adecuada entre la tarea y su finalidad social; éstos son los que asumen un comportamiento institucional. Dos razones principales explican, al menos parcialmente, de acuerdo con nuestra investigación, dicho proceder; primero, la naturaleza de su trabajo, que implica un trato personal, sea con usuarios internos o externos. En el caso particular de la organización bajo estudio, encontramos una alta sensibilidad en los casos, por ejemplo, de servicios internos médicos y de guardería, o en los externos de atención a ciudadanos que presentaban situaciones de alto estrés social. La segunda razón reside en la modificación de actitudes provenientes principalmente de mandos medios<sup>15</sup> que habían logrado interiorizar la necesidad de servicio a la sociedad y habían modificado, por tanto, sus esquemas de trabajo, logrando así tanto reducir la noción de distancia social como revalorizar las tareas de los operativos.

Se detectaron otros dos tipos de comportamiento, aunque no son propios de los trabajadores operativos, sino de los mandos medios y los directivos. Éstos son el dinámico y el profesional. En el primero se incluyen principalmente profesio-

---

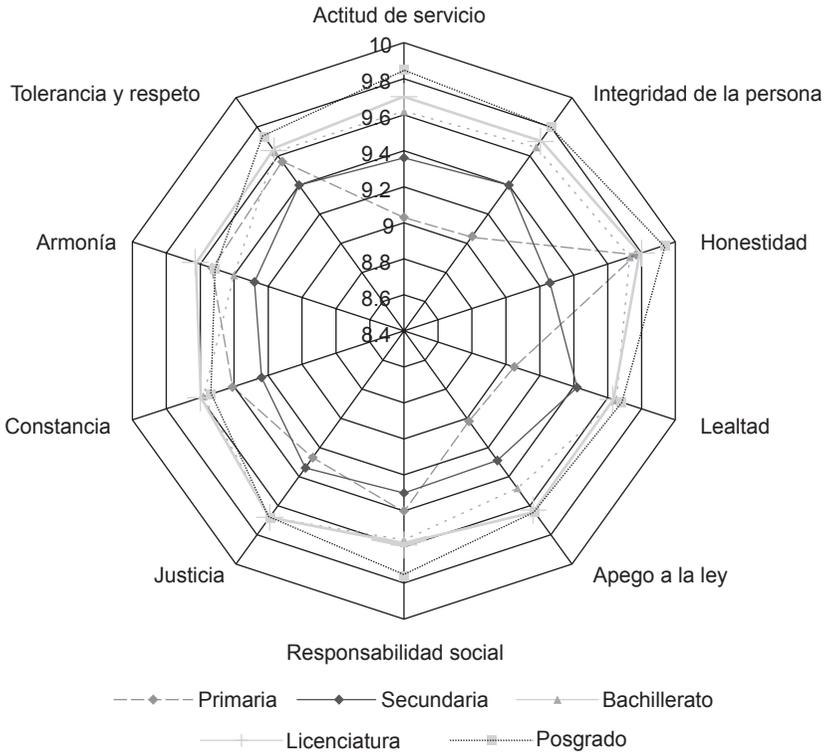
<sup>15</sup> Resulta importante recordar el papel central y poco estudiado de los mandos medios en las organizaciones públicas. En general, se asume que éstos presentan un comportamiento extendido de las esferas directivas, sin considerar las particularidades de esta franja jerárquica. Éstos no siempre interiorizan el discurso estratégico institucional, construyen estrategias específicas según su posición e intereses y ejercen su autoridad a veces de manera poco funcional, expresándola más bien en términos de poder personal. Podríamos decir que la distancia social entre operativos y mandos medios resulta, en este caso, mucho más alta que la existente entre estos últimos y los cuadros directivos.

