

NUEVAS LECTURAS DE POLÍTICA Y GOBIERNO

# EL NUEVO INSTITUCIONALISMO EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Estudio introductorio de Jorge Javier Romero

WALTER W.  
POWELL  
Y  
PAUL J.  
DIMAGGIO  
(compiladores)



## XII. LA TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA DE LOS ESTADOS UNIDOS: UNA EXPLICACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS CAUSAS DE LA DIVERSIFICACIÓN EN LAS EMPRESAS MÁS GRANDES, 1919-1979

NEIL FLIGSTEIN

EN 1919, las 100 corporaciones más grandes de los Estados Unidos se concentraban predominantemente en una industria. Para 1979, casi todas las empresas en la lista de las corporaciones más grandes se habían diversificado mucho. Si bien las identidades de las empresas cambiaron sustancialmente, casi la mitad subsistió en todo el periodo. Así, la población que constituían las grandes empresas cambió de dos maneras: las que siguieron siendo grandes se diversificaron, y las que se hicieron grandes lo lograron a través de la diversificación. Este capítulo estudia ese proceso, primero mediante la documentación de dichos cambios y luego proponiendo un punto de vista organizacional de los mismos y demostrando cómo puede ser utilizado ese punto de vista para explicar la difusión de la diversificación entre las empresas estadounidenses más grandes.

La habilidad para cambiar el curso de una gran corporación depende de un complejo conjunto de acciones tanto internas como externas a la organización. Algunas organizaciones cambiaron sus estrategias, mientras que otras, en campos organizacionales similares, no lo hicieron. Por los registros históricos es evidente que hubo adaptaciones y selecciones. El foco de este análisis son las condiciones en que ciertos actores cambiaron el curso de sus organizaciones, en tanto que otros no.

Discuto cuatro mecanismos que promueven o inhiben el cambio organizacional: el papel de la estrategia existente, de la estructura y de una determinada distribución de poder para inhibir el cambio y favorecer la inercia organizacional; la turbulencia en los campos organizacionales por la que los actores con intereses basados en su posición dentro de la corporación pueden diseñar nuevas estrategias y llevarlas a cabo; el papel de nuevas organizaciones que entran en campos ya existentes, al proporcionar un ejemplo para otras organizaciones; y las fuerzas de la institucionalización. Después, analizo la historia de una gran corporación moderna para entender cómo estos factores, en ciertos momentos históricos, influyen en la determinación de las organizaciones que serán transformadas. Presento, luego, modelos cuantitativos que confirman la tendencia de la discusión histórica.

Una fuerte tendencia en la teoría organizacional actual es el intento de

especificar la forma en que los campos organizacionales se definen normativamente y cómo estas definiciones crean la posibilidad de cambios y estabilidad en las organizaciones constitutivas (véanse los ensayos de la primera parte de este libro). El trabajo que presento aquí ayuda a entender las investigaciones recientes sobre la institucionalización de tres maneras. Primera, sugiero que los procesos mediante los cuales se crean y transforman los campos organizacionales reflejan la ejecución de los mecanismos que acabamos de exponer. Segunda, argumento que las teorías institucionales han sobreestimado el papel de las normas en la construcción de los campos organizacionales y subestimado el poder relativo de los actores en las organizaciones en este respecto. Tercera, argumento que los institucionalistas han cedido muy fácilmente el terreno a las explicaciones del cambio organizacional basadas en el mercado (lo que concuerda con los argumentos discutidos en los capítulos de Powell y Orrù, Biggart y Hamilton). Este capítulo adopta una perspectiva institucional para estudiar procesos que por lo general —se piensa— pueden explicarse mejor en relación con los procesos del mercado. Afirmo que la teoría organizacional y la perspectiva institucional pueden contribuir considerablemente a entender la forma en que los procesos del mercado son definidos por la interacción de organizaciones de gran escala. El proceso de diversificación en las grandes empresas ejemplifica de manera muy conveniente este punto.

