

005047

DOCUMENTO DE TRABAJO 5

Administración Pública

MODELOS ORGANIZACIONALES AUTÓCTONOS
PARA AMÉRICA LATINA. ¿UTOPIA O REALIDAD?

DAVID ARELLANO Y ENRIQUE CABRERO

BIBLIOTECA
C. I. D. E.



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS

CIDE
DTAP
5-B

Primera edición, 1992

D.R.© 1992, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.
Carretera México-Toluca km 16.5, Lomas de Santa Fe, 01210 México, D.F.

Tipografía y cuidado editorial:
Solar, Servicios Editoriales, S.A. de C.V.
Andes 51, col. Alpes, 01010 México, D.F.
Tels. y fax 593-5748, 664-4785 y 664-4886

ISSN 0185-3384

Impreso en México

BIBLIOTECA C. I. D. E.

INTRODUCCIÓN

El énfasis que se ha venido haciendo en analizar los cambios del mundo contemporáneo sólo desde la perspectiva económica no ha permitido observar claramente el hecho de que la globalización económica se desarrolla paralelamente a un proceso de atomización política y de diferenciación social que hace más complicadas y múltiples las esferas de relaciones entre actores diversos.

Este proceso tiene efectos directos en las organizaciones, por lo que hace pensar en una necesidad apremiante de observar con ojos críticos la incorporación mecánica de tecnología y modelos organizativos creados para otras realidades, no sólo porque las organizaciones tienen características culturales específicas, sino también porque requieren evolucionar ante una realidad más compleja, conflictiva y multirrelacional, que además obliga a emplear una lógica orientada a la eficiencia, no sólo en el interior sino también hacia el exterior.

De esta manera, un modelo organizacional autóctono para América Latina debe empezar por comprender las profundas raíces que nuestras organizaciones guardan desde la época prehispánica, colonial y después independiente, respecto al manejo del poder, el trabajo, la jerarquía y la disciplina.

Habría al menos tres aspectos a considerar como parámetros para entender los procesos particulares de las organizaciones en América Latina: el primero es la importancia de la separación étnica y social entre titulares de la dominación, dominados y cuerpo administrativo (lo que transforma el criterio típico de autoridad y legalidad); el segundo, la trascendencia de las redes de relación entre las diversas capas de los miembros de la organización (lo que lleva necesariamente a vinculaciones donde la estructura y el procedimiento no son sino el referente mínimo de protección sobre lo que se hace en ella); y el tercero, la diferenciación en términos de redes y posiciones (lo que hace del conflicto una pieza permanente, además de convertir la movilidad en una característica lógica).

Un enfoque autóctono viable tendrá que aceptar además que no es autárquico, sino que es necesario aprender de la lógica de procesos externos y adaptarla a la propia dinámica de nuestras organizaciones, no para justificar sus problemas y fracasos, sino para elevar la capacidad de incidencia y transformación de las organizaciones latinoamericanas.

1. GLOBALIZACIÓN Y ATOMICIDAD: EL EFECTO DE ROMPIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN MONOLÍTICA

Después de una etapa histórica en que las ciencias sociales desbordaban optimismo respecto de la capacidad de construir y dirigir conscientemente los procesos económicos y políticos, arribamos a otra que, como transición, se ve atrapada en la complejidad de un mundo aparentemente incontrolable.

Después de vivir con la confianza en la planeación y la organización como medios diseñados por las sociedades para evitar —o al menos limitar— la incertidumbre, no deja de ser angustiante observar el derrumbe de esquemas simplificadores y el renacimiento de la certeza sobre lo inmensamente complejo de los movimientos sociales.¹

Esto es así no sólo porque hay que enfrentarse a una lógica globalizante, que interconecta cada vez más espacios y procesos, sino porque ésta se desarrolla a la par de una lógica contradictoria: la atomicidad que está llevando a la recuperación acelerada de las particularidades en todos los ámbitos.²

En efecto, los esquemas globalizantes de antaño se derrumban. Categorías como sistema internacional, Estado-nación, plan global (nacional, corporativo, organizacional), cultura nacional, organización, partido político, se ven rebasadas por realidades que tienden a atomizarse en todos estos niveles (internacional, nacional, organizacional, grupal), en actores con diversas tendencias y marcos, basados sustancialmente en premisas culturales y étnicas, bajo lógicas no sujetas a la racionalización o a ser programables.³

A esto se refiere lo realmente nuevo de este proceso. La globalización que va abarcando cada vez más espacios, interconectando formas y lugares cada vez más remotos tiene como único referente el espacio de la producción y distribución de los bienes y servicios. Pero para hacerlo debe enfrentarse a esquemas no simplificados de las relaciones sociales. Es decir que categorías como clase social, nacionalidad, empresa, etc., sólo pueden ser utilizadas en un nivel de análisis muy general.