FIGURA 5. MODALIDADES CULTURALES EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA MEXICANA



tas, relativamente jóvenes, centrados en el desarrollo de su trayectoria profesional; su inclinación es hacia el logro de resultados de corto plazo, poseen una alta movilidad laboral y capacidad de adaptación a los puestos. La modalidad profesional se caracteriza por incluir trabajadores especializados; su interés principal se centra en el trabajo bien realizado y en el diseño de proyectos específicos. Mantienen en general buenas relaciones de trabajo, aunque a veces marginan las relaciones personales. La noción de servicio a la comunidad no siempre resulta muy alta. Estas cinco modalidades se sintetizan y ejemplifican en la figura 5.

FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DE VALORES, DE ACUERDO CON LA ESCOLARIDAD



Por otro lado, se encontró que la prioridad asignada a los valores está asociada a diversas variables: género, antigüedad, nivel jerárquico, ubicación geográfica, etc.; la educación formal resultó ser la más discriminante de ellas. Así, en el nivel cuantitativo podemos observar que la apreciación de los valores para el desempeño de la tarea es mayor conforme se incrementa el nivel de escolaridad. Las mayores diferencias se encuentran en la actitud de servicio, la integridad de la persona y la honestidad (figura 6). Por otro lado, en el terreno cualitativo, la preferencia e interpretación de los valores se encuentra también asociada a las modalidades culturales internas ya señaladas. Así, el sistemático privilegia la honestidad y el cumplimiento de la tarea, mientras que el asociativo se centra más en los de solidaridad y justicia, restringidos a la defensa de sus intereses colectivos, aunque no corresponden ne-

cesariamente a la visión organizacional promovida por los directivos. Por su lado, el comportamiento institucional se caracteriza más por privilegiar los valores de servicio y responsabilidad social. Finalmente, los trabajadores localizados en la modalidad profesional se inclinan más por la calidad y la responsabilidad, mientras que los de trayectoria optan de preferencia por el desarrollo personal y la competencia.

De esta manera, se puede observar que no todos los sectores de la organización mantienen con la misma intensidad expectativas de relación con la sociedad. Ello se debe, entre otros, a las particularidades que asume la organización del trabajo, a las formas concretas de ejercicio de la autoridad, al nivel de escolaridad formal y a la percepción diferenciada de la incertidumbre laboral. Pensar que los programas de cultura corporativa moldearán fácilmente la llamada *cultura organizacional* para homogeneizar el comportamiento resulta un proyecto irreal, ya que la organización posee diversas modalidades culturales; visiones distintas del mundo que conectarán de manera diversa los ámbitos institucional y organizacional. Así, en la modalidad sistemática y asociativa existe una gran distancia de la labor cotidiana con respecto a la misión organizacional y su sentido institucional. Si bien, por otro lado, las modalidades profesional y de trayectoria pueden realizar aportaciones significativas en el ámbito organizacional, la primera busca una conexión de tipo funcional que le proporcione una satisfacción personal más que un sentido en el cual se sienta partícipe de un proyecto social. Ello sucede con frecuencia ya que el trabajador participa activamente en las decisiones técnicas en la realización de su propio trabajo, pero a menudo está excluido de la toma de decisiones sobre su utilización posterior; ello se ve agravado en los casos en que existe una alta distancia de poder. Ello le impide incorporar en su vida cotidiana laboral la idea de estar realizando una aportación institucional a la sociedad. Los trabajadores orientados a la búsqueda de su propia trayectoria política asumen con cierta dificultad la lógica institucional; se encuentran más identificados con sus posibilidades de ascenso y reconocimiento, lo que los hace más propensos a la movilidad tanto organizacional como institucional. Adoptan el discurso institucional, pero en ocasiones lo utilizan, en realidad, como un justificante para su comportamiento. Finalmente, la modalidad institucional es la que mejor conecta la actividad laboral diaria con la misión de la organización y su vocación de servicio institucional. Es en ella donde podemos

observar con mayor claridad la conexión entre organización y sociedad, sustentada a su vez en la relación entre institución y cultura. La misión y la visión no constituyen discursos demagógicos en esta modalidad, sino proyectos sociales que ameritan un esfuerzo a pesar de los obstáculos que representa la burocracia.

