

Los enfoques neoinstitucional y cultural, su utilidad para el estudio de las organizaciones gubernamentales

The neo-institutional and cultural approaches, its usefulness for the study of government organizations

Fecha de recepción: 18 de mayo de 2015
Fecha de aprobación: 4 de diciembre de 2015

*Arturo Hernández Magallón**

RESUMEN

El objetivo de este documento es analizar los enfoques neoinstitucional y cultural, y reflexionar sobre su utilidad para el estudio de las organizaciones gubernamentales. Ambos enfoques comparten su interés en los elementos significativos generados socialmente, sin embargo, sus propuestas usualmente se encuentran separadas. Se abordan en términos generales las corrientes económica, política y sociológica del neoinstitucionalismo, así como las corrientes empresarial y simbólica de la cultura organizacional. Se concluye que las conexiones teóricas y metodológicas entre estos enfoques son provechosas para el estudio y enseñanza de la naturaleza subjetiva de las organizaciones de gobierno. Los argumentos señalan la necesidad de considerar el lado simbólico en la administración y reforma de este tipo de organizaciones.

PALABRAS CLAVE: institución, neoinstitucional, cultura organizacional, gobierno, comportamiento.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the neo-institutional and cultural approaches, and reflect on their usefulness for the study of government organizations. Both approaches share an interest in socially generated significant elements, however, their proposals are usually separate economic, political and sociological currents neoinstitutionalism addressed in general terms , as well as corporate and symbolic currents of organizational culture . It is concluded that the theoretical and methodological connections between these approaches are useful for the study and teaching of the subjective nature of government organizations. The arguments point to the need to consider the symbolic side in the administration and reform of these organizations.

KEY WORDS: institution, neo-institutional, organizational culture, government, behavior.

*Universidad Nacional Autónoma de México, México. Correo-e de contacto: ah.magallon@politicas.unam.mx

INTRODUCCIÓN

Los enfoques neoinstitucional y cultural de las organizaciones comparten su interés en los elementos significativos generados socialmente. No obstante, sus propuestas avanzan por caminos separados. En el enfoque neoinstitucional da por sentado el papel de los sistemas simbólicos y se resalta el rol de las instituciones en las organizaciones como reglas del juego. La corriente sociológica de este enfoque establece cierta proximidad con la parte cultural: por un lado establece que las organizaciones formales consideradas racionales son un reflejo de mitos y campos institucionalizados; por otro lado, en un nivel micro social, se establece que el comportamiento individual considerado racional es resultado de un proceso de institucionalización en el que el mundo intersubjetivo se vuelve objetivo en la interacción social.

Mientras tanto en el enfoque de la cultura organizacional los sistemas simbólicos son la parte central. La corriente administrativa ha logrado capitalizar con gran popularidad este tema, visualiza los significados y creencias como bienes suministrables para lograr comportamientos adecuados a la lógica organizacional y con fines de mejora productiva. En el lado contrario la corriente simbólica establece que la organización *es* cultura, es decir, una experiencia subjetiva, más no un recurso que se posee y puede modelarse o administrarse, como propone la corriente anterior. Desde esta perspectiva, es importante descifrar la acción simbólica en el comportamiento de los hombres para identificar aquello que le da sentido a lo organizado.

Por su lado, cada uno de estos enfoques ha contribuido al estudio de las organizaciones gubernamentales. Sin embargo, establecer un puente entre ambas propuestas resultaría benéfico: el enfoque cultural, en particular la corriente simbólica, ofrecería herramientas interpretativas y evidencia empírica sobre la presencia de las instituciones en las organizaciones. Mientras tanto, el enfoque neoinstitucional ofrecería los argumentos teóricos suficientes sobre la orientación normativa de la cultura en las organizaciones, es decir, sobre el rol que juega para el establecimiento del orden. La proximidad propuesta entre ambos enfoques invita al uso creativo de metodologías para revelar el lado simbólico, un tema poco abordado en los estudios sobre organizaciones de gobierno.

En este sentido, el objetivo de este documento es analizar los enfoques neoinstitucional y cultural, y reflexionar sobre su utilidad para el estudio de las organizaciones gubernamentales. Para lo cual se desarrollan cuatro apartados, en el primero se analizan tres corrientes del enfoque neoinstitucionalista; en el segundo se aborda el enfoque culturalista de las organizaciones, entre ellas las corrientes empresarial y simbólica; en el tercer apartado se destaca la utilidad de ambos enfoques para el estudio de la naturaleza subjetiva de las organizaciones de gobierno; y finalmente, se exponen algunas reflexiones emanadas del cuerpo del documento.

EL ENFOQUE NEOINSTITUCIONAL

El enfoque neoinstitucional es resultado de un proceso evolutivo que comienza con lo que se ha denominado el viejo institucionalismo, del cual hereda principalmente su énfasis normativo, el papel de la historia y la idea de estructura como determinantes del comportamiento. Las críticas a las corrientes conductista y de elección racional, que comenzaron a dominar el análisis político después de la Segunda Guerra Mundial,

esencialmente por su sesgo individualista y utilitarista como fundamentos de la acción, dieron origen en los años 80 al impulso renovador de las instituciones que destacó la importancia de los valores y las normas sociales para explicar cómo determinan o moldean la conducta (Peters, 2003). Este nuevo institucionalismo derivó en distintas propuestas teóricas, tres de las cuales se presentan a continuación en términos generales.

En el neoinstitucionalismo económico, las instituciones (junto con las organizaciones empresariales), aparecen como una forma de ordenamiento, control y coordinación de transacciones, que suplen al mercado en momentos en que los costos de transacción son altos. Se incurre en estos costos cuando los agentes vinculados a un contrato son racionalmente limitados (para prever las consecuencias de la relación contractual) y oportunistas (que explotan a su favor las diferencias de información en el curso del contrato) (Williamson, 1991).

La aportación que conviene rescatar de esta escuela, pero desde otra perspectiva, se da a nivel organizacional. En la cual las instituciones aparecen como sistemas de incentivos para que los agentes que asumen responsabilidades de control delegadas por un principal, actúen conforme a los intereses de este último. La asimetría de información, la divergencia de intereses (entre principal y agente) y los mecanismos de supervisión y vigilancia necesarios para asegurar la alineación de dichos intereses generan costos de agencia (Castillo, 1997).

Las instituciones ayudan a reducir estos costos, incentivan al agente a conducirse conforme los intereses del principal. Desde esta postura el comportamiento institucional es aquel que responde positivamente a los incentivos (mediante cálculos utilitarios y ambiciosos), para lograr las finalidades establecidas por el principal. En ambos argumentos, en el mercado y las organizaciones, las instituciones son el marco en el que los actores económicos interactúan regulando formal o informalmente su comportamiento.

