

ENFOQUE INSTITUCIONALISTA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

SU INFLUENCIA EN EL ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA¹

Dr. José A. Jiménez Quintero
Catedrático de Universidad
Departamento de Economía y Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad de Málaga - España
E-mail: jajq@uma.es

PALABRAS CLAVES

Dirección, Empresa, Instituciones, Modelos Mentales, Gestión del Conocimiento.

INTRODUCCIÓN

Convenimos en la consideración de la Dirección Estratégica como metodología asimiladora de la alta dirección de las organizaciones, y queremos centrar el interés de este trabajo en la dimensión institucional como factor nuclear para la comprensión de la empresa, la cual se ha desarrollado en contraste con las ideas de la teoría económica neoclásica².

En dicha teoría domina el enfoque del análisis de los fenómenos socioeconómicos, que parte de unos supuestos que van más allá de la pura teoría económica, pues son de orden filosófico,

1- Gobierno (dirección) electrónico de empresas, e-governance (eGovernance).

2- El término empleado en esta corriente es el de *análisis económico* y su marco de referencia es el específico de la microeconomía.

como la concepción individualista de la realidad socioeconómica³. En su concepción económica domina la idea de la posibilidad de un equilibrio óptimo (entre oferta y demanda), logrado gracias al mecanismo del mercado, concebido según la aseveración de la mano invisible, y en el que desde los impulsos de los sujetos de decisión que buscan maximizar sus beneficios (equiparando óptimo con máximo cuantificado) se llega, sin más mecanismos de coordinación o planificación, a ese estado óptimo del conjunto.

Los teóricos de la Economía siguen considerando, en general, como irrelevantes, los avances logrados en las ciencias de la administración y empresa (*management*⁴). Pero estos últimos también son bastante escépticos frente a lo que consideran teorías muy abstractas y alejadas de la realidad concreta, de las que no ven posible sacar ninguna aplicación práctica para dirigir mejor una empresa o un negocio. Así, se ha institucionalizado incluso la separación entre ambos tipos de enfoque llegándose a estructurar curricula académica muy distinta: ciencias económicas o ciencias de la administración y dirección de empresas.

De todas formas, tal escepticismo (e ignorancia) mutuo deberían ser reexaminados críticamente, ya que es posible que se basen simplemente en malentendidos. Uno de ellos es el de la supuesta exclusividad y uniformidad del planteamiento clásico. En realidad, las ideas de Adam Smith, David Ricardo, o Thomas Malthus, son muy distintas de las que se defienden en la economía teórica actual. Y frente a la presunta unicidad del pensamiento ortodoxo (neo-clásico) existen corrientes divergentes: la de la escuela austriaca, la del marxismo, la post-keynesiana, la

3- La unidad de análisis no es nunca el sistema, sino el individuo considerado como el átomo del sistema socioeconómico; además, la realidad puede ser representada en modelos cuantitativos similares a los empleados en la física pues se considera que en ella rigen leyes de tipo casi mecánico, y que no existen problemas en la obtención de información.

4- *Management* lo queremos traducir como Administración, concepto más amplio que Dirección, aunque se suelen simultanear ambos términos, en la práctica, al identificar la alta dirección de las organizaciones.

conductista o las *institucionalistas*. Por eso no debe confundirse la teoría dominante (la explicada usualmente en las aulas) con las otras teorías todavía vigentes en este campo del saber. Tales presunciones de exclusividad formulan teorías más propias de fundamentalismos dogmáticos que de una actitud científica.

Dentro de un variado horizonte de enfoques, las distintas tendencias que han sido denominadas como institucionalistas intentan ensanchar el campo de análisis incorporando otros factores que permitan una visión más adecuada de los fenómenos analizados. Esta ampliación del horizonte teórico se realiza, sobre todo, en referencia a los entornos⁵ y las relaciones de mercado que en ellos se generan.

Esa superación de la visión tradicional se centra en la afirmación de que la teoría económica también debe preocuparse de la empresa. En la teoría tradicional económica ni se trataba siquiera, las organizaciones no eran estudiadas como una institución social, sino como mero apoyo a la función de producción (o como combinación de factores minimizadora de costes). Ahora, esta escuela recoge los términos *institución e institucionalización*, que han sido definidos de formas muy diversas por las diferentes corrientes de investigación que existen dentro de ella.