Estamos por tanto frente a un proceso de globalización económica con atomización política y social. Esta atomización se desarrolla por la vía de procesos no racionalizables, sustentándose las más de las veces en dinámicas culturales ancestrales que renacen con personalidad propia, con la revalidación de sus capacidades de inteligir sobre la realidad. El proceso de atomización deja claro que la globalización no es, ni puede ser, un proceso homogéneo, lineal, basado en un equilibrio de fuerzas. Todo lo contrario, la globalización deberá entenderse como una lucha de fuerzas desproporcionadas, con instrumentos diversos y, lo que es más importante, con premisas que son leídas de manera radicalmente distinta por los diversos actores, según sus posiciones relativas en redes determinadas.

Por esto la tendencia hacia la interconexión de espacios y tiempos va mucho

más allá de la compleja interpenetración que se está viviendo en el ámbito de los procesos económicos e informáticos. Es necesario, aunque difícil, aceptar que el mundo vuelve a verse como un ente compuesto de múltiples y diversas formas no acotables por mecanismos racionales como la nación, el plan o la organización. La perspectiva del orden se derrumba y con ella nuestra capacidad de comprender el mundo.⁴

Una de las primeras tentaciones para recuperar el control es volver a simplificar los elementos explicativos de la realidad.

El simplismo liberal y el del materialismo histórico (en sus versiones simplificadas extremas, que son a fin de cuentas las que predominaron) se ven sustituidos por otro simplismo igual de burdo: el neoliberalismo. Surge la confianza en la globalización económica con la convicción de que llevará a controlar la atomización, la pluralidad política y la cultural.

Así como el Estado-nación y la organización-monolito funcionaron para enmarcar y controlar la pluralidad política y social en el pasado, este esfuerzo se orienta ahora a la interconexión económica, donde las fuerzas ampliadas del mercado y el intercambio permitan consolidar la estructura de poder que ya existía.

Paradójicamente, ante una dinámica que recupera su movilidad en términos de actores múltiples, conflictivos y complejos, que por lo tanto reducen al mínimo la posibilidad de mantener los esquemas organizacionales y políticos en términos monolíticos, la cuestión de la recuperación del orden lleva la fuerza de la globalización como fuerza integradora. Pero ahora es más dura la labor de reducir el caos.

Los momentos actuales son, en este sentido, de confusión, de incertidumbre. La visión de un mundo global e integrado en un nuevo orden, con una dinámica organizacional (su principal instrumento) capaz de incrementar la eficiencia interna y externa, y ordenando a los diversos grupos en una nueva configuración más libre pero ordenada, tiene que enfrentarse con el hecho de que el rompimiento de la visión monolítica de las organizaciones y de las naciones (se trata por cierto de una relación poco estudiada pero sumamente ligada a los discursos teóricos) parte de la aceptación del desorden inicial como mecanismo de reacomodo y de construcción del nuevo orden.

La visión racionalista que sostiene que enfatizando la eficiencia y la lógica ordenada de los procesos —obligando a la integración sobre la marcha de la jerarquía y minimizando la laxitud—, se podrá recuperar el orden sobre una sociedad atomizada y parcializada política y culturalmente, tiene altas probabilidades de fracasar. Sobre todo en naciones donde de manera permanente el conflicto, la lucha por el poder y la discrecionalidad han desempeñado un papel importante en la dinámica organizacional (es decir, que son países plurales desde su nacimiento). Estas lecciones para América Latina son de suma importancia en los momentos actuales.

2. LAS ORGANIZACIONES EN AMÉRICA LATINA. LA COOPERACIÓN COMO PROYECTO, LA DOMINACIÓN COMO ESTRATEGIA

Las organizaciones latinoamericanas mantienen una doble característica desde su nacimiento:⁵ son organizaciones diseñadas desde otras realidades y adaptadas a las condiciones de cultura y a los procesos sincréticos indispensables que se dan en este tipo de relaciones.

