

## ISOMORFISMO VS. EFICIENCIA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

PABLO GARCÍA RUIZ\*

---

Cuando hablamos de racionalidad nos solemos referir a la capacidad para obtener el máximo provecho de los recursos o, como dice H. Simon, a la capacidad para resolver problemas siguiendo el camino más corto. Racionalidad, en este sentido, viene a ser sinónimo de “eficiencia” y es el tipo de perspectiva propio de la economía y del análisis económico de las organizaciones.

Habitualmente, los estudios sobre la racionalidad económica han tomado como objeto central de estudio el proceso de toma de decisiones. Esta se ha entendido normalmente en términos de “elección” entre alternativas: la capacidad para elegir la alternativa óptima entre un conjunto de alternativas dadas. Sin embargo, no siempre se tiene en cuenta un problema subyacente: el problema de definir las alternativas entre las que se debe elegir. A este

segundo problema se le puede llamar “estructuración” de las decisiones.

Con frecuencia se prescinde de la conexión entre la idea de racionalidad y el problema de estructuración de las decisiones, debido a que los modelos de decisión que se utilizan presuponen que los verdaderos problemas ya vienen definidos y que su estructura está ya dada por el mercado. El verdadero problema —desde esta perspectiva— se llama “cuenta de pérdidas y ganancias” y el criterio de satisfacción es el incremento sostenido de los beneficios monetarios.

Desde este supuesto, el único problema es optimizar la elección de alternativas para el uso de los recursos disponibles en la organización, de manera que se logre el objetivo fijado de antemano. En este contexto, se pone de relieve la importancia de la capacidad de adaptación de las diferentes

\*Pablo García Ruiz es profesor de Sociología en la Universidad de Navarra.

organizaciones a su entorno en busca de una mayor eficiencia, es decir, en busca de un mayor logro objetivo, perfectamente medible en términos cuantitativos. Parte importante de esa adaptación a un entorno cambiante sería entonces la capacidad de innovación, de diferenciación, que aporte a la organización alguna ventaja competitiva. En el mundo de las organizaciones, particularmente de las organizaciones empresariales, tendríamos que encontrar tendencias de cambio cada vez más veloces en busca de un éxito cada vez más difícil sobre la competencia.

Sin embargo, la idea que me gustaría exponer aquí es precisamente la contraria. Me parece que si hay una tendencia sobresaliente en lo que se refiere al diseño organizacional es precisamente hacia la “homogeneidad” y no hacia la diversificación. Las organizaciones tienden a parecerse cada vez más entre sí. Y esto, en dos sentidos: por un lado, las organizaciones no económicas tienden a adoptar criterios de actuación similares a los de las empresas; y, por otro, las organizaciones que se mueven en los mismos campos de actividad tienden a configurar su es-

tructura interna de una manera cada vez más uniforme.

Evidentemente, todo esto tiene que ver con la tesis de Weber acerca de la creciente racionalización o burocratización de la sociedad moderna, provocada por la entronización de la idea de eficiencia. En la medida en que el criterio de eficiencia es adoptado implícitamente como valor último de las decisiones organizacionales, toda racionalidad pasa a convertirse, antes o después, en racionalidad formal.

Creo que es la generalización del criterio de eficiencia lo que ha dado lugar al proceso social que Ritzer ha descrito como “McDonalización” de la sociedad. Este proceso se puede describir rápidamente de la siguiente manera: McDonalds ha sido la primera organización —o al menos la más famosa o la que lo ha conseguido de una manera más espectacular— que ha aplicado los criterios de la racionalidad formal weberiana a una dimensión importante de la vida cotidiana, es decir, la alimentación. Para las cadenas de comida rápida, la eficacia ha desplazado a los demás posibles valores asociados a la gastro-

nomía. Su organización está al servicio de la atención rápida y estandarizada al cliente de cualquier parte del mundo. Su éxito continuado parece indicar que la demanda de lugares tan distintos como Moscú, Pekín y Nueva York resulta bastante homogénea. Junto a la eficacia, los valores que McDonalds ofrece a sus clientes y a sí misma como organización son: la importancia del cálculo, la posibilidad de predecir y la capacidad de control sobre todas y cada una de las actividades que se desarrollan en el interior de uno de sus establecimientos.

Quizá lo más significativo en todo esto es que el éxito de las cadenas de comida rápida ha sido el incentivo que ha generado la aplicación de esos mismos criterios a otros aspectos de la vida cotidiana. Así, las agencias de viajes, los parques de atracciones, las cadenas de videoclubs, los hipermercados, los centros de salud, los centros educativos, los museos, etc., ofrecen de forma estandarizada servicios también estándar para consumidores cada vez más homogéneos entre sí. Los valores presentes en todas estas actividades son precisamente la posibilidad de

calcular, de predecir y de controlar todo lo que se hace y todo lo que se ofrece. Se racionalizan los procesos de atención al cliente en busca de la mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. Y el cliente no busca sorpresas: sólo lo que ya sabe que va a encontrar.