### REFLEXIONES TEÓRICAS

Los avances recientes en la teoría organizacional nos pueden ayudar a comprender cómo y por qué ocurre el cambio en las instituciones de gran escala (Hannan y Freeman, 1977, 1984; DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Meyer y Scott, 1983b; Fligstein, 1985, 1987, 1990b; White, 1981; Pfeffer, 1981; DiMaggio, 1988a). La siguiente discusión propone considerar cómo se construyen e incorporan las organizaciones en sus campos organizacionales. Una vez presentado ese punto de vista, puede usarse para entender mejor la forma en que procedió la diversificación.

Las organizaciones funcionan en tres contextos de lo que denominaremos esferas institucionales: la estrategia y la estructura existentes de la organización, el conjunto de organizaciones que comprenden el campo organizacional, y el Estado. Éstos son los escenarios donde se crean las reglas, ocurre la acción significativa, se dan las relaciones de poder y se establecen formas concretas de organización social. Las reglas abarcan definiciones comunes de la situación que limitan y conforman la conducta de los actores. La habilidad para establecer reglas es resultado de un poder tal que los actores en una sola organización o en conjuntos de organizaciones (incluyendo el Estado) pueden crear esas reglas. El primer contexto es la organización misma. Toda organización tiene un conjunto de estrategias

(o metas), estructuras, tecnologías y ámbitos físicos que conforman y limitan la acción. Estas formas de organización reflejan sistemas de poder y operan para apoyar a quienes las controlan. Sin embargo, toda organización debe asignar sus recursos a objetivos específicos, lo cual suele conllevar conflictos sobre cómo alcanzarlos. La forma y la estrategia reales de cualquier organización, por consiguiente, reflejan el modo en que se ha llegado a la resolución histórica de esos conflictos.

La estructura interna de la organización es a la vez una fuente de gran poder y una limitación sobre la acción. Hay dos aspectos de la estructura interna: la autoridad formal e informal. La autoridad formal se refiere a una posición en una estructura jerárquica; la autoridad informal, a la demanda de poder y experiencia de los actores que les permitirán dirigir los recursos de la organización. Quienes están en el poder tratan de conservar su posición mediante demandas hechas a través de estructuras de autoridad formales e informales. Sólo hay cambios en los objetivos organizacionales cuando un nuevo conjunto de actores obtiene el poder o cuando a quienes tienen el poder conviene cambiar los objetivos de la organización.

Las organizaciones están incorporadas a grupos más amplios de organizaciones que pueden definirse según líneas de productos, mercados o tamaño de la empresa. Estas otras organizaciones pueden ser proveedores, distribuidores o competidores. Las relaciones entre estas organizaciones se pueden caracterizar en términos de redes y pueden variar desde relaciones formales hasta amistades personales (DiMaggio, 1986a). Las otras organizaciones en el ambiente pueden influir en las acciones de cualquier organización mediante vínculos en redes y diversas relaciones de dependencia (Pfeffer y Salancik, 1978). La dependencia se refiere no sólo a los recursos materiales, sino también a las relaciones sociales que incluyen legitimación, competencia o cooperación. En un campo organizacional donde las acciones del competidor pueden tener consecuencias para la participación de uno en el mercado, existe dependencia porque las acciones de otros afectarán la posición propia. De este modo, por ejemplo, si los competidores cambian sus estrategias, una determinada organización puede verse obligada a responder para mantener o ampliar su posición.

Uno puede hablar de campo organizacional en la medida en que una organización defina su ambiente y en que el ambiente esté bien definido (véase la discusión de los campos en DiMaggio y Powell, capítulo II, y Scott, capítulo VI de este libro). Los campos contienen todas las organizaciones significativas desde el punto de vista de los actores en cualquier organización. Aunque teóricamente es posible especificar en un punto en el tiempo qué organizaciones existen en un determinado campo, quizás resulte empíricamente problemático hacerlo así. De continuo, los campos organizacionales sufren cambios y por tanto los patrones de influencia pueden ser complejos.

Por lo general, la estabilidad de los campos organizacionales es una impor-

tante variable en la determinación de la probabilidad de cambio en cualquier organización. Donde existen reglas y está bien establecido un orden jerárquico de las organizaciones es menos probable que ocurran cambios fundamentales. Los cambios son más probables cuando ingresan nuevas organizaciones en campos ya establecidos o en campos que están en proceso de formación o de desintegración. Las acciones de otros en el campo organizacional pueden legitimar las acciones actuales o ser razones para el cambio.