Uno de los conceptos más utilizados sobre institución es ofrecido por North:

“son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”. Las instituciones, desde esta perspectiva, estructuran incentivos en el intercambio humano, definen y limitan el conjunto de sus elecciones lo que reduce la incertidumbre, son una guía para la interacción humana, en general, son un marco en cuyo interior ocurre dicha interacción” (North, 1993: 13).

Respecto al neoinstitucionalismo político, March y Olsen (1997a), proponen una teoría para explicar los fenómenos políticos, para lo cual retoman trabajos anteriores (Simon, 1988; March y Simon, 1977).¹ El planteamiento es el siguiente: el hombre es racionalmente limitado y se encuentra inserto en un ambiente de libre competencia política caracterizado por la ambigüedad, lo que dificulta las decisiones racionalmente exhaustivas, ya que no sabe qué sucederá. Ante este panorama, este actor toma decisiones satisfactorias o apropiadas para cada circunstancia.² Las preferencias de dichas elecciones son establecidas por las reglas y los

¹ Simon consideraba a las instituciones como dispositivos de control del comportamiento. Cuando lo formal no otorga los estímulos para la toma de decisiones que den lugar a comportamientos adecuados, los estímulos impuestos socialmente en un marco organizacional influyen para que suceda. De ahí que llegara a señalar que “el individuo racional es, y debe ser, un individuo organizado e institucionalizado” (1988: 98). Estas ideas contribuirían al surgimiento de las distintas vertientes del nuevo institucionalismo.

² March y Simon (1977), argumentaban que las decisiones que dan lugar a los comportamientos se refieren a alternativas satisfactorias (por la racionalidad limitada), y en este sentido, los ambientes social y organizacional

sistemas de significados compartidos, con los cuales interpreta el mundo en dicho ambiente político, este marco de decisión y acción es conocido como institución (March Olsen, 1997a). De manera que la institucionalización de la acción se da por medio de reglas y la construcción y elaboración de significados, se reduce con ello la ambigüedad decisoria. La siguiente cita muestra la importancia dada a los elementos significantes:

“La vida se organiza en conjuntos de significados y prácticas compartidos que llegan a ser considerados como ciertos durante mucho tiempo. Las acciones intencionales y calculadoras de los individuos y las colectividades se encuentran insertas en esos significados y prácticas compartidas, que podemos llamar identidades o instituciones” (March y Olsen, 1997b: 43).

Por reglas se entienden las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías. Sobre su importancia retoman de March y Simon (1977), el concepto de programación. Según plantean estos últimos, la mayor parte del comportamiento en las organizaciones está gobernada por programas, respuestas inmediatas de acción a estímulos del medio ambiente y que la rutina configura, lo que facilita las elecciones. En otras palabras, los programas sirven como alternativas de elección a situaciones repetitivas. A un estímulo, una acción rutinaria como respuesta, sin necesidad de enfrentarse a la ambigüedad y los procesos de elección óptimos que no son posibles por las limitaciones racionales. Las rutinas como respuestas programadas simplifican las decisiones y orientan el comportamiento de manera predecible.

En cuanto a los sistemas de significados, su papel es legitimar la presencia de las reglas. Las instituciones delimitan el comportamiento de los actores mediante la construcción de creencias y significados representados como símbolos, rituales o ceremonias.

El papel de la cultura expresada como significados y prácticas compartidas es relevante, a tal nivel que en algún momento March y Olsen (1997a) llegan a señalar que los comportamientos son intencionales, pero no voluntarios cuando los individuos se encuentran motivados por los valores de sus instituciones. No son voluntarios porque se conducen bajo la lógica de lo apropiado, configurada por las reglas y los sistemas de significados.

Una parte de estas ideas llama especialmente la atención, a pesar de que muchas de las ambigüedades presentes en la vida política cobran sentido gracias al mundo simbólico, los actores pueden actuar de manera hipócrita apeándose a los mitos o ritos sin creer en ellos. Asumen, desde su perspectiva, un comportamiento simbólico estratégico.

Para March y Olsen (1997a), esto es parte de la normalidad de la política, lo que se busca es transmitir que las decisiones son legítimas, que simbolizan las cualidades que otros valoran. Esto es parte de un rito que se ha generado en torno a la decisión, en el cual hombre cree que las instituciones políticas son manifestaciones de las acciones intencionadas, mientras que se decide conforme la lógica de lo apropiado.³

juegan un papel importante en los procesos psicológicos y sociológicos para la definición de las situaciones de elección y la generación de alternativas. Con ello se reconoce en el ambiente social una influencia en los comportamientos, y las decisiones satisfactorias son resultado de la forma en que se percibe ese entorno.

³ En este sentido, se suele creer que se tiene el control sobre nuestro destino en el sistema político mediante decisiones intencionadas, cuando son las instituciones las que establecen los criterios de elección. Se sugiere revisar a March y Olsen (1997a), en su capítulo tercero sobre la interpretación y la institucionalización del significado.

La proximidad con la perspectiva culturalista es evidente que juega un papel relevante en el orden social, da sentido a las conductas y disminuye la ambigüedad. La crítica común a las instituciones es su amplia determinación conductual, todo acto es explicado restando capacidad a los actores. Ahora bien, las instituciones vistas como sistemas simbólicos pueden proporcionar estímulos inadecuados o contrarios a los valores arraigados fuertemente en los individuos, incluso no es posible descartar la resistencia.

Esta visión neoinstitucionalista de la política aparece como contrapeso a la perspectiva conductual que refleja el individualismo y el utilitarismo de los actores que buscan maximizar sus beneficios, sin tomar en cuenta la presencia de los valores. Contrario a esto, el nuevo institucionalismo político de March y Olsen (1997a), propone que la conducta no se da de manera autónoma, sino como resultado de los valores dados por las instituciones con las que los hombres se vinculan. Los comportamientos son expresiones de la lógica de lo apropiado aplicable a diversas situaciones. Lo apropiado, fijado por las instituciones, se ha arraigado en el hombre como reglas, mitos y ritos diversos para cada circunstancia.

La visión sociológica de las instituciones retoma algunos de los planteamientos de la perspectiva política, pero establece mayor cercanía con las ideas de Berger y Luckmann (2003).⁴ La visión meso y macro del análisis organizacional es desarrollada en los trabajos seminales de Meyer y Rowan (1999), así como DiMaggio y Powell (1999); mientras que la visión micro es abordada por Zucker (1999).