## REFLEXIONES FINALES

La relación organización/sociedad no resulta tan evidente en la actualidad: conforme la sociedad avanza en el proceso de modernización, los mecanismos propios de cada una de estas esferas se van haciendo cada vez más especializados, con lo que resulta difícil trasladarlos de un ámbito a otro. Los procedimientos y referencias morales no son tampoco fácilmente generalizables (Boudon, 2002). A la tendencia actual del isomorfismo institucional se opone otra de carácter simbólico, representada por el traslado metafórico, realizado en el nivel inconsciente, que permite recuperar las experiencias —reales o imaginarias— del individuo en su práctica organizacional cotidiana. Así, la organización no es percibida de manera alguna exclusivamente como un espacio laboral, sino como una reapropiación de espacios institucionales externos que le permiten al individuo resemantizar constantemente su propia experiencia, fortaleciendo de algún modo el carácter de cesto de basura de la organización (Montaño).<sup>16</sup> Así, la organización es percibida al mismo tiempo como una multiplicidad de instituciones, generando frecuentemente contradicciones importantes en el individuo, aunque éstas sirven, a la vez, como un sistema de mediación de conflictos (Pagès *et al.*).

La promoción que realiza la Nueva Gestión Pública de trasladar ciertos mecanismos desde la empresa privada ha acarreado no sólo el traslado de procesos y estructuras funcionales, el vocabulario y las referencias éticas, sino toda una representación social de dicha entidad que, en ocasiones, ha distorsionado la imagen institucional de la organización pública, dificultando así su relación con el ámbito so-

---

<sup>16</sup> A diferencia de la propuesta de Gareth Morgan, que señala la posibilidad metodológica de estudiar una organización desde varias “imágenes” —o metáforas—, nosotros proponemos que la metáfora no es sólo un recurso metodológico, sino, ante todo, una manera de cómo el individuo percibe de manera multidimensional a la organización, generando así una representación compleja que le permite otorgar un sentido más real a su propia existencia, propiciando actitudes particulares que repercuten en su propio desempeño.

cial. La confusión existente, por ejemplo, entre cliente y ciudadano es bastante clara de dicha tendencia; otro ejemplo reciente es la incorporación de los esquemas de calidad o de reingeniería de procesos en el ámbito público. Ello no significa necesariamente que todo resultado de dicho proceso sea negativo; podría no serlo cuando refuerza lo que podríamos denominar el *núcleo institucional* y su concepto asociado de efectividad.

Esta nueva representación de la organización pública como perteneciente a la familia de la empresa privada ha sido acogida de manera contradictoria por parte de los funcionarios públicos. Por una parte, ha sido bienvenida, ya que disminuye la imagen negativa de la burocracia, en cuanto representación de pereza mental, carencia de sentido, falta de servicio, irresponsabilidad y corrupción, entre otros. Por otra parte, ha sido rechazada por trabajadores que habían asumido una conciencia de organización pública y que consideran a la empresa como una entidad de menor importancia ya que persigue fines particulares y no colectivos, y por relegar a un segundo plano los aspectos relacionados con el poder. En este mismo sentido, de una bipolaridad ética entre lo social y lo organizacional-empresarial, quisiéramos destacar que mientras la empresa ha tenido una imagen a veces no muy positiva en ciertos sectores de nuestra sociedad, lo mismo acontece, pero en términos positivos, acerca de lo social. Así, a título de ejemplo, la democracia se ha levantado como una de las aspiraciones más importantes de la sociedad. Sin pretender restar importancia a este proceso, es importante señalar que ésta no siempre conlleva en sí un concepto de justicia y participación sociales. En muchos países en vías de industrialización, los procesos de democratización han favorecido a las elites económicas, en detrimento de la mayoría, y han reforzado el *statu quo* más que posibilitar una amplia participación ciudadana (Chua, 2003).

