

VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata, 2010.

# Cambio y transferencia de modelos organizacionales.

Montaño, Hirose Luis.

Cita:

Montaño, Hirose Luis (2010). *Cambio y transferencia de modelos organizacionales. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-027/322>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eORb/rcm>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# CAMBIO Y TRANSFERENCIA DE MODELOS ORGANIZACIONALES<sup>1</sup>

Luis Montaña Hirose<sup>2</sup>

## Introducción

El tema del cambio en las organizaciones ha sido una constante en el análisis organizacional. Desde los inicios de la Administración, la búsqueda de una mayor productividad ha permeado el sentido de dicha acción. El surgimiento del Desarrollo Organizacional, en la década de los sesenta, le dio un impulso significativo, convirtiéndolo en una asignatura obligada tanto de expertos consultores como de directivos. El cambio, hoy, tiene características diferentes, al asentarse crecientemente en la transferencia de modelos organizacionales, acelerada ésta por el proceso de globalización económica. El objetivo del presente trabajo es precisamente el de analizar las implicaciones del cambio organizacional en el dinámico proceso de transferencia de modelos organizacionales.

## Transferencia y desarrollo

La transferencia de conocimiento es un fenómeno antiguo. La escritura, las artes, la industria y la ciencia son buenos ejemplos del encuentro entre culturas. La transferencia de modelos de organización es también añeja y se ha acompañado históricamente por guardar celosamente sus secretos. Recordemos la prohibición, bajo amenaza de muerte, de los antiguos artesanos del vidrio de Murano de abandonar la isla. Estos habían a su vez perfeccionado el arte del vidrio de egipcios, fenicios y sirios.

Otra forma de transferencia importante de señalar es la institucional. La institución hace referencia a una representación abstracta acerca del tipo de organización que debe cumplir ciertas expectativas sociales, tales como el hospital, la empresa, la prisión, el ejército, etc. Fayol comentaba, por ejemplo, que el gran éxito de la empresa industrial se debió a la capacidad de ésta de construirse sobre los cimientos del ejército. Castoriadis y Durkheim han abundado la reflexión acerca de este tipo de construcción institucional.

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada en las VI Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Diciembre de 2010.

<sup>2</sup> Profesor del Doctorado en *Estudios Organizacionales*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Desde la década de los sesenta del siglo pasado se estableció la denominación de países en vías de desarrollo –o de industrialización-, lo que implicaba que los países podrían acceder a la modernidad si seguían el ejemplo de los países desarrollados. Esta idea parece tener en la actualidad pocos seguidores en el plano de la teoría; sin embargo, en la práctica, la búsqueda de las mejores prácticas internacionales ha incluso incrementado su impacto tanto en la elaboración de políticas económicas como en los planteamientos generales de las empresas. Si bien en la actualidad es difícil sostener teóricamente la idea de que imitando prácticas extranjeras conducirá a llevar a empresas y países a colocarse en niveles similares de desarrollo, ésta sigue jugando un papel central en el momento de planear las acciones.

Como reacción a este planteamiento, algunos autores han planteado la posibilidad de establecer teorías “tropicales” de desarrollo, que logren detectar las particularidades locales a partir de las cuales construir modernidades específicas. Sin embargo, la mayor parte de estos esfuerzos fueron realizados en momentos en que la globalización no había alcanzado la alta expansión que actualmente la caracteriza y parecía, por lo tanto, más fácil avanzar tal proyecto. Además, por otro lado, es importante señalar la dificultad de poner como ejemplo casos aislados de empresas exitosas locales al representar éstas más bien excepciones, frecuentemente de corto plazo, que no se corresponden con la representación global que se tiene del desarrollo económico general.

La globalización ha privilegiado cada vez más a la gran empresa transnacional como centro institucional de la dinámica social, es decir, en uno de sus referentes básicos. En este orden de ideas, el mercado se erige, aparentemente, como el mejor sistema de regulación social al considerarse éste como equitativo y respetuoso de la libertad de acción, siendo la eficiencia su condición de acceso. Los procesos de cambio organizacional, independientemente de su adscripción institucional, tomarán cada vez más como referencia básica esta forma empresarial, llegándose incluso a plantear la tesis del isomorfismo organizacional, haciendo que universidades, hospitales, el mismo Estado y otras formas institucionales asimilen cada vez más el discurso de la eficiencia empresarial, con la esperanza de que imitando algunas prácticas, es decir, siendo un poco como la empresa, tendrán mayor oportunidad tanto de alcanzar sus fines como de lograr una mayor legitimidad social.