Meyer y Rowan (1999), describen las condiciones que hacen surgir la estructura formal racionalizada. Desde su análisis las organizaciones formales y algunos de sus elementos reflejan o manifiestan mitos culturales fuertemente institucionalizados acerca de la racionalidad ya que éstos son considerados verdaderos.⁵

Conforme dichos mitos (o reglas institucionales) las organizaciones adoptan ceremonialmente técnicas y procedimientos considerados racionales transformando su funcionamiento formal; independientemente de su posible eficiencia dichas técnicas ya institucionalizadas las protegen de las incertidumbres y hacen ver a estas organizaciones como racionales, modernas, y conducen a la percepción de legitimidad y la obtención de recursos necesarios para su supervivencia.

Señalan, que:

“El crecimiento de las estructuras institucionales racionalizadas en la sociedad hace a las organizaciones formales más comunes y más elaboradas”, de manera que “a medida que surgen mitos institucionales racionalizados en los campos de actividad existentes, las organizaciones ya establecidas amplían sus estructuras formales para hacerse isomorfas con estos nuevos mitos” (Meyer y Rowan, 1999: 84).

La propuesta es clara, como en el caso de los individuos, las organizaciones formales se ven afectadas en su comportamiento y práctica real por las instituciones, no obstante, los

⁴ El neoinstitucionalismo sociológico tiene una mayor preocupación por la manera en que los miembros de una institución perciben o interpretan las situaciones dentro de su estructura, mientras que la perspectiva política pone énfasis en cómo las instituciones delimitan o establecen comportamientos adecuados para cada situación (Peters, 2003).

⁵ Véase a Berger y Luckmann (2003), sobre la idea de objetivización.

cambios en sus estructuras en entornos institucionalizados son mitos racionalizados que contrastan con las demandas de sus actividades de trabajo.

Una de las principales contribuciones de DiMaggio y Powell se centra en la idea de isomorfismo institucional.

El análisis establece que el cambio estructural está más motivado por la búsqueda de legitimidad y menos por la competencia o la necesidad de eficiencia. Estos cambios las hacen más similares a otras por la estructuración de campos organizacionales institucionalizados, que en conjunto constituyen un área reconocida de la vida institucional (DiMaggio y Powell, 1999: 106), por ejemplo, las organizaciones encargadas los órganos especializados del legislativo para realizar auditorías al ejecutivo.

El efecto de estos campos es reducir el grado de diversidad de las organizaciones que los estructuran. Este proceso que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras que enfrentan las mismas condiciones ambientales es denominado isomorfismo. Presentan tres tipos de isomorfismos institucionales, el coercitivo (*e.g.* un mandato del gobierno – una autoridad coercitiva – para que las organizaciones adopten cierta tecnología para el pago de impuestos); el mimético (*e.g.* una organización ante la ambigüedad funcional busca soluciones en otro tipo de organizaciones; los empleados también pueden transmitirlos); y el normativo (*e.g.* la educación formal prepara profesionales que comparten saberes que aplican en diversas organizaciones en un campo; las asociaciones profesionales son otra vía para la definición y promulgación de reglas sobre la conducta organizacional).

Ambos planteamientos transformaron la forma de pensar las organizaciones, su racionalidad y comportamiento, una imagen teórica que las escuelas del desarrollo y comportamiento organizacional difícilmente hubieran construido por permanecer atrapados en una visión sistémica.

La propuesta plenamente cultural pero a nivel microsocia la ofrece Zucker, quien realiza un análisis sobre la institucionalización. En palabras de la autora, se trata de un proceso “por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso el significado de un acto se puede definir, más o menos, como parte dada por hecho de esta realidad social” (Zucker, 1999: 129).

Para los individuos la realidad se experimenta como un mundo intersubjetivo, pero en su relación con otros comparten mediante sus actos dicha realidad (el mundo social), volviéndola objetiva, apareciéndoles como una realidad dada. De manera que no cuestionan lo que ven o lo que se hace, porque así siempre se han hecho las cosas. En esta medida, lo institucional es tanto intersubjetivo como objetivo, tan cultural como socialmente real, externo y coercitivo. El comportamiento institucional es, por tanto, una respuesta habituada en un mundo socialmente construido.⁶

Zucker, además de describir y analizar cómo el conocimiento subjetivo viene a ser percibido como objetivo en las organizaciones, demuestra que la racionalidad culturalizada (por medio de mitos), que aducen Meyer y Rowan (1999), puede convertirse en una verdad objetiva en el nivel individual, presente en el mundo social (Morrill, 2010).

El nivel micro del análisis institucional de las organizaciones es el menos abordado. Se desperdicia su valor empírico, se le integra en una teoría institucional como algo dado sin investigar a profundidad su papel. En general se le da más importancia a la manera en que las

⁶ Se recomienda revisar el capítulo segundo de Berger & Luckmann (2003), sobre la sociedad como realidad objetiva, en quienes Zucker se basa para desarrollar su propuesta.

instituciones constriñen los comportamientos, a pesar de que sin las creencias y elementos significantes ello no sería posible.

Además de estas corrientes clásicas del neoinstitucionalismo, han aparecido otras que han enriquecido este campo de conocimiento, tales como la escuela institucional de la elección racional o la corriente histórica. Desde la perspectiva de Scott (2008), en general las instituciones están compuestas de elementos regulativos, normativos y cultural-cognitivos, y los diversos teóricos neoinstitucionalistas le dan mayor peso a uno u otro de estos elementos en sus propuestas.

El énfasis en alguno de ellos permite identificar la orientación de las distintas corrientes y por tanto la manera en que se influye en los comportamientos (véase tabla 1). Por ejemplo, como se ha visto, los teóricos de la corriente económica consideran que las instituciones, mediante procesos regulativos explícitos y algunas veces mediante propagación informal como la costumbre, regulan y restringen los comportamientos de individuos enfocados en sus propios intereses (elemento regulativo).

Mientras tanto, para los teóricos de la corriente política las instituciones son prescripciones que estructuran las elecciones, limitan y a la vez permiten y habilitan los comportamientos, mediante creencias, valores o normas sociales, en otras palabras mediante obligaciones sociales, los comportamientos están gobernados moralmente (elemento normativo). Asimismo, para los teóricos de la corriente sociológica las instituciones son creencias comunes que se dan por sentadas y que conducen a la acción (elemento cultural-cognitivo).

Las distintas corrientes pueden ser identificadas por su orientación, por ejemplo, la escuela institucional de la elección racional tiene una orientación regulativa. En esta corriente se considera que los individuos buscan maximizar sus beneficios, actúan por conveniencia, en ciertas circunstancias eligen mediante razonamiento instrumental ser constreñidos por las instituciones si se dan cuenta o aprenden que sus objetivos pueden ser alcanzados a través de la acción institucional.

Por tanto, las instituciones proporcionan incentivos tanto positivos como negativos para producir ciertos comportamientos convenientes.

En otras palabras:

“las instituciones son conjuntos de reglamentaciones que moldean la conducta individual, pero los individuos reaccionan racionalmente ante los incentivos y restricciones establecidas por esas reglas” (Peters, 2003: 75).