PRINCIPALES APORTACIONES

Una de las primeras y más influyentes versiones de la *teoría institucional de las organizaciones* es la debida a Selznick⁶ (1957) y sus discípulos. Este autor considera la estructura de la organización como un mecanismo adaptativo, configurado en relación con

5- Aseveramos el entorno complejo y turbulento como propio de la situación actual, sin desaprovechar las oportunidades y amenazas que proporciona la globalidad de los mercados.

6- Es necesario remarcar previamente el trabajo de Coase (1937), que posteriormente fue recogido y difundido por Williamson (1975 y 1985).

las características y compromisos de los participantes, así como a las influencias y restricciones del entorno.

Selznick diferencia entre:

a) Las organizaciones como instrumentos diseñados técnicamente y perecederas. Estas son consideradas como instrumentales, de forma que cuando cumplan su finalidad, o cuando aparezcan otras que puedan desarrollarla con mayor eficiencia, desaparecerán.

b) Las organizaciones que se han institucionalizado. Este autor pone énfasis en la institucionalización como un proceso de añadir valor, es decir, suministrar riqueza intrínseca a una estructura o proceso que, antes de la institucionalización solo tenía una utilidad instrumental. Creando valor, la institucionalización promueve la estabilidad y permanencia de la organización, es decir, la persistencia de la estructura a lo largo del tiempo. Señala que a las organizaciones concebidas como instituciones no se les puede permitir que desaparezcan. De esta forma, Selznick busca en la institucionalización, la inmortalidad de la organización y la protección contra la competencia de otras organizaciones.

Por otra parte, también resaltaba la importancia de la historia, y en este sentido considera la institucionalización como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo, conforme la organización se enfrenta a restricciones y presiones externas de su entorno, así como a cambios en la composición de su personal, sus intereses y sus relaciones informales.

En opinión de Scott (1987), el trabajo de Selznick puso las bases sobre las que asentar la teoría institucionalista y, así, destacar el importante papel que juegan los directivos en la definición y transmisión de los valores institucionales y desarrollo de las culturas organizativas.

Otras versiones más recientes de la teoría institucional están directamente relacionadas con el trabajo desarrollado en el campo de la sociología del conocimiento. Dentro de este enfoque des-

tacamos las aportaciones de Berger y Luckmann (1966), que sirven de base a las de Zucker (1977) y Meyer y Rowan (1977), que aplican sus ideas en el análisis de las formas organizativas:

a) Berger y Luckmann (1966) argumentan que la realidad social es una construcción humana que se crea a través de la interacción social. Y definen la institucionalización como el proceso a través del cual se repiten las acciones a lo largo del tiempo y se les asigna significados similares. Señalan, además, que la institucionalización implica tres fases: externalización, objetivación e internalización, correspondiéndose cada una con una casuística esencial del mundo social:

- La sociedad es un producto humano.
- La sociedad es una realidad objetiva.
- El hombre es un producto social.

b) Zucker (1977) conceptualiza la institucionalización como el proceso por medio del cual los actores individuales transmiten lo que se define socialmente como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso el significado de un acto puede definirse como una parte más o menos dada por sentada de esta realidad social. Los actos institucionalizados, por tanto, deben ser percibidos como objetivos y exteriores.

c) Meyer y Rowan (1977) indican que la institucionalización conlleva cronología a través de la cual los procesos sociales, obligaciones o realidades llegan a adoptar un estatus de autoridad en el pensamiento y acción sociales.

Todas estas definiciones comparten la idea de la institucionalización como un proceso social, que hace que los individuos llegen a aceptar una definición compartida de la realidad social; una concepción cuya validez es independiente de las propias visiones o acciones del actor pero dando por sentado que define la forma en que son las cosas y la forma en que se van a hacer en una determinada organización.

Otro modelo que ha pretendido explicar las estructuras organizativas desde un punto de vista institucional es el de

Dimaggio y Powell (1983). Estos autores señalan el *isomorfismo institucional* como la razón dominante por la cual las organizaciones adoptan las formas que tienen. Basan su análisis en la hipótesis de que las organizaciones existen dentro de campos junto con otras organizaciones similares. De acuerdo con esta perspectiva, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de un campo determinado⁷, por tres motivos:

- 1) La existencia de fuerzas coercitivas desde el entorno que imponen a las organizaciones criterios de estandarización (ej.: regulaciones gubernamentales, expectativas culturales, etc.).
- 2) A medida que las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre, adoptan un proceso de imitación o mimetismo buscando respuestas en otras organizaciones de su campo que ya se hayan enfrentado a problemas similares.
- 3) Presiones normativas impuestas por la profesionalización de la fuerza de trabajo y de la clase directiva (formación profesional y colegios o asociaciones profesionales dentro de los campos organizativos) que conducen a una situación en la que el personal directivo apenas se diferencia de una organización a otra.