Hay, por otra parte, formas de burocratización y de cambio organizacional que tienen como resultado hacer a las organizaciones más parecidas entre sí sin que por ello resulten necesariamente más eficaces. Este proceso es lo que Powell y Di Maggio llaman "isomorfismo institucional". Isomorfismo viene a significar aquí el proceso constrictivo que fuerza a una unidad en una población a asemejarse a otras unidades que se enfrentan al mismo conjunto de condiciones de su entorno. Es decir, es un tipo de cambio adoptado por una organización que la hace más semejante a otras organizaciones de su mismo entorno.

Se podría hablar de un isomorfismo competitivo cuando esa similitud es consecuencia de la adopción de innovaciones tecnológicas u organizati-

140

vas cuya eficacia está comprobada para adquirir una ventaja competitiva. La vida media de la ventaja competitiva que aporta una innovación tecnológica es cada vez más corta porque el acceso a la información y al capital necesario para la inversión es cada vez más sencillo.

Pero las organizaciones no compiten únicamente por recursos y por clientes. Buscan también poder político y legitimidad institucional para lograr una buena posición no sólo económica sino también social. El concepto de “isomorfismo institucional”, por eso, puede ser una herramienta útil para comprender la dimensión política y cultural que está presente en muchos aspectos de la vida de las organizaciones actuales.

Powell y DiMaggio identifican tres mecanismos gracias a los cuales se generan este otro tipo de asimilaciones formales entre organizaciones. Estos son:

a) isomorfismo coercitivo, que deriva de la influencia política y que está relacionado con el problema de la legitimidad;

b) isomorfismo mimético, que es resultado de la adopción de respuestas estándar en contextos de incertidumbre;

c) isomorfismo normativo, relacionado con la creciente profesionalización de los cargos que definen las organizaciones.

a) El isomorfismo coercitivo se produce como consecuencia de presiones formales e informales ejercidas sobre una organización por parte de otras organizaciones respecto de las cuales se es dependiente, y por las expectativas culturales propias de la sociedad en la que esa organización funciona. En determinadas circunstancias, el cambio se produce como respuesta inmediata a mandatos gubernamentales, como las medidas sobre el respeto al medio ambiente para las empresas o, para los centros educativos, la implantación de gabinetes psicopedagógicos u otras medidas exigidas por ley.

Pero la imposición directa de procedimientos operativos estándar y de estructuras y normas legitimadas se da también fuera del contexto legal. Por ejemplo, las empresas proveedoras o subsidiarias de las

grandes corporaciones se encuentran obligadas a adoptar prácticas contables, evaluaciones de resultados y planes presupuestarios acordes con las políticas propias de la empresa matriz. También hay un conjunto de servicios e infraestructuras proporcionados a menudo por empresas cuasi monopolísticas —como las telecomunicaciones, los sistemas informáticos o el transporte— que empujan hacia la homogeneidad a las diversas organizaciones.

b) No todas las presiones son de carácter coercitivo. Una poderosa fuerza que empuja hacia la imitación es la incertidumbre. La incertidumbre puede ser causada por una mala comprensión o utilización de las técnicas de la organización, pero quizá, sobre todo, por la situación en la que la definición de los fines organizativos es ambigua. Una organización puede enfrentarse —y de hecho, lo hace continuamente— a problemas cuyas causas son ambiguas y cuyas soluciones son oscuras, y, sin embargo, es preciso actuar de algún modo.

En esta situación, las organizaciones tienden a adoptar

como modelo para su propia actuación a otras organizaciones de su mismo ámbito consideradas como más legítimas o más eficaces, sin que la relación entre los fines organizativos y el modelo adoptado esté claramente comprobada.

Situaciones de este estilo para las organizaciones económicas son, por ejemplo, los diseños de la política comercial o de las políticas de recursos humanos. En este último campo, es frecuente la adopción de técnicas como los círculos de calidad u otras, sin un examen detenido acerca de su coherencia con la estructura de la propia organización. Su implantación se basa más que en su eficiencia real, en el prestigio generado por su éxito en otros contextos o en otras actividades. Algo similar se podría decir de la adopción de nuevas tecnologías informáticas cuya implantación no significa necesariamente una mejora productiva real. Este tipo de mimesis tiene un contenido fundamentalmente ritual: las organizaciones adoptan estas innovaciones para reforzar su legitimidad, para demostrar que están tratando de mejorar las condiciones de los trabajadores

o de ser más eficientes en sus procesos técnicos.