Otro ejemplo es la corriente histórica, también de orientación regulativa. Desde esta perspectiva las instituciones creadas en otro tiempo influyen en las decisiones del presente, es decir, las normas creadas en el pasado persisten (por ejemplo, las rutinas) como resultado de su evolución, influyendo en las organizaciones y en los programas (en el caso del gobierno) (Peters, 2003).

Tabla 1

PILARES INSTITUCIONALES

	Regulativo	Normativo	Cultural-Cognitivo
Corriente institucionalista	Económica Elección racional	Política	Sociológica

Histórica			
Dimensiones			
Base de cumplimiento	Conveniencia	Obligación social	Se da por sentado Entendimiento compartido
Bases de orden	Normas regulativas	Conjunto de expectativas	Esquema constitutivo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	De lo apropiado	Ortodoxa
Indicadores	Reglas Leyes Sanciones	Certificación Acreditación	Creencias comunes Lógicas de acción compartidas Isomorfismo
Afectación	Miedo a la culpa / Inocencia	Vergüenza / Honor	Certeza / Confusión
Bases de legitimidad	Sancionado legalmente	Gobernado moralmente	Comprensible Reconocible Apoyado culturalmente

Fuente: Adaptación de Scott (2008).

EL ENFOQUE CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES

Geertz (1987), considera que el hombre es un artefacto cultural que comprende una trama de significaciones necesarias, como mecanismos de control extragenéticos, para ordenar su conducta. De manera que la cultura, como argumenta este mismo autor, es una fuente simbólica de iluminación para orientarse en el mundo, por lo que la totalidad acumulada de esos esquemas o estructuras, no es sólo un ornamento de la existencia humana, sino una condición esencial de ella, dado que es el patrón de significados incorporados a las formas simbólicas en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias.

Estas formas simbólicas tienen una serie de características: a) son intencionales; b) son convencionales, porque se comparten; c) son estructuralmente articuladas porque son elementos que guardan entre sí relaciones distinguibles en casos de expresiones, enunciados o textos reales; d) siempre representan algo, dicen algo sobre algo; e) siempre se insertan en contextos y procesos sociohistóricos específicos en los cuales se producen y reciben, por lo que no es posible separar a la cultura de la situación (Thompson, 1998).

Uno de los primeros acercamientos entre la cultura y el *management* se da en las investigaciones realizadas en la Western General Electric, de la planta Hawthorne, llevadas a cabo por el psiquiatra Elton Mayo, de 1927 a 1932 (Mayo, 1972; Roethlisberger y Dickson, 1966).

Sus descubrimientos revolucionaron la percepción sobre las organizaciones, se encontró en lo informal un determinante del comportamiento individual y grupal ligado a la eficiencia organizacional, que posteriormente daría nacimiento a la corriente empresarial de la cultura organizacional.

La idea de controlar lo informal con el fin de acrecentar el control del proceso de trabajo se creyó factible. Esta contribución llevaría más adelante a considerar a la cultura como una variable contingencial de la cual depende el funcionamiento organizacional.

Muchos otros autores clásicos de la administración favorecieron esta línea, entre ellos Barnard (1938), quien señalaba que la autoridad envuelve dos aspectos, uno subjetivo y otro objetivo; sobre el primero hablaba de la “ficción de una autoridad superior” que logra que los individuos estén poco dispuestos a dudar de la autoridad.

Se refería al conjunto de creencias conocidas como cultura. Trabajos como los de Max Weber y Mary Parker Follett también contribuyeron a las reflexiones sobre cultura organizacional; incluso la perspectiva acultural de Frederick W. Taylor, sin la cual no hubiera sido posible la crítica a la ausencia de lo informal en las organizaciones.

La visión funcionalista de la cultura ha estado presente en la literatura administrativa principalmente privada. Representa el viejo deseo de hacer converger los objetivos de la organización con los de los empleados, lograr la cooperación auténtica. Se establece una relación clara entre la cultura y el desempeño organizacional.

De hecho, constituye una estrategia directiva. El tema cultural se hace más visible en el campo administrativo con el popular libro de Peters y Waterman (1984), *En busca de la excelencia*. En este trabajo los autores muestran a la cultura como un bien administrable para manipular el comportamiento de los hombres, esto se aprecia en la siguiente cita relacionada a los mitos, relatos y leyendas utilizadas en algunas grandes empresas para transmitir valores compartidos en la organización.

“Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte fuera esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales y normas, organigramas o procedimientos y reglas detallados. En estas empresas, todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientativos está más claro que el agua” (Peters & Waterman, 1984: 99).

Otro ejemplo es Ouchi quien llegó a considerar a la cultura como instrumento de control; para él los valores y las creencias son dispositivos útiles para influir en los comportamientos cuando las reglas y los mecanismos de verificación fallan. Este autor denomina a este tipo de control Clan, en relación a las formas tradicionales de ordenamiento y dominio de la sociedad primitiva, que no se basaban en dispositivos formales, sino en valores y creencias transmitidas por ritos, historias y ceremonias. Sugiere que para que este control sea efectivo se seleccione al personal que comparta los valores del clan o adoctrinar por socialización a quienes aún no los comparten; lo que requiere además de instrucción, monitoreo y evaluación. Las organizaciones que logran este tipo de control son denominadas organizaciones “Z” (Ouchi y Price, 1993).

Como estos casos, hay numerosa literatura que ofrece a los directivos de todo tipo de organizaciones (privadas y gubernamentales) la receta para manipular o gestionar la cultura de su organización mediante mitos, ritos, creencias, historias, sagas, etcétera, con la finalidad de que sus empleados sean integrados en una familia organizacional, disminuyendo las fricciones, legitimando el orden y las desigualdades presentes en la estructura (Dolan y Garcia, 1999).

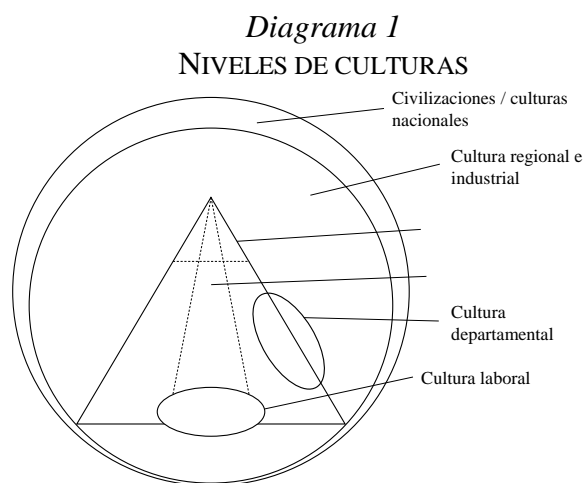
El surgimiento de este conjunto de textos tiene un sólo fin, lograr el control de los comportamientos en la organización mediante sutiles transformaciones en el plano simbólico, con efectos en el desempeño.