De esta forma, la perspectiva institucionalista considera el diseño organizativo como un proceso condicionado por factores internos y externos que conduce a las organizaciones de un campo determinado a asemejarse entre sí a lo largo del tiempo.

Bajo esta perspectiva es preciso constatar las manifestaciones de Mintzberg (1990) en torno al pensamiento económico de las organizaciones⁸. Y ello en contraposición a la relevancia de los recursos y capacidades como base de formulación de la estrategia en el momento actual. Este autor engloba en diez escuelas la manera de formular una estrategia en la empresa (ver Figura 1).

7- Más isomórficas.

8- Hay que hacer notar, previamente, la clasificación de Shrivastava (1987) en veintitrés programas de investigación en el campo de la dirección estratégica de las empresas.

Figura 1: Escuelas del pensamiento estratégico

ESCUELAS DEL PENSAMIENTO	VISIÓN DEL PROCESO
<i>Diseño</i>	<i>Conceptual</i>
Planificación	Formal
Posicionamiento	Análítica
Cognoscitiva	Mental
Empresarial	Visionaria
Aprendizaje	Emergente
Política	Poder
Cultural	Ideológica
Ambiental	Positiva
Configurativa	Episódica

Esta variedad de escuelas es susceptible de ser dividida en dos grandes grupos (Fernández, 1987). En el primero, se incluyen aquellas que comparten un planteamiento racional, con base económica, de carácter normativo y formalizado⁹. En ellas la estrategia se asocia con el empresario, capaz de analizar de forma racional el entorno (básicamente el económico) y los recursos de la empresa para determinar las estrategias a la luz de los objetivos y misión de la empresa. Dentro de este enfoque se pueden considerar las escuelas de diseño estratégico, planificación estratégica, análisis de las fuerzas competitivas y cartera de negocios. El segundo bloque comparte un enfoque centrado en los procesos de toma de decisiones, partiendo de la estructura de poder y de las rutinas organizativas. Se incluyen aquí el enfoque empresarial, el modelo de sistemas sociales, la escuela del aprendizaje, la escuela política y cultural y el planteamiento de la estrategia como respuesta al medio y a determinados sucesos. A continuación, vamos a comentar estos planteamientos de forma más desagregada.

La *Escuela de Diseño* (Selznick, 1957; Andrews, 1971), perteneciente al primer grupo, concibe la estrategia como un produc-

9- Da pie al Neo-Institucionalismo Económico (*Organisational Economics*), donde el objeto formal es la dimensión institucional y tiene una fuerte dosis de racionalidad limitada del individuo.

to consciente y deliberado, diseñado por la alta dirección. A ella se deben una serie de conceptos básicos como debilidades y fortalezas de la empresa, amenazas y oportunidades del entorno (DAFO), competencias distintivas. El diseño estratégico presenta una dirección estratégica centrada en:

- La formulación de la estrategia como matrimonio entre el análisis externo de la empresa (amenazas y oportunidades) y el interno (fortalezas y debilidades), teniendo en cuenta la misión y los objetivos de la empresa.
- Puesta en práctica de la estrategia, en la que la organización actúa como variable dependiente.

NUEVO INSTITUCIONALISMO ECONÓMICO

La tradición iniciada por Coase y Selznick, y reforzada por Williamson, se ha difundido y configurado como una corriente de pensamiento económico a la que se denomina *nueva economía institucional*. En dicha corriente se insertan obras de investigación histórica como en los trabajos de North, de estudios jurídicos y económicos (Posner), de economistas preocupados por la organización (Alchian y Demsetz, Nelson y Winter o Grossman y Hart), pero también estudios de orientación más abstracta como sucede en la teoría de juegos de Schotter.

Este planteamiento, por un lado, hereda algunas de las categorías y cuestiones de la economía neoclásica y del *primer institucionalismo* (la *Institutional Economics*, de Thorstein Veblen). Por otra parte, y a diferencia de dichos autores y de otras tendencias recientes neo-institucionales, en este planteamiento, la categoría básica sigue siendo la de la *elección racional*, basada en un cálculo económico en sentido estricto, y su concepción de la realidad económica, incluso extendida a colectivos como las empresas, sigue siendo radicalmente *individualista* (el *agent* económico nunca será un sistema, sino a lo más, una agregación de agentes individuales).