La atonicidad étnico-cultural de los grupos autóctonos es reducida mediante el proceso de mestizaje, permitiendo un alto nivel de incorporación de los principios culturales del pasado sobre los esquemas ordenadores del presente.

Ésta es una relación que se repite a lo largo del tiempo. La lógica de la dominación que implica la organización tiene un doble perfil: es leída por los miembros de la organización a través de los lentes de la autoridad personal (la autoridad de la nobleza indígena, después la de los peninsulares en la Colonia, y más tarde la de los cultos y organizados criollos en las primeras fases independentistas), pero de la que están separados culturalmente (y a veces étnicamente) por un abismo.⁶

Sobre este doble perfil hay que entender la organización en América Latina. Las organizaciones fueron y han sido históricamente ajenas a una relación de identificación racional de objetivos, a la definición estructurada de funciones y a la toma de decisiones bajo patrones de cálculo universal. Entender esto, creemos, es el punto de partida para pensar la cultura organizacional en nuestro subcontinente.⁷

Para el caso de México, que con algunos matices puede aplicarse a otros países de la región, las características genéricas pueden ser descritas como sigue:⁸

a) La organización es un espacio de dominación de un grupo privilegiado, cerrado y separado de las masas y los miembros de la organización, tanto por sus características socioculturales como por sus relaciones políticas con otros grupos poderosos. Las posibilidades de ingresar a esos niveles es casi nula. Las relaciones jerárquicas y funcionales se traducen en las redes de relaciones entre individuos y entre grupos, y en el poder que son capaces de detentar.

Por lo tanto, no toda relación con el poder se basa en la distinción relativamente racional de la red a la que se pertenece, sino que otorga a la autoridad un cierto cariz místico-utilitarista: el respeto a la autoridad se basa tanto en fuertes criterios de la distinción cultural, como en otros más bien débiles y volátiles, según un profundo resentimiento por tal distinción (rememorando posiblemente la conquista), que hacen ver a conveniencia contingente de estar cerca o lejos del poder, según las circunstancias. La lealtad se puede expresar en cualquiera de los dos sentidos, aunque es una lealtad que se acerca mucho a la pensada para la dominación patrimonialista.⁹

b) La organización se constituye en un foro para las luchas por el poder. Para autores anglosajones¹⁰ la organización es el espacio natural del individuo, dado

su instinto gregario; en ella podrá satisfacer sus necesidades de reconocimiento, autoestima y autorrealización. La identificación entre los fines individuales y los organizacionales es un proceso que se da mediante la comunicación abierta y la cooperación, características ambas consustanciales al ser humano.

A diferencia de estos planteamientos implícitos en prácticamente todo texto de *Management*, surgen otras concepciones de la organización. El sociólogo francés Michel Crozier,¹¹ por ejemplo, de algún modo refleja una concepción latina de la organización, definiéndola como un foro de luchas de poder entre individuos y grupos. Desde esta perspectiva, lo natural en el ser humano es la búsqueda de objetivos personales y de grupo, y la conservación de espacios de poder; las funciones, las responsabilidades y las decisiones estarán irremediablemente permeadas por esta racionalidad que se constituye en el motor de la acción en las organizaciones y en la esencia de la motivación.

Esto, a la luz de la primera característica que aquí discutimos, adquiere relevancia. Las organizaciones en América Latina funcionan más bien en el complejo contrato organizacional de la relación de poder entre los dominadores y los miembros de la organización que no pueden acceder a la cúpula del poder, pero que pueden estar cerca y obtener privilegios, en la medida en que eso convenga, según las circunstancias. Las luchas se dan en referencia a las redes a las que se pertenece y respecto de aquéllas contra las cuales se lucha. Es una lucha entre desiguales en diversos niveles, bajo un marco de autoridad mínimo y uno de poder máximo.

c) El sistema de interrelación es un sistema de intercambios. El *sprit de corps* o sentimiento de identidad del que hablan los "humanorrelacionistas", que hace del conflicto un accidente, se pierde en organizaciones donde éste es cotidiano y se constituye en el impulso de la acción organizacional.

La lucha entre las redes de relaciones y recursos hace de la interrelación un sistema de intercambio, tanto de recursos como de relaciones en sí mismas. La lectura de estas relaciones se basa en términos de reciprocidad y compromiso, según las posiciones que se tengan en las diversas redes.