Aktouf señala de manera crítica que la cultura organizacional es la “capacidad supuesta de un grupo dado (los gerentes) de suscitar, reforzar o modificar los valores, actitudes y creencias que se han revelado o que se revelan “eficaces” para el conjunto de los miembros, y esto gracias a los ritos, ceremonias, símbolos y mitos apropiados” (Aktouf, 2002: 81).

¿Es posible administrar la cultura? Los antropólogos tienen claro que pueden haber diversas estructuras simbólicas en una organización muy arraigadas en la vida de los hombres. También plantean que a pesar de que los hombres piensan al mundo mediante símbolos y creencias que les pueden resultar significativas para comportarse en relación a éstas, las creencias pueden ser asimétricas respecto a sus actos dependiendo de las situaciones sociales (Godelier, 1998; Evans-Pritchard, 1976; Gluckman, 1968).

En otras palabras, por más que se crea en la lealtad de algún empleado porque comparte los valores de la organización que le fueron supuestamente impuestos durante años, en un momento dado, en alguna situación social en el que el soborno está presente, las creencias organizacionales pueden quedar de lado. Esto pone en duda el determinismo de la cultura respecto al comportamiento. Y si en otro escenario los mitos, historias, sagas, etc., tienen algún efecto en las creencias, no hay garantía de que sean correctamente integrados, derivando en comportamientos alejados de los propósitos organizacionales. Incluso, también es posible el rechazo deliberado de los empleados a los intentos de manipulación o la simulación estratégica para el logro de fines particulares.

En todo caso, la cultura que pretende ser impuesta retrata esencialmente la cultura empresarial, la que desean los propietarios y grandes gerentes que exista en sus organizaciones. Una entre tantas culturas presentes en estos constructos sociales. En este sentido Alvesson y Berg (1992), consideran que hay distintos niveles de cultura: laboral, departamental, profesional, corporativa, regional y nacional (véase diagrama 1). Por tanto, en cualquier organización privada o pública coexisten varios entornos culturales o subculturales, no hay una total.



Fuente: Alvesson y Berg (1992).

Se suele tratar a la cultura organizacional desde el interior, por la importancia dada al comportamiento, sin embargo, también puede ser vista como algo externo, considérese, por ejemplo, que los hombres vienen de fuera y portan consigo sus creencias, las cuales pueden establecer nuevos entornos subculturales que transforman el funcionamiento organizacional en algún sentido. De la misma forma, la cultura nacional puede ser considerada como un elemento que explica las características de las organizaciones, gestión y conductas que se tienen en un país (Hofstede, 1984).

El tema cultural en las organizaciones no goza de simplicidad, principalmente en el plano epistemológico, de ahí que surjan diversos modelos explicativos. Se puede mencionar el propuesto por Allaire y Firsirotu (1992: 31, 32), un modelo de cultura en las organizaciones compuesto por un sistema socioestructural (interacciones de las estructuras formales), un sistema cultural (sistema colectivo de significados simbólicos) y los empleados particulares (dotados de personalidad y experiencias propios, que construyen sus significados a partir de las materias primas culturales proporcionados por la organización con sus dos sistemas).

Otro modelo es el de (Schein, 1988), quien considera que la cultura se manifiesta y puede ser estudiada en diferentes niveles: 1) las producciones (la parte visible de la cultura, por ejemplo. las conductas, las reglas de interacción, el lenguaje escrito o hablado); 2) los valores (la idea de lo que debe ser y que establece la manera en que se actuará dependiendo de la situación); y 3) las presunciones subyacentes básicas (implícitas e inconscientes, las cuales son incontestables e indiscutibles, orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas). Las presunciones subyacentes son lo que la cultura realmente es, los valores y las producciones derivan de ella.

Los estudios en esta materia son aún más amplios que la endeble, pero bien comercializada perspectiva empresarial o corporativa de la cultura. Esta representa sólo una manera funcional de abordaje de las creencias en las organizaciones. En el lado opuesto, la perspectiva simbólica del análisis organizacional plantea que la organización *es* cultura, no un recurso que se tiene o posee y que puede ser administrado. Esta otra manera no se enfoca en las prescripciones modeladoras de cultura, en su lugar explora el fenómeno organizacional como una experiencia subjetiva, para analizar los patrones que posibilitan la acción organizada (Smircich, 1983).

En otras palabras, el interés está en descifrar los patrones de acción simbólica que crean y mantienen un sentido de la organización. Si los comportamientos de los hombres en las organizaciones se dan en un mundo simbólico, es importante identificar las regularidades de la acción simbólica que logra la existencia organizacional.

Como menciona D'Iribarne "la cultura no es un poder, algo a lo que se le pueden atribuir los comportamientos, sino un contexto, algo dentro de lo cual los comportamientos pueden describirse de manera inteligible" (D'Iribarne, 2010: 31).

En este mismo sentido, Czarniawska, señala que la "cultura puede ser vista como una burbuja (de significados) que cubre al mundo, una burbuja que creamos y a la vez vivimos en ella. Su envoltura cubre todo lo que nuestro ojo abarca; es... el medio de la vida (social)" (Czarniawska, 1991: 287). Para esta autora, no se pueden describir las propiedades que caracterizan cualquier cultura dada, sólo en la práctica los actores definen lo que la cultura es. Ello significa que esfuerzos como el de Hofstede (1984), no logran establecer los límites de la cultura nacional, dado que, continuando con las ideas de la autora, el mundo (al igual que la cultura) es como una colección de textos escribiéndose continuamente, un proceso de creación y recreación constante.

Este abandono de la cultura como variable para convertirse en metáfora, abrió la puerta a mundos y submundos micro sociales distintos en las organizaciones, que desde la perspectiva del investigador siempre se muestran inacabados, únicos e imprecisos, pero lo suficientemente útiles para dar cuenta de ellos como mundos nuevos de significados.

CULTURA E INSTITUCIÓN: COMPONENTES PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES

El potencial explicativo del vínculo cultura e institución es alto. El enfoque neoinstitucional puede contribuir a un mejor entendimiento de la cultura organizacional y viceversa. Por ejemplo, la idea de los entornos o campos institucionalizados podría ser de utilidad para explicar la presión del medio ambiente sobre las organizaciones y su cultura (Zilber, 2012).

Para Kondra y Hurst (2009), las presiones isomórficas permiten entender la manera en que se transmite, reproduce y mantiene la cultura organizacional, y a la vez, comprender la forma en que las organizaciones están sujetas también a presiones de desinstitucionalización (resistencia de subculturas locales a las restricciones culturales impuestas).