Pero esta economía institucional añade ciertos correctivos a las tesis de la teoría microeconómica neoclásica:

- El cálculo de optimización que precede en la decisión racional a toda acción, se efectúa en referencia a esquemas ordenados de preferencias, pero en dicho cálculo (según la tesis de Simon sobre la *racionalidad restringida*) se admite que tal cálculo se realiza desde capacidades limitadas cognitivas, sobre la base de información incierta, incompleta o inexacta, y con dificultades de llegar a controlar acuerdos u otras formas de cooptación de acciones con otros agentes.
- La unidad central de análisis es el *coste de transacción*. Las partes que efectúan actividades de intercambio (en sentido económico) realizan su elección racional calculada en referencia a beneficios y costes implicados en tales intercambios.
- Los colectivos surgidos contractualmente como instituciones (como las empresas concebidas como jerarquías) surgen y se mantienen solo en la medida en que los agentes contractuales consideran que la diferencia entre beneficios obtenibles de tales contratos y costes de transacciones (generados en su configuración y mantenimiento: por negociaciones, controles, ejecución de actividades vinculadas a la obtención de los fines de los agentes) superan a los que podrían obtener en otro tipo de cooptación: el definido por las condiciones del entorno.
- El sentido de la creación y mantenimiento de un colectivo organizado (que, por lo demás, y sin más justificación, solo se concibe estructurado en pirámide jerárquica) es visto, no solo en la reducción de costes de transacciones, sino también en la capacidad de tales jerarquías para reducir incertidumbre y crear un marco más estable a los intercambios económicos.
- El *objeto material* estudiado por este grupo de tendencias teóricas está constituido por instituciones como mercados, organizaciones-firmas, redes de empresas, formas híbridas de coordinación económica, así como por las normas jurídicas

en cuyo marco tiene lugar el intercambio económico y que favorecen el ordenamiento o coordinación de las actividades económicas en un sistema de hetero-suministros (se contraponen al sistema de auto-suministro, por ejemplo el de la antigua Oiko-Nomía).

- El *objeto formal* del análisis económico-institucional se centra en la dimensión institucional, pero entendida solo como regulación de relaciones interindividuales (contratos interpersonales, estructuras de relaciones convenidas, formas de estabilización de conductas individuales a través del dinero, lenguaje e información o comunicación, etc.). Dicha dimensión es un aspecto considerado en su explicación de estructuras, efectos de comportamientos, eficiencia y cambio o evolución de las distintas formas de ordenarse o coordinarse las actividades económicas.

El nuevo institucionalismo plantea dos problemas básicos:

- Qué instituciones alternativas, y en qué tipos de problemas de coordinación en el intercambio económico tienen más eficiencia, costes menores, y mejor dominio de la incertidumbre y complejidad: el mercado o la organización jerárquica de las empresas.
- En qué forma repercuten los problemas de coordinación (costes, eficiencia, dominio de incertidumbre) surgidos en la relaciones de intercambio sobre la configuración y evolución de las instituciones.

Esta *nueva* doctrina económica trata estos problemas a través de un instrumental de categorías de explicación relativamente simple y que consta de los siguientes campos de componentes o variables que configuran los modelos empleados en esta tendencia:

- Institución
- Intercambio
- Costes¹⁰

10- Incluidos los costes de la información.

- Eficiencia
- Incertidumbre-Certeza (*complejidad*) y riesgo

Estos componentes pueden emplearse como variables dependientes o independientes. Por ejemplo: las instituciones tienen la función de regular el intercambio de bienes, servicios o derechos de propiedad y disposición. Tales intercambios ocasionan costes, y estos repercuten sobre la eficiencia de la asignación de factores. Pero esta misma eficiencia buscada como objetivo decide sobre las ventajas y elección de instituciones que regulan el intercambio (pero estas instituciones implican costes de establecimiento y mantenimiento o de coordinación interna).

Por otra parte, la generación y circulación de informaciones no se desarrolla en el espacio neutro de la Teoría Económica, sino en un espacio social donde existen campos de fuerzas, en un espacio social estructurado por relaciones de poder. La limitación, o la incertidumbre con que se enfrenta el cálculo económico no son compensables enteramente por una búsqueda de más informaciones. En realidad, como muestra toda la investigación sociológica reciente, las variables *poder*, *información*, y *costes* (consumos de recursos), no son independientes, sino están insertas en sistemas complejos superiores, en este caso sistemas sociales.