## **La construcción de modelos**

Si bien no es fácil definir el concepto de modelo organizacional, podemos plantear, al menos temporalmente, la siguiente propuesta; un modelo organizacional es una representación general de las estructuras y los procesos formales básicos asumidos para lograr los objetivos planteados por la organización. El modelo, como podemos observar, corresponde a una visión racional instrumental y su definición resulta necesariamente ambigua ya que el conjunto de variables consideradas puede variar ampliamente; esta representación, además, no constituye un buen reflejo de la realidad, no sólo por considerar exclusivamente los aspectos funcionales, sino por constituir, de manera importante, una estrategia discursiva en pos de legitimidad.

Dos tipos de actores participan de esta construcción, la cual constituye básicamente una explicación del llamado éxito organizacional. Primero, la misma organización, que está interesada en presentarse como un ejemplo de eficiencia y eficacia. Segundo, los investigadores-consultores, preocupados por descubrir los enigmas del desempeño y plantear las posibilidades de su transferencia. Esta búsqueda de inteligibilidad se acompaña de una estrategia discursiva centrada en una elaboración abstracta de la realidad en la que destacan los siguientes aspectos:

- *La descontextualización de la realidad.* La realidad es reconstruida como si la organización fuese una unidad en sí misma, auto-referencial, independiente del contexto en el que las prácticas se originan. No existen alusiones a la trayectoria histórica de la organización ni al acceso y uso de tecnologías avanzadas; tampoco hay referencias al sistema político, a la estabilidad económico-financiera; la cultura misma parece no jugar un papel relevante o, en todo caso, parece ser transferible al ámbito organizacional. Esta descontextualización enfatiza el carácter técnico funcional de la organización.
- *El establecimiento de una cadena causal simple.* Este sobredimensionamiento funcional enfatiza las formas de operación en un contexto explicativo de *receta*, es decir, de un conocimiento basado en el sentido común, al alcance del lector poco especializado. Frente a problemas complejos y acciones pasadas existe una tendencia a elaborar explicaciones simplistas; la complejidad de la acción humana es reducida a un esquema cuasi-técnico, sustentado en una relación unívoca de causa efecto, negando toda posibilidad de ambigüedad e incertidumbre.

- *El énfasis en los aspectos positivos.* El modelo privilegia los aspectos positivos, los logros alcanzados, y oculta los efectos negativos. El incremento de la eficiencia y la eficacia son sobrevalorados en detrimento de los costos sociales que implican, tales como el desempleo, el sobre-trabajo, el acoso moral –*mobbing*-, la muerte –*karooshi* y suicidio profesional-, la pérdida de sentido, el estrés, la individualidad exacerbada, la pérdida del yo y la quemadura interna. Los nuevos métodos de trabajo, tanto a nivel operativo como administrativo, implican una modificación de la percepción del horizonte temporal que concentra la adrenalina en el corto plazo en detrimento de una búsqueda de sentido de largo plazo.
- *La fragmentación de los problemas.* Los problemas son abordados como si fueran aislados; la calidad, la profesionalización, el retraso tecnológico, etc. son considerados en sí mismos, con poca relación con los demás. Sus aspectos técnicos son privilegiados, en detrimento de su naturaleza social. Se omiten generalmente los aspectos de tipo general y social, tales como el de la colaboración, la motivación, el poder y la comunicación. La vida simbólica, componente fundamental del sentido de la acción, es reducida a su mínima expresión o incorporada en términos funcionales, y abstractos, como acontece frecuentemente con los programas de cultura corporativa.
- *La relatividad del modelo.* El modelo postula una cierta idea de unidad; sin embargo, la atención es colocada en una cierta región –funcional o temática, tales como por ejemplo producción o calidad- de la organización y centra sus esfuerzos en alcanzar los mejores resultados en dicha región, descuidando otras. El mejor desempeño, obtenido de manera parcial, es generalizado a la totalidad de la organización dando la impresión de que toda ella ha realizado una mejora sustantiva.

La construcción del modelo se realiza tanto para legitimar la acción organizacional como para dar la impresión de que las prácticas que contiene son relativamente fáciles de transferir a otros ámbitos. Proporciona coherencia al pasado, sentido al presente y certidumbre al futuro tanto para la organización productora como para aquellas que son seguidoras.