La calculabilidad y el diagnóstico de las posibilidades de cada red están sustentados en parámetros que van de lo racional (cercanía con grupos de poder muy altos, por ejemplo) a lo intuitivo (los acercamientos o alejamientos que realizan, de conceptos o categorías utilizados por otros grupos, por ejemplo).

De esta manera, el entendimiento de las redes no puede ser matricial, pues es multidimensional.

d) La autoridad se visualiza como un privilegio, y los esquemas clásicos de participación y de dominación racional legal weberiana¹² se ven aquí reducidos a otras características. Un puesto de autoridad tiene una doble fuente de poder: según la posición sobre los recursos y las funciones, y según las relaciones a las que tiene acceso. Los diversos grupos y facciones actuarán en referencia a las redes que se mueven en una autoridad. Ésa es su principal fuerza. En este

sentido la autoridad se vuelve simbólica, omnipotente, según sus características.

La jerarquía es percibida como una rígida composición de los estatutos individuales, todos ellos privilegios otorgados. La caída de una autoridad es la pérdida de importancia de un individuo y su salida de una serie de redes de relaciones.

e) Los procesos decisorios como procesos de negociación. Esto es así por la complejidad de interpretaciones que un actor tiene que realizar dentro de una organización en nuestra realidad. La cuestión de los objetivos formales debe ser interpretada coyunturalmente respecto a las relaciones que se afectan y que involucran a actores en otras redes.

La negociación es muchas veces el único espacio viable en una relación organizacional que depende de la posición de los actores que participan. Sin estas negociaciones, muchas veces sería imposible llevar a cabo las actividades.

La maximización de los objetivos organizacionales se compone de una esfera muy complicada donde la función debe incorporar la dependencia de múltiples actores, en situaciones estratégicas particulares, con fuerzas relativas específicas y cambiantes.

f) La estructura formal rígida y poco utilizada. Siendo el marco de referencia formal a partir del cual se da la dinámica organizacional, en América Latina esto puede ser leído en una forma paradójica: como una serie de leyes escritas en una obsesión del orden forma-escrito, pero que en el momento de la acción y la decisión es subutilizada ante la dinámica negociadora y clientelista. Esto se puede explicar en buena medida diciendo que lo escrito y lo legal son el apoyo ordenador para las negociaciones. Los grupos y las redes no existen en el vacío. Su poder y su fuerza también se sustentan en cuestiones materiales y formales.

En este caso, las normas y los procedimientos no son para seguirlos y buscar la eficiencia, sino para tenerlos como marco protector y como "piso" de la negociación. Componen las reglas mínimas de las acciones, establecen los parámetros de castigos y premios que se pueden alcanzar; de alguna manera significan las armas visibles que se pueden utilizar y los cambios que podrían seguirse.

La reglamentación es una herramienta más del poder, se usa a discreción; el manual se saca del cajón para limitar funciones o exigir el cumplimiento de obligaciones. Sirve para proteger o atacar, para establecer las reglas mínimas y las armas a utilizar. En fin, es un instrumento táctico muy poderoso.

g) La relación entre individuos suele ser una relación clientelista, es decir que hay una tendencia a darle al servicio una connotación de favor que en la representación simbólica crea compromisos y obliga al agradecimiento. Los ascensos o movimientos en la jerarquía se sustentan en las conveniencias de las relaciones y las redes, y son utilizados como un símbolo, tanto en el seno de la relación como en el exterior, reubicando actores y fuerzas.

La estrategia se basa entonces en el crecimiento del grupo (espacio de poder) a partir de la relación clientelar y de redes, la infiltración de miembros en diversos ámbitos (expansión del espacio de poder), la colocación de miembros en puestos clave (aumento de los recursos de poder) para negociar la colaboración, los recursos, los apoyos y las alianzas con el resto de la organización. La cooperación en este ámbito organizacional es tan sólo un proyecto negociado y condicionado.

Todas estas características son clasificadas por muchos autores como típicas de sociedades premodernas¹³ en las que privan los principios de la particularidad en lugar de la universalidad, de difusividad en lugar de especificidad, de adscripción en lugar de adquisición (logro) y de efectividad en lugar de neutralidad afectiva.