NEOINSTITUCIONALISMO Y GOBERNANZA

Las iniciativas para desarrollar proyectos de *Gobierno Electrónico* deben contextualizarse en un entorno social, económico y político en el que los problemas a afrontar son de gran complejidad e interdependencia, las fronteras del sector público/privado no están claras y existe una creciente interdependencia entre organizaciones. Con esta situación, los gobiernos deben basar sus actuaciones no solo en la autoridad y la sanción sino también en el consenso y la cooperación entre una multiplicidad de agentes a lo largo del desarrollo e implantación de las acciones públicas.

De esta constatación surge un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico, y caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre lo público y lo privado, al que se ha denominado *governance*.

Con la incorporación del enfoque de la Gobernanza (o *Gobernanza Pública*), el paradigma de la *Nueva Gestión Pública*, guiado por criterios de eficiencia y eficacia, se enriquece gracias a la incorporación de lógicas para la acción destinadas a desarrollar la capacidad de cooperación e interacción de los agentes públicos con otros agentes público-privados. Al gestor público se le atribuyen responsabilidades relevantes al menos en tres niveles: el *normativo*, en el que es necesario abrir un amplio debate sobre los valores de la intervención pública, funciones del gobierno y configuración del proceso decisorio para la colectividad, en las que se entrecruzan el gobierno mismo y los diversos agentes sociales; el de *formulación de las políticas públicas*, donde el gestor deberá preocuparse de tener presente los diferentes intereses implicados, incluidos aquellos con una débil representación social; y en la *implantación de las políticas públicas*, donde son competencias del gestor la innovación y experimentación mediante la introducción de especiales instrumentos cooperativos, como formas de asociación pública-privada (Meneguzzo, 1997; Kickert, 1997).

Para facilitar la comprensión de los contenidos de la *Public Governance*, Kickert (1997) describe el caso de Holanda, en el que es relevante el peso de las instituciones privadas y sociales en sectores de intervención pública como la educación, la seguridad social y sanitaria, en los que se advierte la presencia de un modelo neocorporativista de sociedad. A esta descripción del contexto institucional (*Neoinstitucionalismo*) se añade el interés por la literatura de las *redes de agentes (Policy Networks)* ya que es evidente que para articular procesos de gobernanza es necesario contar con una pluralidad de agentes (Administraciones Públicas, partidos políticos, empresas privadas, cooperativas, asociaciones, organizaciones voluntarias, etc.) que operan a nivel internacional,

nacional, regional y local. Se espera que a través de este proceso de colaboración mejoren los resultados y rendimientos de las políticas y, en definitiva, se garantice la gobernabilidad del sistema político y público.

La introducción de las TIC en las organizaciones públicas constituye una de las principales transformaciones de los Estados contemporáneos. En el desarrollo del modelo analítico, la perspectiva *neoinstitucionalista* viene a destacar el papel de las instituciones, entendidas como un conjunto de normas, reglas, valores y procesos que orientan y constriñen el comportamiento de los agentes implicados, condicionando los resultados efectivos de la implantación del denominado *Gobierno Electrónico*. Con este objetivo se combinan los argumentos sobre la definición y funcionamiento de las instituciones con su incidencia en el funcionamiento de los gobiernos y las Administraciones Públicas.

Los argumentos a favor de la introducción de las TIC en las actividades de los gobiernos vienen a destacar su potencial para mejorar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad del sector público. A ello cabe añadir que el surgimiento de las iniciativas de Gobierno Electrónico suelen plantearse en términos de oportunidad para la innovación en la gestión pública, o como ocasión para romper con los supuestos vicios y defectos de la administración pública. Sin embargo, la práctica viene a relativizar sus logros, mostrando cómo, con tan solo nuevos soportes digitales, las organizaciones públicas tienden a reproducir las pautas de funcionamiento y de relación que se pretendía superar.