De la misma forma, la visión neoinstitucional se vería favorecida al integrar la perspectiva micro del análisis cultural, después de todo las instituciones son reproducidas a través de las actividades de los individuos; el orden social es creado en la parte baja, mediante las interacciones o prácticas situadas en lo local (Powell y Colyvas, 2008). Ello permitiría conocer el papel de las creencias y significados en el proceso de institucionalización o cambio institucional.

Respecto al estudio de las organizaciones gubernamentales, la perspectiva institucional ha servido como teoría general. Sobre todo para analizar el cambio y los alcances de las reformas relacionadas a la *New Public Management* (NPM) (Barzelay y Gallego, 2006).

Ha sido fructífera también para la comprensión de los fenómenos de políticas públicas, entre ellos el estudio de las *policy networks* (Rhodes, 2002). Sin olvidar también su uso provechoso en el abordaje de temas relacionados a la política, por ejemplo, los Congresos (Lindsay, 1994).

Mientras tanto la cultura organizacional ha dado lugar a algunos estudios comparativos entre organizaciones gubernamentales, para identificar patrones culturales que determinan su buen desempeño (Grindle, 1997; Jamil, 1998).

En la mayoría de los análisis es considerada una variable relacionada al funcionamiento organizacional, de ahí los intentos deliberados por modificar o influir en las culturas locales mediante reformas administrativas. Sin embargo, investigaciones han demostrado que las reformas que promueven una cultura postburocrática (caracterizada por la orientación a resultados, la eficiencia, la productividad, la autonomía, la rendición de cuentas, el distanciamiento de la política, etcétera) no han tenido efectos favorables, siguen arraigados los valores de la burocracia tradicional tan fuertemente criticados por la corriente de la NPM (Parker y Bradley, 2000).

Hace varios años Waldo se preguntaba ¿Qué características especiales distingue lo que puede llamarse una subcultura de la administración pública?. Al respecto respondía lo mal preparados que estamos para hablar de la condición pública de la administración pública, debido a la creencia de que todas las organizaciones son esencialmente iguales en su organizacionalidad (1967: 74).

Este argumento sigue vigente, desconocemos la naturaleza de las organizaciones gubernamentales al dar mayor peso a su lado formal, a lo superficial. Dejar de considerar la cultura como algo dado o como una variable manipulable y enfocarnos en revelar mediante análisis detallados la parte simbólica, permitiría conocer con mayor profundidad estas organizaciones, serían presentadas como una diversidad de mundos y submundos simbólicos por descubrir.

Ambas perspectivas, la cultural e institucional, son de gran utilidad para el estudio de las organizaciones de gobierno. El interés compartido en los elementos significativos generados socialmente es un puente mediante el cual las diferencias esenciales se pueden convertir en oportunidades para la generación de nuevo conocimiento organizacional (véase tabla 2).

La cultura le da sustancia (empírica) a las instituciones mediante sus herramientas metodológicas interpretativistas, mientras las instituciones le dan una orientación (normativa) a la cultura mediante sus argumentos teóricos acerca del rol que juega en el establecimiento del orden. En otras palabras, las instituciones muestran a la cultura como determinante de los comportamientos y la cultura muestra a las instituciones como símbolos y significados. En conjunto permiten explicar la manera en que las creencias compartidas socialmente se convierten en realidades (se objetivan), en reglas institucionales con implicaciones prácticas. Permiten esclarecer además, la forma en que los elementos significantes compartidos hacen posible el proceso organizado (el *organizing* para Czarniawska, 1991). Análisis de este tipo transparentan el orden social autoimpuesto.

Tabla 2
DIFERENCIAS ESENCIALES

	Neoinstitucionalismo	Cultura organizacional
Nivel	Macro y meso (organizaciones y campos organizacionales).	Micro (individuos y grupos).
Objeto	Prácticas culturales y cognitivas institucionalizadas en y entre organizaciones que constriñen los comportamientos.	Creencias, símbolos y significados, formas compartidas de ver el mundo que varían en y entre organizaciones.
Métodos	Encuesta; análisis estadístico.	Etnografía; observación participante; entrevistas semiestructuradas.
Objetivo	Demostrar la presencia de las instituciones y sus efectos en los individuos y organizaciones.	Mostrar el mundo como es percibido por los individuos.
Perspectivas sobre institución y cultura	Las culturas son símbolos y significados que norman los comportamientos de los hombres.	Las instituciones son símbolos y significados construidos por los hombres y en los cuales se desenvuelven.

Fuente: Elaboración propia.

Además, este vínculo ayuda a cobrar consciencia de la complejidad de estas estructuras sociales en los procesos de cambio inducido promovidos por las reformas. Restarle importancia expone a las organizaciones a transformaciones indeseables, además de promover una visión superficial de la actividad organizada, carente de espíritu. El conocimiento de la naturaleza subjetiva de las organizaciones de gobierno, permite reflexionar sobre el alcance de los modelos administrativos enmarcados en la NPM usados en otros países, y favorece en su caso, el diseño de propuestas *ad hoc*.

Más allá del preponderante papel del neoinstitucionalismo, el enfoque cultural que concibe el fenómeno organizacional como una experiencia subjetiva, es un componente esencial en los análisis sobre organizaciones gubernamentales que no debe dejarse de lado, ya que permite tener un mejor conocimiento de éstas a partir del análisis del mundo simbólico en el que los hombres se desenvuelven.

La utilización de estrategias metodológicas innovadoras es requisito para dar cuenta del mundo no objetivo, de la importancia de las estructuras intersubjetiva e institucional en éstas y otros tipos de organizaciones. Por ejemplo, Gusfield (2014), logra demostrar mediante un enfoque metodológico cualitativo, el importante rol que juegan las creencias y valores sociales (la cultura), más allá del discurso científico, en la creación de problemas públicos (el conducir alcoholizado) y en la materialización de acciones gubernamentales (políticas públicas).

Las metodologías cualitativas permiten dar cuenta del mundo micro social, en especial la etnografía, uno de los enfoques metodológicos de uso común en los estudios culturales. Este método vincula la perspectiva neoinstitucional y la cultural, permite un acercamiento al mundo microsociedad y ofrece explicaciones plausibles sobre las instituciones y sus efectos en la vida cotidiana. Brinda la sustancia empírica a las instituciones con la interpretación de las creencias, símbolos, signos, significados, etc.

La observación participante es usual en estos trabajos que por lo regular requiere un tiempo prolongado. El investigador se adentra en las actividades cotidianas de un grupo estudiando e interpretando los significados de sus conductas, su lenguaje, sus gestos e interacciones, identificando patrones culturales (Álvarez-Gayou, 2003).

La cultura desde esta postura es algo que se lee y descifra en el actuar cotidiano de los hombres.