La idea de un campo difiere mucho de la idea de un nicho o del ambiente. Ambos conceptos conllevan una realidad objetiva impuesta sobre cualquier organización. La idea de un campo sugiere que el ambiente y el nicho son de suyo construcciones de las organizaciones y de sus actores clave. Cuando los actores dentro y entre las organizaciones se ponen de acuerdo en una definición particular de su campo (frecuentemente una definición impuesta por el poder relativo de las organizaciones grandes y/o reglas proporcionadas por el Estado), entonces es posible decir que un campo está mejor definido y es estable.

El tercer contexto institucional en que se enmarcan las acciones se refiere a las relaciones con el Estado. El Estado es un conjunto de organizaciones formales que interactúan de manera muy parecida a otras organizaciones. Es posible distinguir entre las acciones del Estado y las de otras organizaciones en un campo organizacional porque el Estado en realidad puede establecer las reglas del juego para cualquier campo organizacional, aunque no sea un participante directo en ese campo. Puede mediar entre las organizaciones que se encuentran en él e intentar actuar en favor de todas las organizaciones con el fin de estabilizar los campos. Por tanto, puede alterar el ambiente más profunda y sistemáticamente que otras organizaciones. Los actores que controlan el Estado obtienen el poder por medios diferentes de los de actores que controlan organizaciones privadas y no lucrativas. Pero una vez que los actores obtienen el poder, la dinámica organizacional se convierte en un factor determinante de la acción (véanse Skocpol, 1985; Fligstein, 1990b, pp. 17-19).<sup>1</sup>

El Estado es una gran fuente de estabilidad o cambio, tanto en el campo como dentro de cualquier organización. Al definir las reglas del juego en cualquier campo, el Estado favorece la continuidad. Si se cambian las reglas, los actores dentro del Estado pueden manipular conscientemente las acciones de las organizaciones en el campo. A veces, las acciones del Estado afectan el sistema, con consecuencias inesperadas.

<sup>1</sup> No es mi intención aquí desarrollar una teoría organizacional del Estado. En este capítulo se considera que el Estado es exógeno a los campos organizacionales existentes. Se ve a las acciones que toman las agencias del Estado como si tuvieran un efecto en la conservación de la estabilidad de un campo determinado o en la creación de incertidumbre en ese campo. Desde el punto de vista que se presenta aquí, un análisis más completo del Estado requeriría que se prestara atención al papel de las varias organizaciones estatales, al proceso político y al papel de varios grupos organizados en la formación de la política.

Un aspecto importante del concepto del campo organizacional es la habilidad de una organización o conjunto de organizaciones para dominar o dirigir las acciones en su campo. Las organizaciones pueden controlar campos con base en dos principios. Primero, el tamaño relativo de las organizaciones da a sus actores poder diferencial para dictar las acciones de otros en un campo determinado. Es más probable que los actores en las grandes organizaciones consigan que otras organizaciones estén de acuerdo con acciones cooperativas en la medida en que ellos puedan amenazar a los actores pequeños. Segundo, el grado en que todos los miembros se benefician por las reglas estables que rijan las acciones legítimas en el campo será el grado que pueda esperarse de la cooperación.

Las empresas del sector privado recurren al Estado para organizar sus campos de modo que apoye los intereses de las organizaciones que ya existen. La habilidad de cualquier organización para dictar las reglas del campo, o para inducir al Estado a establecer reglas del campo, dependerá de los recursos que las organizaciones controlen y de los tipos de redes y relaciones de dependencia que la organización tenga con otras. Esto lleva a una conclusión obvia de la vida social: una de las grandes causas de la estabilidad (o, como la llaman Hannan y Freeman, 1984, "inercia") son los intereses de cualquier conjunto dado de organizaciones y actores que las integran en conservar alguna distribución del poder y los recursos.