Algo hay de esto. Las organizaciones de nuestra región son en muchos sentidos menos eficientes que las de otros países, sobre todo las de los desarrollados. Sin embargo, esto se debe más bien a una errónea incorporación de esquemas de organización que no tienen en cuenta la complejidad ni las características propias de las relaciones de dominación típicas de nuestras realidades.

De alguna manera, la simbiosis de las escuelas anglosajonas de organización y administración en nuestros países con las condiciones que las caracterizan, han procreado esquemas organizativos dirigidos a controlar como un fin, más que como un medio. El esfuerzo por encerrar la complejidad de las organizaciones de América Latina en esquemas simplificadores de la autoridad y la jerarquía, ha llevado a lógicas obsesionadas por el control de todas las actividades de las organizaciones.

De este modo, la educación para el trabajo ha tendido a destacar la disciplina como la principal actitud a alcanzar, más que el emprender o el crear. Incluso suele concebirse el proceso de selección de personal como una homogeneización del trabajador en una lógica colectiva simplista, más que observar las cualidades personales según las condiciones de la organización.

Igualmente se busca la observancia de un reglamento interno orientado a reforzar al hombre disciplinado antes que fomentar una actitud directiva y útil para el trabajo; se tiende a elaborar la declaración de principios más como dogma organizacional que como inspirador de integración entre los grupos.¹⁴

La estrategia del control obsesivo no puede sino producir parálisis y lentitud. En una sociedad culturalmente dominada, que ha buscado sus espacios clientelares de negociación desde épocas remotas, esta estrategia produce una combinación de actitud cínica y desinterés.

La complejidad de los procesos organizacionales, con base en la propia movilidad no predecible de las relaciones de poder, no es un problema que lleve necesariamente a la aceptación de la incapacidad por intervenir en los procesos con mayor éxito que en el pasado. Claro que la solución no es una simplificación

basada en el principio —inoperante en nuestras naciones— de la homogeneidad valorativa y la linealidad de la jerarquía y la decisión.

3. ¿HACIA UN MODELO AUTÓCTONO?

La aceptación de la complejidad cultural de los actores debe ser el primer requisito de cualquier esquema que pretenda mejorar la actuación de las organizaciones en América Latina. La cuestión cultural, si bien es claro que no es programable ni controlable linealmente, tampoco es incomprensible.

Es necesario partir de la aceptación de que los sistemas organizativos, como sistemas de acción social, se pueden entender como actores comprometidos en situaciones, portadores de ideas e intereses, que persiguen fines explícitos o tácticos y que para hacerlo manipulan recursos y coacciones que se traducen en comportamientos significativos.

En este sentido los actores están aferrados a valores e ideologías y son portadores de intereses; escogen, en función de apreciaciones subjetivas más o menos reflexivas, los intereses y valores, y son incapaces de prever, y por tanto de controlar, todas las consecuencias de sus propios actos.¹⁵

La cuestión cultural se reproduce en estas condiciones, las cuales permiten establecer los principios amplios de actuación de los diversos grupos e individuos. Las posibilidades de construcción social que los actores vislumbran representan situaciones que configuran las relaciones que se establecen entre los proyectos (o formas de concebir el mundo deseado para el futuro) de los distintos sujetos en proceso de constitución o desmembramiento.¹⁶

Uno de los puntos clave en este nivel podría ser comprender que, dadas las características culturales de nuestros países, los actores toman decisiones en ambientes multiorganizacionales, donde existen reglas explícitas y valores implícitos, con múltiples relaciones de poder. Éste se maneja principalmente por dos vías, una estrictamente política y otra estrictamente administrativa. No queremos reproducir aquí la falsa dicotomía política-administración sino dar a entender que, si bien no son dicotómicas, sí son diferentes. Y que en su diferencia se relacionan.

Por esto sería preferible entender los arreglos entre los diversos actores como una cuestión de estrategia desde los diversos grupos, donde el proyecto dominante requiere ponerse en práctica tácticamente a través de los actores intraorganizacionales. Éstos interpretan el proyecto según parámetros político-organizacionales y parámetros normativo-estructurales propios y específicos de la organización.

Desde esta perspectiva los actores requieren no sólo construir las acciones que permitan obedecer las ordenanzas del proyecto, sino realizarlo en condiciones tales que permitan reproducir la relación de dominación existente, siendo

los propios actores un agente de la dominación que participa de las ventajas de ésta. Entender una realización sin la otra es fallar en la compleja trama de las organizaciones en ambientes culturales múltiples y plurales.