El uso de este método en las organizaciones de gobierno se está convirtiendo en un espacio de debate y producción académica renovadora. Rhodes (2014), un importante promotor de esta corriente, que por mucho tiempo ha utilizado el nuevo institucionalismo en sus estudios sobre *policy networks*, nos invita a borrar las barreras y acercarnos a las ciencias humanas (*blurring genres* - en el sentido de Geertz), proponiendo el uso de la etnografía para el estudio de la administración pública.

Como argumenta, es un reto que puede ser apasionante para los estudiosos de este campo; los mueve de su zona de confort ampliando los horizontes de observación mediante nuevos instrumentos en su caja de herramientas, cuyos resultados pueden revelar soluciones distintas a problemas prácticos. No obstante, habrá que dejar en claro que este tipo de ejercicios de investigación exigen también una formación elemental sobre las herramientas metodológicas de la antropología cultural.

Estudios de este tipo contribuyen, por un lado, al conocimiento sobre el interior de las organizaciones de gobierno. El uso de la etnografía puede revelar con detalle la vida administrativa pública, sus ritos ceremoniales e historias organizacionales; los integrantes de este tipo de organizaciones podrían verse a sí mismos con claridad (Goodsell, 1999).

Pocos trabajos siguen esta vía, entre ellos se puede destacar el libro de Maynard-Moody y Musheno (2003), *Cops, teachers, counselors: stories from the front lines of public service*.

Se trata de un ejercicio de tintes etnográficos sobre quienes se encuentran en el frente de batalla en la administración pública. Muestra en distintos pasajes, las perspectivas y creencias de la burocracia callejera, sus mundos y submundos culturales, sus contradicciones con las instituciones, su sentir, así como la manera en que en ocasiones sus creencias tienen

efectos en su relación con la ciudadanía. Como en este caso, además de conocer los comportamientos de la burocracia de ventanilla, nos permitiría especular sobre el sentido de solidaridad que comparten y su sentir en la relación que establecen con el ciudadano. Se conocería su percepción sobre el papel de la autoridad y las relaciones de poder. Podrían analizarse fenómenos como el *mobbing* y la corrupción. De igual forma sería de gran valor en el análisis de los entornos culturales e institucionales en las estructuras o redes de colaboración sociedad – gobierno.

Por otro lado, estos estudios contribuyen también al conocimiento de la parte externa, las percepciones de la sociedad y los efectos de las acciones. El uso de la etnografía es incipiente en el caso de las evaluaciones de políticas *ex ante*, *ex tempore* y *ex post*, de utilidad para la identificación de necesidades e impactos y posterior adecuación y mejora del desempeño de las acciones de gobierno.

Una muestra de ello es el estudio realizado por la *United States General Accounting Office* (GAO, 2003), acerca del uso de la etnografía, en el cual encontraron que diez departamentos o agencias gubernamentales federales norteamericanas utilizaron esta metodología en los últimos 15 años, con el propósito de comprender la vida sociocultural de grupos cuyas creencias y comportamientos son relevantes para la adecuación funcional de programas federales en sus políticas y procedimientos.

En síntesis, hay una variedad de posibilidades de análisis con el uso de este método, entre ellas la generación de evidencias sobre la presencia de las instituciones a partir la interpretación de las culturas. Adoptar este lente de observación sobre el lado subjetivo permite un mejor conocimiento de las organizaciones gubernamentales y sus instituciones.

Además, favorece la formación profesional sobre administración pública, se enseña a los estudiantes la importancia del mundo simbólico y las instituciones en la vida organizada. De la misma forma, al profundizar en los elementos no objetivos, favorece en los alumnos un mejor reconocimiento del adjetivo “pública” de la administración y nuestras organizaciones. Y quizá lo más importante, se enseña a administrar con una consciencia cultural, no a administrar la cultura (Hatch, 1997; Alvesson, 2002), algo fundamental en los procesos de transformación o cambio organizacional que las reformas promueven.

CONCLUSIONES

Después de una exposición general sobre las corrientes del neoinstitucionalismo y la cultura organizacional, se sugiere el vínculo teórico y metodológico entre ambos enfoques para estudiar el lado subjetivo de las organizaciones gubernamentales. Análisis como éste favorecería una mejor caracterización de la naturaleza de estas organizaciones y posiblemente una mejor toma de decisiones sobre las reformas administrativas, y en la hechura, implementación y evaluación de políticas públicas.

Este vínculo entre enfoques ofrece además la posibilidad de comprender el rol que juega la cultura en los procesos de institucionalización y la manera en que las instituciones se constituyen en un marco orientador de las culturas. La trascendencia de esto descansa en la posibilidad de realizar investigaciones que destaquen como evidencia empírica los elementos simbólicos que acompañan los comportamientos institucionalizados, y así reconocer aquello que hace posible el funcionamiento organizacional.

Los administradores públicos en general no están acostumbrados al uso de metodologías cualitativas, sin embargo, éstas son esenciales para revelar el mundo simbólico presente en toda organización. Por lo que es necesario formar a los estudiosos de esta

disciplina en el uso de estas herramientas. Se ha descrito a la etnografía como una metodología que permite acercar a los investigadores a este otro mundo no formal. Se trata de una apuesta formativa necesaria para quienes están interesados en conocer las minucias de la vida social y reconocer el rol que juegan la cultura y las instituciones en las organizaciones.

De manera que los enfoques abordados son caras de una misma moneda, cuya cercanía resulta provechosa sobre todo para exponer a las organizaciones como experiencias subjetivas.