Esta opinión difiere un poco de la que han presentado los teóricos institucionales recientes, quienes subrayan los aspectos normativos de los campos organizacionales. En cambio, el punto de vista que se propone aquí se concentra en el campo organizacional como una construcción de organizaciones poderosas que se fundamenta en los intereses de esas organizaciones. Desde la perspectiva abordada aquí, la estabilidad de los campos organizacionales depende de la habilidad de los actores para conservar el punto de vista de un campo cuando ese punto de vista los favorece. Recientemente, DiMaggio (1988a) ha intentado combinar la teoría de la agencia con la teoría institucional. Si bien este capítulo ofrece un argumento similar, no pretende integrar una noción de la agencia y del poder con la idea del campo organizacional.

Se deben hacer dos preguntas clave: ¿por qué limitan a los actores los contextos institucionales en los que operan? y ¿por qué y cuándo son capaces de modificar esos contextos? La organización interna, el campo organizacional y el Estado crean condiciones que limitan las conductas de los actores y que al mismo tiempo proporcionan oportunidades para la conducta innovadora. Pero para que estas condiciones operen se necesita un modelo de los actores en las organizaciones porque deben interpretar su ambiente, tanto interno como externo de la organización, y tener el poder de actuar para sostener o cambiar sus organizaciones. Los actores crean un punto de vista del mundo con el fin de simplificarlo. A menudo ese punto de vista será en términos de sus intereses; por consiguiente, su inter-

pretación de cualquier situación nueva estará sustentada en esos términos. Por lo general, tales intereses reflejarán su posición en una estructura social, así como su habilidad para expresar un punto de vista coherente del mundo con base en esa posición.

Esta manera de considerar a los actores difiere de las explicaciones de la acción que se basan en las nociones de la racionalidad o de la racionalidad limitada. Los enfoques que usan la racionalidad suponen que los actores poseen información perfecta y que son capaces de tomar decisiones que maximizan algunos fines. La racionalidad limitada hace hincapié en que los actores no tienen información perfecta y que en cambio buscan soluciones satisfactorias. Ambos enfoques suponen que la información es una mercancía neutral que adquieren los actores. Así, en esos puntos de vista el mundo no requiere interpretación. Mi argumento sugiere que los ambientes son oscuros; por tanto, los actores tienen que interpretarlos. Estas explicaciones son una función de los intereses y de la posición de los actores en una organización dada. Las soluciones a los problemas desde esta perspectiva requieren una construcción del problema y un curso de acción congruente. Esto es lo que da importancia a dos temas: la cognición o percepción y el papel del poder en el cambio organizacional.

Para tomar la decisión de cambiar una organización, los individuos deben percibir una necesidad y una fuente para ese cambio. Con frecuencia, el Estado o el campo organizacional crearán conmociones que reflejan una reconstitución de las reglas o modelos de nuevas estrategias organizacionales que socavan las reglas. Las ideas para el cambio también pueden surgir por la posición de un actor dentro de una organización. Esa posición puede proporcionar argumentos o interpretaciones que cambiarán el curso de la organización al ofrecer la construcción particular de una crisis organizacional y su solución. Tal solución suele aumentar el poder de esa posición en la organización. El tema de la percepción o cognición proporciona otra razón de que exista gran estabilidad o inercia en las organizaciones. Los actores tienen una manera de ver el mundo y, a menos que ocurra algún suceso de gran magnitud que cambie categorícamente su mundo, continuarán actuando de igual modo. Por supuesto, los actores pueden persistir en sus interpretaciones incluso donde hay clara evidencia de que esos puntos de vista no tienen sentido en el campo.

Una vez que algún conjunto de organizaciones en un campo ha cambiado sus estrategias y que otros perciben que ese cambio ha dado resultados supuestamente relevantes, entonces otros actores las imitarán. En realidad, los cambios pueden o no ser positivos para otras organizaciones, pero lo que importa es que los actores en otras organizaciones perciban la necesidad del cambio y construyan sus puntos de vista del mundo con base en los éxitos percibidos.