Por otro lado, si bien la eficiencia de ciertas organizaciones públicas puede repercutir positivamente en la sociedad —siempre y cuando ésta y la efectividad se alineen con la eficacia institucional—, también hay que comentar que pueden generarse costos sociales ocultos al interior de la organización, como las llamadas enfermedades de la excelencia (Aubert y De Gaulejac, 1993), el *karooshi* —o muerte por sobretrabajo— y el suicidio profesional —más propios de la modalidad de trayectoria—, además de incrementarse el acoso laboral —*mobbing*—, el cual se ve agravado en

situaciones de incertidumbre laboral. A ello habría que agregar que, en la actualidad, existe una clara tendencia hacia el incremento del estrés, el cual se encuentra normalmente asociado con una alta carga de trabajo, baja autonomía del puesto —asociado a condiciones de alta distancia social— y escaso apoyo de compañeros —inducidos por una gestión inadecuada de dicha distancia— (Chanlat, 2003), el cual acarrea diversos e importantes trastornos tanto físicos como emocionales.

Así, organización y sociedad constituyen dos formas de expresión de una misma unidad; no representan tan sólo dos niveles de análisis, sino dimensiones diferenciadas pero entrelazadas. La crisis de legitimidad institucional actual proviene, en gran medida, de una falta de vinculación entre estos dos ámbitos y que ha sido inducida, entre otros, por una falta de alineamiento entre eficacia, eficiencia y efectividad, por las formas particulares que asumen las organizaciones que se ven cada vez más alejadas de su ideal institucional y por una distancia creciente entre autoridad y ejercicio de poder. El acercamiento entre organización y sociedad implica la transformación de los mecanismos operativos propios de cada uno de estos ámbitos; así, por ejemplo, la democracia tiene que demostrar avances sociales concretos y, por otro lado, la organización tiene que satisfacer las demandas sociales para las cuales fue establecida. **G**

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Villanueva, Luis F. (1989), *Weber: la idea de ciencia social*, 2 vols., México, Universidad Nacional Autónoma de México/Miguel Ángel Porrúa.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, México, Paidós.
- Barrow, Clyde W. (1993), “Reconstrucción de la educación superior estadounidense. Liberalismo corporativo, hegemonía financiera e intervencionismo estatal”, en Eduardo Ibarra Colado (coord.), *La universidad ante el espejo de la excelencia. Enjuegos organizacionales*, México, UAM-Iztapalapa, pp. 19-42.
- Berger y Luckman (1968), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Boudon, Raymond (2002), *Déclin de la morale? Déclin des valeurs?*, París, Presses Universitaires de France.

- Boudon, Raymond (2003), "Mécanismes fondamentaux de l'évolution sociale: sur les pas de Durkheim et de Weber", ponencia presentada en el coloquio "Evoluzionismo et 'evolusionismi' nelle scienze umane e naturale", Italia, Università del Molise.
- Brunsson, Nils (2000), "Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform", *Organization Studies*, vol. 4, núm. 21, pp. 721-746.
- Chanlat, Jean-François (2003), "Le Managérialisme et l'éthique du bien commun: la question de la motivation au travail dans les services publics", en Thibaut Duveillier, Jean-Louis Genaro y Alexandre Piraux (dirs.), *La motivation au travail dans les services publics*, París, L'Harmattan, pp. 51-64.
- Chua, Amy (2003), *El mundo en llamas. Consecuencias de la globalización*, Barcelona, Ediciones B.
- Cooke, Morris (1924), "The Influence of Scientific Management Upon Government-Federal, State and Municipal", *Bulletin of the Taylor Society*, vol. IX, núm. 1, pp. 31-38.
- Crozier, Michel (1963), *Le phénomène bureaucratique*, París, Le Seuil.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1977), *L'Acteur et le Système. Les contraintes de l'action collective*, París, Le Seuil.
- DeLeón, Linda (1996), "La comunidad y la anarquía en los sistemas administrativos modernos", *Gestión y Política Pública*, vol. V, núm. 2, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, pp. 351-370.
- Durkheim, Emile (2000), *Las formas elementales de la vida religiosa*, México, Colofón.
- Enriquez, Eugène (1992), *L'organisation en analyse*, París, Presses Universitaires de France.
- Espinosa, Juan y Andrew Zimbalist (1984), *Democracia económica. La participación de los trabajadores en la industria chilena, 1970-1973*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Fernández, Lidia M. (1994), *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Buenos Aires, Paidós.
- Friedland, Roger y Robert R. Alford (1999), "Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales", en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 294-329.
- Hofstede, Geert (1991), *Culture and Organizations. Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill.