### **La transferencia de modelos**

En la transferencia de los modelos intervienen tres actores principales, las casas editoriales especializadas, los despachos de consultoría y los profesores de carreras universitarias

cercanas a la Administración. Las casas editoriales están interesadas en ampliar sus mercados e incrementar sus ganancias. A las casas internacionales, principalmente de origen estadounidense, se agregan las nacionales. Los *best-sellers* son normalmente traducciones de textos escritos por autores estadounidenses y que pueden ser adquiridos incluso en supermercados; sus títulos son muy sugestivos, del orden de “Por qué fracasan los ejecutivos inteligentes. Y qué podemos aprender de sus errores” o bien “¿Quién se comió mi queso?” A pesar de existir algunos cambios recientes, podemos decir que, en general, las casas editoriales comerciales se interesan poco por publicar las escasas investigaciones universitarias realizadas en nuestro país.

Por otro lado, tenemos a los despachos de consultoría, los que, en el caso mexicano, retoman las nuevas corrientes de organización y administración de dichos textos y elaboran, en muchos casos, respuestas anticipadas para resolver de manera relativamente estandarizada problemas heterogéneos. La producción de propuestas de cambio es cada vez mayor, con mayor contenido técnico, haciendo que la demanda de servicios de consultoría resulte también creciente, haciendo de esta actividad un mercado en plena expansión.

Finalmente, la escasa investigación realizada en los países en vías de desarrollo, propicia la incorporación del discurso organizacional más simple proveniente de los Estados Unidos. Resulta muy reducida la reelaboración realizada a dichos planteamientos y éstos son rápidamente aceptados como posibilidad de desarrollo organizacional. La docencia en el ámbito de la disciplina administrativa retoma el énfasis en las cuestiones prescriptivas y expone cómo debe ser el mundo, dejando de lado las razones del por qué es así.

En nuestro país, de acuerdo con datos recientes de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, el 11% de la matrícula universitaria corresponde a la licenciatura en Administración. Por otro lado, de las cinco licenciaturas con mayor demanda a nivel nacional, tres de ellas corresponden a carreras cercanas al mundo empresarial – Administración, Contabilidad e Ingeniería Industrial-, las cuales totalizan casi la cuarta parte de la matrícula total. Por otro lado, a nivel de maestría, la concentración en Administración resulta mayor al totalizar al 28% de la matrícula nacional de ese nivel. Sin embargo, el número de alumnos de doctorado en Administración, que ha crecido en los últimos años, resulta demasiado reducido –sólo 369 en esta disciplina, más 78 de Estudios Organizacionales-, lo que se traduce en un bajo porcentaje, de tan sólo el 4%.

La poca investigación en el ámbito organizacional y administrativo en el país ha generado un mercado propicio a la recepción acrítica de los textos administrativos provenientes del extranjero, los cuales constituyen una parte relevante de la enseñanza universitaria.

### **La reapropiación de modelos**

La reapropiación de los modelos organizacionales se realiza siempre bajo contextos particulares, tanto generales como específicos. Así, la cultura regional, pero también las modalidades del ejercicio del poder en una organización, por ejemplo, implican ámbitos de recepción de los modelos, los cuales pueden ser muy distintos a los de la producción local del modelo, y orientan la selección de aspectos y de sentido que deberán ser aceptados o rechazados. Es más, aún cuando algunos aspectos son aceptados localmente, el sentido de la acción puede variar de manera significativa; lo mismo acontece con la intención de los directivos. Así, por ejemplo, en un estudio comparativo realizado recientemente por Phillippe d'Iribarne en dos empresas, en México y en Marruecos, filiales de consorcio internacionales, encontró que los procesos de modernización que habían ambas incorporado, provenientes de los cuarteles generales extranjeros, eran relativamente similares en su forma general, pero completamente distintos en cuanto al sentido asignado a dichas acciones. Por otro lado, es posible encontrar que un modelo destaque como intención principal el incremento de la eficiencia y que éste sea en realidad utilizado como una forma de afianzar la autoridad de la estructura jerárquica.