Así pues, en el nivel de la estructura debería provocarse que ésta, en vez de eludir las cuestiones de la movilidad de los grupos y facciones, tuviera capacidad de tratarlas, potenciarlas y controlarlas desde su aceptación y no desde su negociación. La estructura debería establecer las condiciones y los espacios necesarios para que los grupos diagnosticaran y dirigieran sus decisiones desde un equilibrio móvil de los intereses de los grupos y las redes respecto de la propia organización como un todo. Es decir, que la estructura y la estrategia se adapten a las condiciones culturales, potenciándolas desde su perspectiva del mundo bajo un esquema de negociación que sea capaz de conectar esquemas racionales e "irracionales" en consensos dinámicos.

Visualizar la organización como un proyecto, más que como un aparato unilateral, puede ser una de las vías adecuadas. Un proyecto organizacional que acepta diversidades marcadas que deberán ser negociadas; laxitudes que permiten la inclusión de intereses contrapuestos y fragmentados; ajustes que redefinen y que paulatinamente van profundizando el compromiso institucional. Esta visión puede potenciar los acuerdos y negociaciones como mecanismos de consolidación de la coalición organizacional.

La función de cooperación en este escenario organizacional no se halla implícita en el universo de la organización, sino que se trata de un arreglo negociado, condicionado y variable, puesto que está en redefinición permanente. Hasta ahora se ha insistido en visualizar modelos organizacionales ideales sin poder introducirlos en nuestra realidad, pero es necesario recordar que sólo la coalición resultante y sus arreglos internos definen las características del modelo. Abrir institucionalmente el juego de los actores es parte esencial del modelo autóctono en América Latina.

Finalmente, debe asentarse que un enfoque autóctono de las organizaciones no es sinónimo de autárquico, etnocéntrico o cerrado. A la luz de los procesos de globalización y atomización esto es imposible. Las visiones culturales de cualquier región sufren alteraciones necesarias para su adaptación a los cambios y modificaciones contextuales; guardan su esencia y se adaptan tácticamente, si se nos permite decirlo así. Un enfoque autóctono sería aquél que fuera capaz de aceptar la esencia de la visión del mundo y los aprendizajes históricos de ésta, para adaptarla e insertarla en las tendencias mundiales.

Los procesos de tornar eficiente, tanto en lo interno como en lo externo,¹⁷ de toma de postura y racionalización de la ubicación organizacional, son indispensables si se quiere pensar en una capacidad de respuesta de nuestros países a las dinámicas mundiales. Estamos convencidos de que esto no se va a lograr eliminando o negando las características y las especificidades sobre las cuales los actores y los grupos deciden y hacen, sino tendiendo la capacidad de aceptarlo

y potenciarlo en su naturaleza: pluralidad cultural, lucha y conflicto del poder en marcos de autoridad personal y mística, referida a la posición en la estructura cultural del poder, con lógicas de separación cultural entre éste y los actores.

¿Son éstos parámetros premodernos de la dinámica organizacional? Preferiríamos caracterizarlos como especificidades profundas de cómo ven, entienden y viven el mundo las organizaciones latinoamericanas. Como toda herencia cultural, estas representaciones contienen una sabiduría y un sentido finalístico y poseen la esencia profunda del conocimiento para superar obstáculos. Son especificidades que seguramente conducirán a un nuevo estilo de vida organizacional que podrá ser tan exitoso como otros que han surgido. Lo cierto es que negando nuestra identidad cultural lograremos, cuando más, ser una copia defectuosa de modelos exitosos ajenos.

NOTAS

¹ Después de la confianza desmedida de Herbert Simon en tener un mundo continuamente programable y de decisiones estructurables, cada vez resulta más común encontrar gente que apuesta por el desorden como fuente del orden o como fuente de más orden. Para leer el extremo de la confianza de Simon véase H. Simon, *Ciencia de lo Artificial*, Barcelona, Ariel, 1976. Una corriente que está cobrando fuerza es la que trata de comprobar que el orden es procreado por desórdenes de diversa índole, en estructuras no predecibles ni controlables. Todo un rompimiento epistemológico, según los mismos autores. Para esto véanse I. Prigogine e I. Stengers, *Order out of Chaos*, EUA, Bantam Books, 1984; James Gleick, *Chaos. Making a New Science*, EUA, Penguin Books, 1988; E. Morin, *El método. La vida de la vida*, Madrid, Cátedra, 1980. En las ciencias sociales comienzan a aparecer interesantes estudios como los de G. Balandier, *La teoría del caos en las ciencias sociales*, Barcelona, Gedisa, 1987; L. Douglas Kiel, "Nonequilibrium Theory and its Implications for Public Administration", *Public Administration Review*, noviembre-diciembre de 1989; James Rosenau, *Turbulence in World Politics*, Princeton, Princeton University Press, 1988.