- Inglehart, Ronald y Wayne E. Baker (2000), "Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values", *American Sociological Review*, vol. 65, pp. 19-51.
- Kanigel, Robert (1997), *The One Best Way. Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Nueva York, Penguin Books.
- Luhmann, Niklas (1997), *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Barcelona, Universidad Iberoamericana y Anthropos.
- McSweeney, Brendan (2002), "Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith—A Failure of Analysis", *Human Relations*, vol. 55, núm. 1, pp. 89-118.
- March, James y P. Olsen (1989), *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, Nueva York, The Free Press.
- Martuccelli, Danilo (1999), *Sociologies de la modernité*, París, Gallimard.
- Mayo, Elton (1972), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Merton, Robert K. (1984), *Teoría y estructura sociales*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1999), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 79-103.
- Molliner, Pascal (2001) (dir.), *La dynamique des représentations sociales*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Montaño Hirose, Luis (1998), "Metaphors and Organizational Action. Postmodernity, Language and Self-Regulating Systems. A Mexican Case Study", en Stewart Clegg *et al.*, *Global Management: Universal Theories and Local Realities*, Londres, Sage, pp. 202-225.
- (2002a), "Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción —siempre inacabada— de la universidad", en Antonio Barba Álvarez y Luis Montaño Hirose (coords.), *Universidad, organización y sociedad. Arreglos y controversias*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa/Miguel Ángel Porrúa, pp. 105-132.
- (2000b), "La transferencia de modelos organizacionales. Una propuesta analítica. El ejemplo de la administración de la calidad", *Administración y Organizaciones*, núm. 5, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, pp. 9-23.

- Montaño Hirose, Luis (2000c), "Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias", *Iztapalapa*, núm. 48, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 35-52.
- (2003), "El sujeto en la organización. La razón, el afecto y la palabra", *Iztapalapa*, núm. 50, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 191-212.
- (2004a), "El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social", en Luis Montaño Hirose (coord.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Universidad de Occidente/Cámara de Diputados/Miguel Ángel Porrúa, pp. 9-39.
- (2004b), "Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos", *Iztapalapa*, núm. 55, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 7-12.
- Morgan, Gareth (1991), *Imágenes de la organización*, México, Alfaomega.
- Mouzelis, Nicos (1975), *Organización y burocracia*, Barcelona, Península.
- North, Douglas (1993), *Instituciones. Cambio institucional y desempeño económico*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Ouchi, William (1984), *The M-Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge*, Massachusetts, Addison Wesley.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac y Daniel Descendre (1979), *L'emprise de l'organisation*, París, Presses Universitaires de France.
- Perrow, Charles (1982), *Análisis de la organización. Aspecto sociológico*, México, Cecs.
- Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (1999), "Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 104-125.
- Roethlisberger, Fritz J. y William J. Dickson (1967), *Management and the Worker*, Massachusetts, Harvard University Press.
- Schmirchich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, núm. 28, pp. 339-358.
- Smith, Adam (1937), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Nueva York, The Modern Library.

- Taylor, Frederick W. (1964), *Principios de la administración científica*, México, Herro Hermanos.
- Touraine, Alain (1994), *Qu'est-ce que la démocratie?*, París, Fayard.
- Weber, Max (1970), *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Weik, Karl (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.
- Wrenn, Robert (1982), "Management and Work Humanization", *The Insurgent Sociologist*, vol. XI, núm. 3, pp. 23-38.