Con esta perspectiva *institucionalista*, en primer lugar se focaliza la atención en los procesos de transferencia y difusión de pautas de funcionamiento y relación que se dan entre administraciones, aunque atendiendo también al rol que juegan determinados agentes privados, especialmente los proveedores de *soluciones* no siempre pensadas para la realidad del sector público. Se pretende argumentar sobre cómo determinadas reglas y pautas de funcionamiento, apoyadas en determinados valores y visiones de la realidad, consiguen transferirse desde realidades político-ad-

administrativas distantes y diferentes, que requerirían de un tratamiento específico que frecuentemente no reciben.

Un análisis desde la perspectiva *neoinstitucionalista* debe averiguar las regulaciones que subyacen al sistema institucional y sus consecuencias, atendiendo tanto a la estructura de incentivos que ofrece a los distintos agentes (según los recursos disponibles, las normas que regulan su uso y los objetivos que se plantean) como a los *modelos mentales* de estos agentes, y que vienen condicionados en parte por las propias instituciones (Prats Català; 1996). En este epígrafe se incluyen aquellos aspectos menos tangibles, referidos a la cultura, a los valores y a las normas y procesos no formalizados, pero que contribuyen a explicar el funcionamiento de las Administraciones Públicas. La ideología dominante, el modelo de administración de referencia o las modas organizativas vigentes, son algunos de los aspectos a considerar para identificar la incidencia de las instituciones en esta dimensión.

En cuanto a su influencia sobre el comportamiento de los agentes, las instituciones generan una suerte de estructura de incentivos que enmarcan la interacción de los presentes en un determinado ámbito de actuación. Estos incentivos orientan y limitan el comportamiento de los actores, pero la influencia de las instituciones también se concreta en una segunda dimensión. Así, en un sentido cognitivo, la institución aporta significados al comportamiento de los agentes a través de tres mecanismos (Sanz Menéndez; 1997):

- a) Aportando una determinada visión del mundo y de las posibilidades de acción.
- b) Introduciendo unas creencias de principio, con carácter normativo, que distinguen lo correcto de lo equivocado.
- c) Fijando unas creencias causales, referidas a las relaciones de causa-efecto que se asocian a determinadas acciones. De esta manera la institución no establece solo un marco de referencia para los actores a través de una estructura de incentivos,

sino que llega a determinar sus creencias sobre la viabilidad de las estrategias a desarrollar en su seno.

Instituciones y organizaciones¹¹ son convenciones creadas, pero mientras las segundas pueden ser diseñadas, construidas y cambiadas por métodos y técnicas de carácter más operativo y previsible, las primeras presentan mayores dificultades a la aplicación de soluciones directas o basadas en una mayor previsibilidad. En otros términos, si las organizaciones pueden considerarse como sistemas más o menos aislados y estancos, y por ello más dirigibles, las instituciones en tanto que resultado de un proceso de interacción entre múltiples actores se mueven en un plano mucho más abierto y mucho menos predecible, con lo que evidentemente los métodos y técnicas a aplicar deben ser, necesariamente, distintos. Es decir, se puede influir u orientar el cambio institucional en la misma medida en que se puede orientar e influir en la acción colectiva, pero difícilmente se puede determinar completamente (Prats Català; 1996).

Partiendo de estas diferencias, se plantea la necesidad de abordar el *cambio institucional* como uno de los ejes para facilitar la implantación con éxito del Gobierno Electrónico. En otros términos, aunque la mejora de los sistemas de gobierno y administración mediante el desarrollo de las TIC¹² pueda plantearse a través de la mejora de las *capacidades organizativas*¹³, una verdadera transformación sostenible debe considerar el papel de las instituciones que configuran las relaciones y el comportamiento de estas organizaciones. Con esta mención se pretende evitar el análisis organizativo que concibe las administraciones y sus sistemas de gestión como un orden cerrado, aislado y completamente autoexplicable. Distinguiendo entre organización y su entorno, el análisis institucional permite apuntar cómo este segundo incide

11- También Administraciones Públicas.

12- Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

13- Nos referimos al concepto introducido por Prahalad (*Rethinking the future*).

sobre la determinación de elementos como los valores, las estructuras, o los procesos de trabajo, que condicionan las dinámicas organizativas resultantes¹⁴.

REFLEXIONES FINALES

Hemos querido reflejar, en las páginas que anteceden, una panorámica del enfoque institucionalista y su importancia dentro de la dirección de empresas. Para ello apuntamos a la trascendencia que están alcanzando las administraciones públicas.