² Las naciones se han venido desmembrando en múltiples nacionalidades y subnacionalidades, en regiones y subregiones; las organizaciones, en grupos y subgrupos; las religiones se parcializan cada vez más, el poder del Estado en muchos actores, etc. Si bien es cierto que estos problemas nunca dejaron de existir, en estos momentos se ha tomado conciencia de ello.

³ Vivimos teóricamente el derrumbe de la perspectiva del "Actor Racional Unificado" como premisa epistemológica, de modo que hoy día no se puede pretender simplificar una organización o a un país como si fuera un ser humano individual que tiene objetivos y medios, estrictamente en una transferencia del nivel individual al nivel grupal u organizacional. El problema de la decisión compleja renace como necesidad de no simplificar en extremo la intrincada trama de actores individuales y grupales en un concepto de racionalidad excesivamente lineal. Véase G. Allison, *Esencia de la decisión*, Buenos Aires, Gel, 1987.

⁴ Se afirma que el mundo retorna a esta perspectiva porque ya antes y durante muchos siglos se buscaba la ordenación de las relaciones sociales. El paradigma que vivimos durante muchos lustros proviene de la ciencia de la Ilustración, del cartesianismo, de las leyes universales de Newton y, en lo social, de aquel contrato social que construye un Estado-nación, que iguala y abstrae a todos los hombres en el espacio colectivo, y también en el individual, a través de la ley. Estas abstracciones se hacen cada vez menos claras, menos objetivas. Vale la pena entonces releer la historia de muchos procesos de abstracción social como soluciones alternativas en momentos y condiciones determina-

dos. La idea posmoderna de la sociedad y las organizaciones aparece cada vez más como referente indispensable. Véase D. Arellano, *Teoría de la organización y análisis organizacional. Hacia nuevos paradigmas. Agency y cultura organizacional. Una revisión crítica*, México, CIDF, 1992.

⁵ Por nacimiento entendemos la época colonial, pues el ente latinoamericano no sería el indígena, sino el mestizo. Véase Manuel Molina Enríquez, *Los grandes problemas nacionales*, México, ERA, 1970.

⁶ El estudio de esta herencia cultural que le da sentido a la lógica organizacional de nuestros países forma parte de un proyecto de investigación que busca especificar las características más trascendentes que se mantienen en esta relación de poder y acción, específicamente con los mexicas y su separación entre administrador-ejecutor, en la Colonia con la sobreposición de la dominación española-feudal a una cultura distinta, y en su consolidación en la época independiente con la llegada de los criollos al poder. Véase para esto Yturbide I. Romero Vargas, "Las instituciones", en *Esplendor del México antiguo*, 7a. ed., T. II, Centro de Investigaciones Antropológicas de México, Ediciones del Valle de México, México, 1988, pp. 796-776; Mercedes Olivera, *Pillis y Macehuals. Las formaciones sociales y modos de producción de tecali del siglo XII al siglo XVI*, México, CIESAS, Ediciones de la Casa Chata, 1988, pp. 162-268; J. Stanley Stein y Bárbara H. Stein, *La herencia colonial de América Latina*, México, Siglo XXI, 1970, pp. 57-74.

⁷ En este sentido, debe decirse que el avance metodológico es muy confuso aún en esta área de cultura organizacional. Podemos pensar que existen por lo menos ocho grandes marcos analíticos desde los cuales tratarlo y definirlo, mismos que podrían enlazarse en dos grandes perspectivas epistemológicas. Esto es, podemos entender dos visiones de cultura: aquella que la piensa como un sistema de ideas, localizadas ya sea en la mente de los agentes mismos o en las estructuras mentales y de pensamiento (con sus significados y simbologías), y aquella que la piensa como un sistema sociocultural, estático o sincrónico y dinámico o diacrónico.