Existen, además, un conjunto de efectos inesperados, algunos positivos, otros negativos, provenientes de la especificidad de los contextos. Algunas particularidades de estos contextos pueden propiciar el surgimiento de efectos no presentes en la realidad local de origen; algunos de ellos son de orden objetivo, como el desarrollo tecnológico, mientras que algunos otros residen en el ámbito subjetivo cultural. Si bien los aspectos negativos no incorporados en la elaboración del modelo pueden aparecer en el proceso de reapropiación, aunque éstos estuvieran relativamente atenuados o, por el contrario, mostrarse de manera más contundente, también deben ser considerados aquellos aspectos positivos no contemplados originalmente.

La estrategia discursiva presente en la elaboración del modelo deja aspectos sin considerar así como otros que tienen que ser reinterpretados en términos de nuevo sentido. Así los espacios en blanco de dicho discurso y las inflexiones de sentido aparecen como una tarea, pocas veces

conciente, para el nuevo usuario. Los ajustes se realizan generalmente en el plano funcional, en el terreno de la lógica instrumental, en aquellos aspectos más accesibles a la simple percepción y a la noción de sentido común. Sin embargo, lo invisible adquiere una importancia central; la vida simbólica y las maneras diversas en que ésta se expresa, tales como el lenguaje, la cultura, lo tácito, etc., que moldean tanto las relaciones de poder como de colaboración, constituyen la otra cara de la moneda, aquella que permitirá la reapropiación de fondo del modelo.

### **El cambio organizacional**

El cambio organizacional está hoy en día cada vez más vinculado con el proceso de la construcción, la transferencia y la reapropiación de los modelos organizacionales. Para efectos de esta exposición, proponemos tres tipos de cambio, en función de su temporalidad y trascendencia. Primero, un cambio institucional, que podemos denominar como *evolución*; éste se realiza en el muy largo plazo e implica una transformación del sentido de su proyecto social. Es el caso por ejemplo de la universidad y del hospital, los cuales han sufrido modificaciones sustantivas a lo largo de los siglos. El segundo tipo de cambio es el más reconocido en las diversas propuestas del análisis organizacional, le seguiremos llamando *cambio organizacional*; se trata de un cambio de corto a mediano plazo. Una serie sucesiva de cambios de este tipo pueden llevar, en el transcurso del tiempo, a una evolución institucional. El tercer tipo de cambio corresponde a un conjunto de *ajustes* de corto plazo, que se realizan con la intención de no perder el sentido deseado del cambio organizacional. Una parte importante de la flexibilidad organizacional puede ser comprendida en esta última categoría.

El hecho de que la representación de la gran empresa, en tanto caracterización institucional, haya logrado ocupar uno de los lugares de referencia centrales de la vida social tiene implicaciones de primer orden sobre la noción y naturaleza del cambio organizacional. El llamado isomorfismo organizacional, caracterizado por una tendencia a la reducción de la diversidad organizacional, implicaría una disminución de la variedad institucional, empobreciendo con ello la vida social e imponiendo una sola lógica de acción a las organizaciones, la económica; éste es un riesgo de evolución institucional.

El cambio organizacional conoce varias limitaciones: de entre las principales, podemos mencionar las siguientes:

- *Una evolución institucional que implica la reducción de la variedad de los actores sociales y concentra el poder.* Como ya lo mencionamos, ésta representa una tendencia actual en la que el discurso empresarial ha comenzado a filtrar el sentido de la acción de otras formas institucionales, tales como el hospital, la universidad y el Estado.
- *Un énfasis en los medios en detrimento de los fines.* Aunado a lo anterior, las teorías actuales del cambio organizacional descuidan irresponsablemente los aspectos éticos al adoptar una visión exclusivamente instrumental que impide cualquier tipo de reflexión sobre los fines. La eficiencia, llevada al extremo, carece de moral y deforma la vocación institucional.
- *Una descalificación de la defensa de los valores institucionales.* Estos pueden conllevar en algunos casos a la noción de vocación de servicio y ser calificados bajo el simple epíteto de resistencia al cambio. En efecto, la oposición a cierto tipo de transformaciones puede resultar en varios casos positiva; sin embargo, ésta es considerada como una resistencia de tipo psicológico, como una falta de madurez ante la evidencia y la necesidad del cambio y no como una defensa de un proyecto social.
- *Una orientación al corto y mediano plazo.* Aunque existe la tendencia a que las organizaciones expliciten su visión a largo plazo, ésta se plantea generalmente sea en términos estrictamente formales, sea en términos cuasi-económicos, como acontece, por ejemplo, con la competitividad de una secretaría de estado. Esta orientación al corto plazo va acompañada muy frecuentemente de un sentido expreso de urgencia, lo que funciona como elemento motivante para lograr la adhesión de los miembros de la organización, disminuyendo las probabilidades de construir un consenso sobre un proyecto de largo plazo.