Las diversas preocupaciones por resolver los problemas cotidianos y urgentes obligan a los funcionarios públicos e investigadores a mirar de manera superficial a sus organizaciones, en numerosas ocasiones con repercusiones indeseables, sin embargo, hay que reconocer que el origen de muchos de los problemas se encuentra a mayor profundidad, en el plano simbólico, en la manera en que los actores observan el mundo. De ahí que tanto lo institucional como lo cultural sean componentes necesarios para el reconocimiento de los problemas y diseño de soluciones, a pesar de los desafíos metodológicos que ello implica. A esto se le podría denominar administrar con una consciencia simbólica o cultural.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aktouf, Omar (2002), “El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo”, *Ad-Minister*, Universidad EAFIT, No. 1, julio-dic, pp. 63-93.
2. Allaire, Yvan y Mihaela Firsirotu (1992), “Teorías sobre la cultura organizacional”, en Abravanel, Harry *et al.*, *Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*, Bogota, Legis, pp. 3-37
3. Álvarez-Gayou, Juan L. (2003), *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*, México, Paídos.
4. Alvesson, Mats & P. O. Berg (1992), *Corporate culture and organizational symbolism*, New York, Gruyter.
5. Alvesson, Mats (2002), *Understanding organizational culture*, London, Sage.
6. Barnard, Chester (1938), “La teoría de la autoridad”, tomado del libro *The Functions of Executive*, en Merrill, Harwood F. (2009), *Clásicos en Administración*, México, Limusa, Primera edición: 1960.
7. Barzelay, Michael & Raquel Gallego (2006), “From “New Institutionalism” to “Institutional Processualism”: Advancing Knowledge about Public Management Policy Change”, *Governance*, Vol. 19, No. 4, October, pp. 531-557
8. Berger, Peter & Thomas Luckmann (2003), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu. Primera edición: 1967
9. Castillo, Arturo (1997), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos*, Documento de Trabajo No.44, México, CIDE.
10. Czarniawska, Barbara (1991), “Culture is the medium of life”, in Frost, Peter *et al.*, *Reframing organizational culture*, California, Sage, pp. 285-297
11. D’Iribarne, Phillpe (2010), *Modernidad y diversidad cultural. La lógica del honor*, México, UAM/REMINEO. Primera edición: 1989.
12. DiMaggio, Paul y Walter Powell (1999), “Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”, en Walter Powell & Paul DiMaggio (Comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, pp. 109-117. Primera edición: 1991
13. Dolan, Shimon y Salvador García (1999), *GPV, gestion par valeurs*, Montreal, Nouvelles.
14. Evans-Pritchard, Edward E. (1976), *Brujería, magia y oráculos entre los azande*, Barcelona, Anagrama. Primera edición: 1937.
15. GAO (2003), *Federal Programs: Ethnographic studies can inform agencies’ actions*, Washington, United States General Accounting Office, GAO-03-455, p. 34 <http://www.gao.gov/> (Activo al 06 de abril de 2015, 23:50)
16. Geertz, Clifford (1987), *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa. Primera edición: 1973.
17. Gluckman, Max (1968), *Analysis of a Social Situation in Modern Zululand*, Manchester University Press.
18. Godelier, Maurice (1998), *El enigma del don*, Barcelona, Paidós.
19. Goodsell, Charles (1999), “Nuevos problemas en la Administración Pública”, en Lynn, Naomi & Aaron Wildavsky, *Administración pública. El estado actual de la disciplina*, México, FCE / CNCPyAP, pp. 632-649.

20. Grindle, Merilee (1997), "Divergent cultures? When public organizations perform well in development countries", *World Development*, Vol. 25, No. 4, pp. 481-495
21. Gusfield, Joseph (2014), *La cultura de los problemas públicos: el mito del conductor alcoholizado versus la sociedad inocente*, México, Siglo XXI.
22. Hatch, Mary J. (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, New York, Oxford University Press.
23. Hofstede, Geert (1984), *Cultures consequences: international differences in work-related values*, California, Sage.
24. Jamil, Ishtiaq (1998), "La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas", en *Gestión y Estrategia*, Vol. VII, No. 1, primer semestre, pp. 61-82
25. Kondra, Alex y Deborah Hurst (2009), "Institutional processes of organizational culture", in *Culture and Organization*, Vol. 15, No. 1, pp. 39-58
26. Lindsay, James (1994), "Congress, foreign policy, and the new institutionalism", *International Studies Quarterly*, Vol. 38, No. 2, pp. 281-304
27. March James y Herbert Simon (1977), *Teorías de la organización*, Barcelona, Ariel.
28. March, James y Johan Olsen (1997a), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, México, FCE. Primera edición: 1989.
29. March, James y Johan Olsen (1997b), "El ejercicio del poder desde una perspectiva institucional", en *Gestión y política pública*, Vol. VI, No. 1, CIDE, pp. 41-73
30. Maynard-Moody, Steven y Michael C. Musheno (2003), *Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Service*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
31. Mayo, Elton (1972), *Problemas humanos de la civilización industrial*, Buenos Aires, Nueva Visión.
32. Meyer, John y Brian Rowan (1999), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en Walter Powell y Paul DiMaggio (Comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, pp. 79-103. Primera edición: 1991
33. Morrill, Calvin (2010), "Culture and organization theory", en Clegg, Stewart (Edit.), *SAGE Directions in Organizational Studies*, SAGE Library in Business & Management, Vol. IV, pp. 3-29
34. North, Douglass (1993), *Instituciones: cambio institucional y desempeño económico*, México, FCE. Primera edición: 1990.
35. Ouchi, William y Raymond I. Price (1993), "Hierarchies, Clans and Theory Z: A new perspective on organization development", *Organizational Dynamics*, New York, Vol. 21, Issue 4, Spring, pp. 25-44
36. Parker, Rachel y Lisa Bradley (2000), "Organisational culture in the sector public: evidence from six organisations", en *International Journal of Public Sector Management*, No. 13, Vol. 2, pp. 125-141.
37. Peters, Guy (2003), *El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en ciencia política*, Barcelona, Gedisa. Primera edición: 1999.
38. Peters, Thomas y Robert Waterman (1984), *En busca de la excelencia*, México, Lasser Press Mexicana. Primera edición: 1982.
39. Powell, Walter & Jeannette Colyvas (2008), "Microfoundations of institutional theory", in Greenwood, Royston *et al.*, *Handbook of organizational institutionalism*", London, Sage, pp. 276-298

40. Rhodes, R. A. W. (2002), "Putting people back into networks", *Australian Journal of Political Sciences*, Vol. 37, No. 3, pp.399-416.
41. Rhodes, R.A.W. (2014), "Genre blurring and public administration: what can we learn from ethnography?", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 73, No. 3, pp. 317-330.
42. Roethlisberger, Fritz J. & William Dickson (1966), *Management and the worker*, Cambridge, Harvard University Press.
43. Schein, Edgar H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona, Plaza y Janés.
44. Scott, Richard (2008), *Institutions and organizations. Ideas and interests*, California, Sage.
45. Simon, Herbert (1988), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar. Primera edición: 1945.
46. Smircich, Linda (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp. 339-358.
47. Thompson, John B. (1998), *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica en la era de la comunicación de masas*, México, UAM-X. Primera edición: 1990.
48. Waldo, Dwight (1967), "Administración pública y cultura", en Martin, Roscoe (Coord.), *Administración Pública. Ensayos en honor de Paul H. Appleby*, México, Herrero Hermanos, pp. 55-81. Primera edición: 1965.
49. Williamson, Oliver (1991), *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, México, FCE. Primera edición: 1975.
50. Zilber, Tammar (2012), "The relevance of institutional theory for the study of organizational culture", *Journal of management inquiry*, Vol. 21, No. 1, pp. 88-93.
51. Zucker, Lynne (1999), "El papel de la institucionalización en la perspectiva cultural", en Walter Powell y Paul DiMaggio (Comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, pp. 126-153. Primera edición: 1991.