Dentro de la primera pueden ubicarse escuelas amplias, como las que se enlistan a continuación:

a) la cognitiva, que piensa que la cultura está localizada en la mente de los portadores de cultura; se trata de un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para percibir, crear, evaluar y actuar;

b) la estructuralista, que piensa que la cultura está hecha de sistemas simbólicos que son productos de la mente;

c) de la mutua equivalencia, que sustenta que los procesos cognitivos estandarizados crean una cadena general para la predicción mutua del comportamiento en individuos interactuantes;

d) la simbólica, según la cual la cultura existe en los pensamientos y significados de los actores sociales.

En la segunda podemos encontrar, en sentido sincrónico, dos escuelas:

a) la funcionalista, que concibe la cultura como una necesidad fundamentada en las necesidades individuales por expresar su mundo y adecuarse a él, y

b) la estructuralista, donde la cultura es la expresión de un sistema mayor de jerarquía y necesidad, otorgando la estructura mínima valorativa para la acción.

En esta misma, pero en sentido diacrónico, se inscriben dos escuelas:

a) la ecologista, que ve en la cultura un factor de adaptación contingente desde la estructura social en momentos históricos evolutivos determinados, y

b) la difusionista, según la cual la historia no es evolutiva, sino múltiple y dinámica, y procrea cambios y desarrollos en el sistema cultural según diversos movimientos y cambios.

Esta revisión deja claro que es necesario pensar en la cultura como un elemento social de amplio espectro, pero que es incorporado a los ámbitos individual y grupal. Así pues, dependiendo del nivel de análisis en el que se tenga interés, el énfasis estará en un sentido más global o más particular. Sin caer en perspectivas eclécticas y teniendo claras las diferenciaciones epistemológicas, pensamos en la cultura como un sistema social histórico que se construye en periodos largos en la estructura valorativa, estableciendo marcos de decisión y actuación ante la realidad sincrónica o la que se ve

como proyecto. Las sociedades, constituidas por sus grupos y organizaciones, crean y recrean estas perspectivas en diversos espacios y tiempos.

Para la clasificación anterior se consultó a Y. Allaire y M. Firsirotu, "Theories of Organizational Cultures", *Organization Studies*, Egos, No. 5 (3), 1984, pp. 193-226.

⁸ La mayor parte se retoma de Enrique Cabrero, "La importación de tecnología administrativa en México y sus efectos en la dinámica de las organizaciones", *Revista de Contaduría y Administración*, México, FCA-UNAM, núm. 181, julio-agosto de 1989.

⁹ Max Weber, *Economía y sociedad*, México, FCE, 1984.

¹⁰ Véanse, por ejemplo, Ch. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, Wiley & Sons., 1964; F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, World, 1966.

¹¹ M. Crozier y E. Friedberg, *El actor y el sistema*, México, Alianza, 1989. Véase también M. Crozier, *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Amorrortu, 1973.

¹² Teniendo claro que, en sentido estricto, el marco metodológico de Max Weber, es un tipo ideal, un modelo abstracto que no pretende ser una foto de la realidad ni tampoco dirigirla o prescribirla. V. Luis Aguilar, *Weber. La idea de ciencia social*, México, Miguel Ángel Porrúa-UNAM, 1989.

¹³ T. Parsons, *Teoría sociológica de las sociedades modernas*, México, Trillas.

¹⁴ Liliana Segini, *A liturgia do poder. Trabalho e disciplina*, São Paulo, Ed. Educ.

¹⁵ J.G. Padilleau, *El Estado en concreto*, México, FCE pp. 17-18.

¹⁶ Hugo Zemelman, "La cultura y el poder", en Vuskovic et al., *América Latina hoy*, México Siglo XXI, 1990.

¹⁷ Muchos esquemas racionalistas han perdido de vista que la eficiencia interna en contextos móviles, turbulentos, va íntimamente ligada a la externa, y que ambas se logran con mecanismos muy distintos y perspectivas nada lineales. Véase G. David Arellano, *Planeación y gestión estratégica de organizaciones mexicanas. Un énfasis en el sector público*, México, en prensa.

ÍNDICE

Introducción	5
1. Globalización y atonicidad: el efecto de rompimiento de la organización monolítica	6
2. Las organizaciones en América Latina. La cooperación como proyecto, la dominación como estrategia	8
3. ¿Hacia un modelo autóctono?	13