### **Reflexión final**

A manera de reflexión final, podemos señalar que las teorías del cambio organizacional conocen una serie de limitaciones importantes, de las que sólo hemos señalado algunas, que es necesario seguir clarificando. Una manera de avanzar en esta dirección es la de ubicar el contexto en el que los modelos organizacionales son creados, transferidos y reapropiados.

Los modelos parecen adquirir una especie de vida propia, es decir, alcanzan una cierta autonomía con respecto a las realidades que los inspiraron. Así, en algunos casos, las organizaciones que dieron lugar a estos modelos han dejado de utilizarlos, o lo hicieron de manera muy parcial y, sin embargo, otras organizaciones las siguen utilizando como ejemplo a seguir. En otras ocasiones, las organizaciones extranjeras realizan esfuerzos por adaptarse a las condiciones locales donde se instalan mientras que las locales intentan, paradójicamente, imitar el funcionamiento de aquellas en su contexto nacional. El modelo organizacional inspira el cambio, por ello resulta relevante una reflexión sobre su naturaleza, alcances y limitaciones.

### **Bibliografía**

- Abrahamson, Eric (1996), "Management Fashion", en **Academy of Management Review**, vol. 21, nº 1, pp. 254-285.
- Alvarez, Emilce (2005), "Mobbing en la consulta psicopatológica", ponencia presentada en el Tercer **Congreso Internacional de Análisis Organizacional**, Tuxtla Gutiérrez, México.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2005), **Estadísticas sobre la educación superior**, página web: <http://www.anuies.mx/index1024.html>
- Altbach, Philip G. (coord.) (2004), **El ocaso del gurú. La profesión académica en el tercer mundo**, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), **El coste de la excelencia**, Paidós, Barcelona
- Bernoux, Philippe (2004), **Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations**, Seuil, París.
- Carrillo, Jorge, (1996), "Ford Hermosillo: trayectoria de desarrollo de un modelo híbrido", en Micheli, Jordy (coord.) (1996), **Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses**, Porrúa, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapozalco, México, pp. 161-192.
- Castoriadis, Cornelius (1975), **L'institution imaginaire de la société**, Seuil, París.
- De Gaulejac, Vincent (2005), **La société malade de la gestión**, Seuil, París.

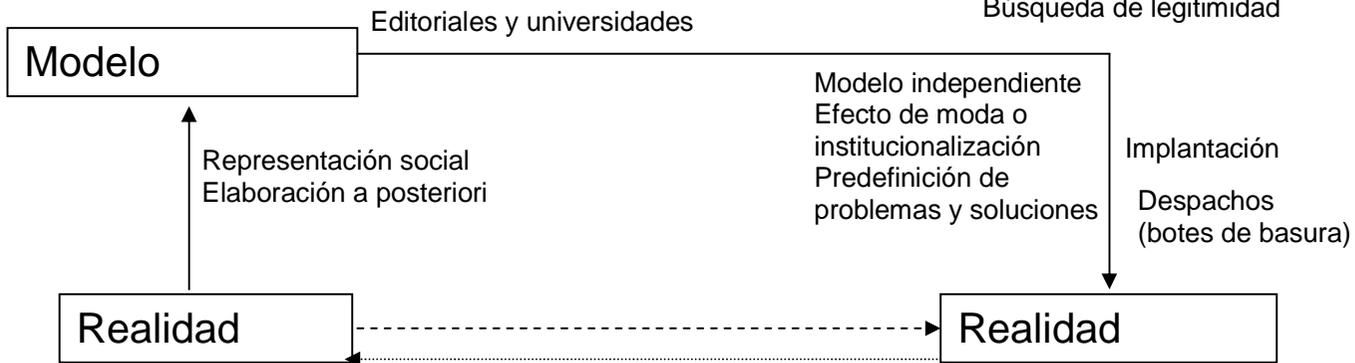
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1999), “Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”, en Powell, Walter W. Y Paul DiMaggio (comps.), **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México y Fondo de Cultura Económica, México, pp.104-125.
- Durkheim, Emile (2000), **Las formas elementales de la vida religiosa**, Colofón, México.
- Fayol, Henry (1925), **Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle**, Dunod, París.
- Friedberg, Erhard (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée**, Seuil, París.
- González López, Sergio y Selene Villa Méndez, (1996), "Modelo productivo y prácticas laborales en la planta de motores de Nissan en Lerma", en Micheli, Jordy (coord.) (1996), **Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses**, Porrúa, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapozalco, México, pp. 125-159.
- Iribarne, Philippe d' (2003), “Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones”, en **Iztapalapa**, núm 55, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, pp. 53-68.
- Kieser, Alfred (1997), “Rethoric and Myth in Management Fashion”, en **Organization**, vol. 4, n° 1, pp. 49-74.
- Knights, David y Darren McCabe, (1999), “Are There No Limits to Authority?: TQM and Organizational Power”, en **Organization Studies**, vol. 20, n° 2, pp. 197-224.
- Lillrank, Paul (1995), "The Transfer of Management Innovations from Japan", en **Organization Studies**, 16/6, pp. 971-989.
- Macario, Carla (1999), “La reestructuración en la industria: los casos de Chile, México y Venezuela”, en **Revista de la CEPAL**, n° 67, pp. 95-112
- March, James y Johan P. Olsen (1997), **El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política**, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa y Fondo de Cultura Económica, México. (1989).