Esta opinión aísla varios mecanismos debido a los cuales los actores se ven limitados por sus organizaciones y debido a los cuales son capaces de trans-

hasta la década de los veinte, la táctica dominante en la mayoría de las empresas era intentar controlar la producción tanto como fuera posible en una sola línea de productos. Finalmente, tratar la empresa como una cartera de inversión refleja cierta manera de contemplar las actividades organizacionales. Implica una percepción del mundo y una forma adecuada de organizar.<sup>2</sup>

Ofrezco como alternativa un punto de vista organizacional de la innovación de la diversificación. La estrategia general de una empresa refleja, en cualquier punto en el tiempo, hechos organizacionales relevantes. Muestra quién está en el poder y cuál es el punto de vista que mantiene dicho poder; asimismo, proporciona un indicador de cómo se usan los recursos de una organización. Cualquier decisión de cambiar en lo fundamental la distribución de los recursos internos representa un cambio estructural importante. Estas clases de cambios no ocurren con frecuencia; cuando ocurren nos permite estudiar las condiciones en que los actores pueden alterar sus estructuras sociales. El objeto de atención son las 100 empresas más grandes de los Estados Unidos en intervalos de 10 años, de 1919 a 1979; estas empresas representan el núcleo de la economía. Por supuesto, sus nombres e identidades han cambiado mucho durante ese periodo. Aunque en la lista aparecían 216 empresas, 50 permanecen en todas las listas (Fligstein, 1987), lo que permite señalar constancia tanto en la estabilidad como en el cambio en las empresas más grandes de la economía.

#### PANORAMA HISTÓRICO DE LA DIVERSIFICACIÓN

La estrategia que predominó en la industria de los Estados Unidos hasta 1920 se orientaba hacia los esfuerzos por controlar los mercados. Las alzas y bajas de la economía a finales del siglo XIX habían propiciado que las empresas se integraran en cárteles. Pero los cárteles eran ilegales y por tanto sus acuerdos no eran contratos obligatorios de conformidad con la ley de los Estados Unidos (Fligstein, 1990b, pp. 38-58). Como resultado, las empresas empezaron a unirse en gran escala para estabilizar sus campos. En gran medida, esas tácticas fracasaron porque las empresas no fueron capaces de obstaculizar el ingreso en su industria, y las políticas antimonopólicas del gobierno controlaron efectivamente la conducta más anticompetitiva (Fligstein, 1990b, pp. 75-98).

La única táctica de control de mercados efectiva y legal en 1920 puede ser vista como una estrategia de manufactura con dos componentes: el liderazgo de precio por los mayores productores en un campo y la integración vertical de la producción, que aseguraba a las principales empresas costos menores. La colusión legal era posible sólo en condiciones de oligo-

<sup>2</sup> Estos puntos de vista alternativos no son considerados sistemáticamente aquí. Para una discusión más completa, véase Fligstein, 1990b, capítulo 4.

polio. En esa situación, unas cuantas empresas fijarían los precios y otras las imitarían. La integración vertical fue un esfuerzo por controlar el proceso de producción, asegurándose a los abastecedores y clientes por medio de una forma funcional de organización. El extremo de esta estrategia fue la producción en gran escala de algunos productos que podían ser controlados fuertemente por una estructura jerárquica.

La estabilidad se logró en los campos organizacionales a través de ambos mecanismos. Las empresas más grandes podían imponer un precio por su tamaño y eficiencia relativa. Si las empresas más pequeñas bajaban los precios, las más grandes podían tomar represalias. El control de los abastecedores también hizo que las grandes empresas fueran invulnerables y abrió la posibilidad de que interrumpieran abastecimientos a otras. Desde el punto de vista de las empresas pequeñas, seguir al líder en los precios significaba que éstos eran estables y que a todos se les garantizaba una ganancia. Ésta es una estrategia de manufactura en el sentido de que su objetivo principal es garantizar un mercado para el producto y controlar todos los bienes esenciales para su producción. He demostrado previamente que el personal de manufacturas tendía a controlar las empresas en que dominaba esta estrategia. Tal táctica de liderazgo en el precio proporcionó estabilidad de precio para muchas industrias (incluyendo la del acero, la petrolera y la de carne empacada) y fue una de las principales razones para las fusiones de la década de 1920 (Fligstein, 1990b, pp. 112-115; Eis, 1978).