Y en esto es preciso resaltar una serie de connotaciones que, sin duda, nos harán reflexionar sobre el gobierno de las empresas:

- En primer lugar, la Dirección Estratégica es la metodología efectiva, hoy, para conculcar soluciones válidas para la alta dirección de empresas, las cuales no difieren, en sus planteamientos, tanto sean privadas o públicas, aunque cada una tenga su propia casuística. En todos los casos se conjuga eficacia y eficiencia, se persigue la rentabilidad en sus actuaciones y, en especial, se apuesta por el incremento de valor en la organización.
- El institucionalismo como forma de pensar económicamente (y de emprender acciones en consecuencia) se identifica con el diseño de la alta dirección de empresas en general y con el entono interno de la organización en particular, pero no desdeña su entorno externo, planteando adaptaciones estratégicas *dentro-fuera*, a través de metodologías especiales como la DAFO. Sin embargo, concibe en sus planteamientos otras variables y parámetros de la dirección. De esta forma, en su

14- En este punto, son muy válidos los trabajos desarrollados sobre Inteligencia Competitiva y Gestión del Conocimiento, así como la interrelación entre ambos (Jiménez; 2001, Arroyo; 2005).

vocabulario estratégico se tornan plausibles denominaciones como *valor*, *rentabilidad* o *competitividad*.

- Estas características implican líneas de acción estratégicas diferentes, en la forma de diseño organizativo de la nueva gestión pública, que surgen de diagnósticos previos enlazados con unos objetivos a alcanzar. La pirámide organizacional parece achatarse, dando paso a una dirección descentralizada, por líneas, y en donde la información automatizada conlleva una toma de decisiones más acertada, pero además donde juega un papel preponderante la *gestión del conocimiento*, nacida de la *Inteligencia Competitiva* del entorno externo.

- En suma, sin temor a equivocarnos, las empresas tienden a un punto común a modo de faro en la bahía y, pese a la idiosincrasia de cada organización en sus planteamientos, la buena actuación gira en torno a la estrategia y al alcance de unos objetivos, sobre la base de la competitividad (por diferenciación, ventaja) que pasa, con buen criterio, por el incremento de valor de la organización con el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREWS, K.R. (1971)

The concept of corporate strategy. Dow-Jones-Irwin. There is an edition in Spanish (*El concepto de la estrategia de las empresas*) Pamplona 1977.

STREAM, S. R. (2005)

Competitive Intelligence. A key tool in managerial strategy. Madrid.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. (1966)

The social construction of reality. New York.

COASE, R. (1937)

The nature of the firm. *Economica*, 4.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1983)

The iron cage revisited: Institutional isomorphism and community rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48.

- FERNÁNDEZ, Z. (1987)
Evolution of the strategic thought. Economistas, 28.
- JIMÉNEZ, J. A. (2001)
An approach to the Competitive Intelligence in the Society of the Knowledge. (Homage to professor doctor Mnauel Ortigueira Bouzada). Seville.
- KICKERT, W. (1997)
Public governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American Managerialism. Public Administration, 75-4.
- MENEGUZZO, M. (1997)
From the New Public Management to the Public Governance: the pendulum of the research on the Public Administration. GAPP, 10.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1991)
Institutionalized organizations: formal structure as a Myth and Ceremony in DIMAGGIO, P. & POWELL, W. (1991): The New institutionalism in organizational analysis. Chicago.
- MEYER, M. W.; ROWAN, B. (1977)
Institutional organizations: Formal structure as a myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83.
- MINTZBERG, H. (1985)
A review of positioning school of Strategic Management. Report presented in annual Flexibility Strategic Management Society Conference. Barcelona.
- PRATS TASTES IT, J. (1996)
Conceptual Foundations for the reformation of the State in Latin America: The rediscovery of the institutions., Have Basque of Public Administration, 45-II.
- SANZ MENÉNDEZ, L. (1997)
State, science and technology in Spain: 1939-1997. Madrid.
- SCOTT, W. R. (1987)
Organizations: Rational, natural and open systems. New Jersey.
- SELZNICK, P. (1957)
Leadership in administration: A sociological interpretation. New York.
- SHRIVASTAVA, P. (1987)

Rigor and practical usefulness of research in Strategic Management.
Strategic Management Journal, 8.

STEINER, G. A. (1979)

Planificación para la alta Dirección. Pamplona.

WILLIAMSON, O. (1975)

Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York.

WILLIAMSON, O. (1985)

The economic institutions of capitalism. New York.

ZUCKER, L. G. (1977)

The role of institutionalization in cultural persistence. American Sociological Review. 42.