- Mckinley, William, Mark A. Mone y Gyewan Moon (1999), “Determinants and Development of Schools in Organization Theory”, en **Academy of Management Review**, vol. 24, n° 4, pp. 634-648
- Mills, Albert J. y Jean Hatfield (1999), "From Imperialism to Globalization: Internationalization and the Management Text", en Clegg, Stewart et al (coords.), **Global Management. Universal Theories and Local Realities**, Sage, Londres, pp. 37-67.
- Montaña Hirose, Luis (2000), La transferencia de modelos organizacionales. Una propuesta analítica El ejemplo de la Administración de la Calidad”, en **Administración y Organizaciones**, núm. 5, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, México, pp.
- Montaña Hirose, Luis, (2002) “La reapropiación internacional de modelos organizacionales. Algunas reflexiones sobre la experiencia japonesa”, en **Iztapalapa**, núm. 54, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, pp. 9-23.
- Sperber, Dan (1996), **La contagion des idées**, Odile Jacob, París.
- Perilleux, Thomas (2001), **Les tensions de la flexibilité**, Desclée de Brouwer, París.
- Rendón Cobián, Marcela (2005), “Evolución y cambio del hospital. Una doble aproximación”, ponencia presentada en el Tercer **Congreso Internacional de Análisis Organizacional**, Tuxtla Gutiérrez, México.
- Rostow, Walt Whitman (1961), **Las etapas del crecimiento económico**, Fondo de Cultura Económica, México
- Tarde, Gabriel (2001), **Les lois de l’imitation**, Les Empêcheurs de penser en rond, París.
- Whitley, Richard (1993), “The Social Construction of Organizations and Markets: The Comparative Analysis of Business Recipes”, en Reed, Michael y Michael Hughes (eds.), **Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis**, Sage, Londres, pp. 120-143.
- Zeitz, Gerald, Vikas Mit.tal y Brian McAulay (1999), “Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis”, en **Organization Studies**, vol. 20, n° 5, pp. 741-776.

- Descontextualización
- Historia
  - Tecnología
  - Sistema político
  - Institución. cultura. etc.

Sistema causal simple  
 Empresa como modelo  
 Aspectos positivos  
 Ocultamiento de lo negativo  
 "Tecnización" y parcialización de los problemas

Evaluación de los directivos  
 Búsqueda de sentido  
 Reducción de la incertidumbre  
 Búsqueda de legitimidad



Construcción social  
 Extrapolación de un "éxito" acotado  
 Soluciones satisfactorias parciales y temporales

Diferencias

Reapropiación social  
 Efectos inesperados  
 Lo invisible adquiere relevancia: lo simbólico, lo tácito, lo político, lo ambiguo, etc.  
 Impresión de isomorfismo  
 El papel de la intervención en la deconstrucción y reconstrucción de los modelos.  
 Realidad organizacional heterogénea  
 Múltiples interpretaciones, valores, intereses, etc.  
 Reforzamiento y/o reformulación de la identidad

**CONSTRUCCIÓN, TRANSFERENCIA  
 Y  
 REAPROPIACIÓN DE MODELOS  
 ORGANIZACIONALES**