La decisión de diversificar requirió un punto de vista diferente de la empresa y de sus actividades fundamentales, el cual puede ser llamado una perspectiva de ventas y de mercadeo. La táctica central era el esfuerzo por promover el crecimiento de la empresa mediante mayores ventas de una amplia gama de productos. Ello conllevaba a desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales, distinguir los productos propios de los de los competidores a través de la publicidad y diferencias en calidad y cantidad e introducir nuevos productos para proteger a la empresa de los mercados estables o declinantes. La diversificación es sólo un componente de las estrategias de ventas y mercadeo. Si el objetivo de la estrategia de manufactura era producir un artículo con un mercado confiable y de gran volumen, con un precio estable, la esencia de la estrategia de ventas y de mercado fue producir una gran variedad de productos con imágenes identificables.

Las raíces de la diversificación estaban en la revolución del mercadeo de los años veinte. En esa época, un observador dijo:

Una característica de muchas industrias de los Estados Unidos durante el siglo XIX y principios del XX fue la producción en masa de artículos más o menos estandarizados, sistema que llegó a su cúspide en la planta Ford. Ese método de operación permitió el uso barato de mano de obra y dio por resultado las grandes economías de la producción. Sin embargo, desde 1920 han aparecido diferentes condiciones, como lo indica el nuevo ritmo de la demanda, la rapidez

de los cambios en el estilo y la receptividad de los consumidores a nuevos tipos de productos. Estos cambios en la demanda pueden atribuirse al ingenio de los manufactureros al aplicar a los usos comunes nuevas ideas, materiales y maquinarias desarrollados durante la guerra, y al diseño de nuevos productos que pronto se popularizaron. La difusión de la demanda de muchos de estos productos fue propiciada por los métodos agresivos de mercadeo y promoción [Copeland, 1927, pp. 329-330].

En 1921, la American Management Association [Asociación Norteamericana de Gerencias] creó una División de Ejecutivos de Ventas que empezó a celebrar reuniones anuales. Los miembros del consejo directivo incluían a los gerentes de ventas de Burroughs, Swift, Procter and Gamble, American Radiator, Atlantic Refining, DuPont, Goodyear, National Cash Register y Ralston Purina, entre otros (Fligstein, 1990b, capítulo 4). En los años veinte, el grupo publicó documentos y encuestas muy reveladoras en cuanto a sus estrategias. En una de las encuestas se preguntó a los miembros: "¿Qué pasos ha tomado usted para estabilizar las ventas de año en año, o de estación en estación, mediante la adopción de nuevas políticas de mercadeo o métodos de venta?" Las tres respuestas más frecuentes fueron la diversificación, los esfuerzos por encontrar nuevos mercados para los productos existentes y la publicidad continua (American Management Association, 1926). La diversificación era resultado de una nueva perspectiva que hacía hincapié en la importancia del crecimiento mediante el aumento en las ventas.

En un artículo escrito en 1928 se observó:

Ahora existe la producción en masa y sólo existirá como resultado de la planificación constructiva y adecuada de las ventas. No es ni será causa principal del volumen de ventas y de la prosperidad industrial. La clave del éxito en los negocios es la habilidad para analizar el mercado de consumidores y la capacidad para hacer un producto atractivo para ese mercado. El problema del incremento en las ventas ha conllevado un nuevo tipo de consolidación. Bajo esta forma, los grupos de productos que sin competir entre sí se venden al mismo mercado o están sujetos a la misma clase de gerencia han sido reunidos bajo un solo propietario. La Postum Company, la General Motors Company y la Radio Corporation son buenos ejemplos. Este tipo ofrece a los miembros del grupo economías en la venta o un mayor poder en el mercado de ventas [Mazur, 1928, p. 631].

Los triunfadores naturales en ese cambio fueron el personal de ventas y el de comercialización. El presidente de una importante compañía de tubos de acero escribió:

De ninguna manera disminuiría la relevancia del papel de la producción. Tampoco negaría la necesidad de hacer buenas compras. Pero me parece que éstas y otras acciones en los negocios dependen tanto de varias funciones básicas de ventas que creo que una formación en ventas es el mejor fundamento para el liderazgo en los negocios [Hobbs, 1924, p. 32].