La existencia de un conjunto relativamente pequeño de firmas importantes de consultoría a nivel mundial, agudiza esta tendencia a la mimesis. La adopción de los consejos de estas consultoras, si no es realmente eficaz, —cosa que no siempre es fácil de determinar— al menos envía un mensaje al mercado y a los accionistas. Un caso particular de esta situación es la privatización de empresas estatales. El paso de la gestión pública a la privada exige una serie de cambios encaminados a hacer ver a los nuevos accionistas y a los propios empleados que la orientación de la empresa es nueva y pretende mayor eficacia. Lo importante aquí no es tanto el incremento real de eficiencia que aportan esos cambios sino la credibilidad que genere el mensaje transmitido.

En el ámbito de las organizaciones no económicas, la mimesis entre organizaciones sigue un camino análogo, con la diferencia de que muchas veces es más difícil definir los fines propios de la organización. Por eso, parte de su

misma estructura incluye el discurso acerca de esos mismos fines. Es el caso, por ejemplo, de los museos o de otras organizaciones de carácter cultural. Esta indefinición convierte en un problema el juicio acerca de lo bien o mal que se están haciendo las cosas en un momento dado. Como es importante, y a veces necesario, dar cuenta de la propia gestión, se buscan criterios para otorgar ese juicio. A veces, priman los criterios económicos y con ellos estas organizaciones tienden a adoptar las formas y la mentalidad de las organizaciones empresariales. Otras veces, algunas organizaciones que han logrado un mayor prestigio social, actúan como prescriptores o modelos para el resto de las organizaciones que buscan criterios para mostrar lo adecuado de su gestión. Un caso particular de esta tendencia es la aparición de lo que podríamos llamar “franquicias culturales”, como la aparición de sucursales del Museo Guggenheim en diversas partes del mundo.

c) Un último tipo de isomorfismo sería el normativo. Este viene causado, principalmente, por la creciente profesionalización de los diferentes

puestos definidos en las organizaciones. Estos puestos tienden a estar cada vez más estandarizados en lo que se refiere al perfil y a la formación básica que se espera de quien aspira a desempeñarlos. En su mayor parte, son ocupados por profesionales cuya legitimación para aspirar al cargo es la formación recibida en la universidad o su pertenencia a una asociación o red de carácter profesional (como abogados, economistas, programadores, etc.). Esta realidad hace que tanto las universidades como las redes profesionales se conviertan en una fuente añadida de isomorfismo entre las organizaciones. Porque en esas fuentes se desarrollan normas acerca de lo que se considera una buena conducta profesional y también un estilo propio de status que se ocupa. Por otra parte, los profesionales cambian con frecuencia de lugar de trabajo con lo que difunden fácilmente esas normas de conducta y ese estilo propio a aquellas organizaciones en las que prestan sus servicios.

Para terminar, me gustaría subrayar brevemente algunas de las ideas mencionadas hasta aquí.

La existencia de mimesis o, de lo que hemos llamado isomorfismo institucional, es una señal de que, además de problemas de eficiencia, las organizaciones se enfrentan con problemas de legitimación y de posicionamiento social respecto de su entorno. Esos problemas pertenecen a la estructuración de las alternativas de acción y no a la elección de los medios conducentes al logro de los fines propuestos.

Por eso, la mimesis se da con mayor frecuencia en organizaciones cuyos fines son más ambiguos o discutibles, porque, por una parte, dependen en mayor medida de su apariencia de legitimidad. Y, por otra, resulta en la práctica más sencillo adoptar una solución ajena pero con prestigio social, que conducir un proceso interno acerca de la propia misión y los procedimientos más adecuados para lograrla.

## BIBLIOGRAFIA

Abrahamson, E. (1993), "Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion", *Academy of Management Review*, 18, pp. 487-517.

Abrahamson, E. (1996), "Management fashion: life cycles, triggers and collective learning processes", *Academy of Management Review*, 21, pp. 254-285.

Aldrich, H.E. (1979) *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

Bastons, M., (1997), *Organización y racionalidad en la toma de decisiones*, Tesis Doctoral, IESE, Barcelona.

DiMaggio, P. y Powell, W.W. (1983), "The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational

Fields", en *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.

Orrz, M., Biggart, N.W. y Hamilton, G.G., (1991), "Organizational Isomorphism in East Asia", en Powell, W.W. y DiMaggio, P., *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press.

Ritzer, G. (1996), *La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*, Ariel, Barcelona.

Scott, W.R. (1995), *Institution and Organizations*, Thousand Oaks, Sage.



Copyright of *Empresa y Humanismo* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.