En vista de esta preocupación por la comercialización, no es sorprendente que 30.9% de las fusiones en la década de 1920 (un periodo de numerosas fusiones entre las empresas) contuviera un elemento de diversificación (Eis, 1978, p. 81). Durante la Gran Depresión, las empresas estadounidenses venían aceptando la diversificación.

Pero fue la Gran Depresión la que demostró el valor de la estrategia de ventas y de comercialización, en general, y de la diversificación de los productos en particular. La baja general de los negocios derivó en una crisis para los campos organizacionales estables en que predominaba la estrategia de manufactura. Una gran participación en el mercado en épocas en que éste se reducía no producía crecimiento. De hecho, la única táctica que suscitó un crecimiento firme durante la Depresión fue la diversificación (Fligstein, 1990a). Pero para que la diversificación se difundiera, los actores tenían que percibir la nueva estrategia y encontrar el poder para actuar. El periodo que va de la Depresión hasta los primeros años de la época de la posguerra vio el fortalecimiento del personal de ventas y de comercialización en las grandes empresas (Fligstein, 1987). Las empresas impulsadas por las ventas y el personal de comercialización diversificaron cada vez más sus líneas de productos, intentaron distinguirlos de los de sus competidores, empezaron a comercializar extensamente en otros países y establecieron la forma multidivisional como instrumento organizacional (Fligstein, 1985; 1990b). La diversificación se convirtió en una estrategia aceptada como consecuencia del éxito de las empresas que se diversificaron en la década de 1920 y continuaron creciendo durante la Depresión.

Las estrategias no relacionadas con el producto se observan en la época de la posguerra. Aunque estas estrategias podían verse como una extensión de la diversificación, yo argumentaría que la diversificación que no se halla relacionada con los productos es un claro rompimiento con el pasado. A este nuevo enfoque se le puede llamar una estrategia de financiamiento, y refleja el hecho de que la decisión de ingresar a un nuevo negocio se toma solamente con base en criterios financieros y ya no interesa el ajuste de las líneas de productos. Las empresas en la época moderna ya no piensan en sí mismas como si operaran en un negocio en particular, sino que buscan que cualquier negocio sea una inversión que debe derivar en buenos resultados. La tasa de rendimiento sobre el capital y el potencial para obtener esa tasa son considerados los factores más importantes con base en los cuales se debe evaluar cualquier línea de productos. El modo básico de expansión en la época de las estrategias financieras ya no son las ventas, sino las fusiones. La decisión de fusionarse se toma independientemente de que un producto se ajuste o no a las líneas que ya existen en una empresa.

El gobierno federal dio involuntariamente el principal impulso para esta nueva estrategia. En la década de 1940 y principios de los años cincuenta, la Comisión Federal de Comercio y el Departamento de Justicia iniciaron una ola de juicios antimonopólicos; en 1950 la mitad de las 100 empresas más

grandes tenía pendiente algún juicio antimonopólico en su contra. Al mismo tiempo, la ley Celler-Kefauver fue aprobada por el Congreso, la cual declaraba ilegal cualquier fusión que aumentara la concentración en una determinada línea de negocios. A partir de 1950, todas las fusiones verticales y horizontales se volvieron problemáticas. La ley se aplicó de manera consistente a las fusiones horizontales y verticales durante los años cincuenta y sesenta, y su número disminuyó sustancialmente (Mueller, 1979; Fligstein, 1990a, pp. 194-225). En consecuencia, las empresas recurrieron a las fusiones relacionadas y no relacionadas con los productos.

De este modo, el Estado cambió las reglas por las cuales podían expandirse las empresas. En los campos organizacionales estables, incluso los dominados por las estrategias relacionadas con los productos, había desaparecido la opción de absorber una parte adicional del mercado en una línea dada de productos. La única opción que les quedaba a las empresas más grandes para crecer era la diversificación. Al cambiar las reglas, el gobierno federal, sin proponérselo, creó el escenario para fusiones en gran escala motivadas casi en su totalidad por el deseo de diversificar.

Esta estrategia tiene su mejor ejemplo en los conglomerados que se dedicaron a comprar empresas. Un pequeño grupo de hombres (Tex Thornton en Textron, Jim Ling en L-T-V, Harold Geneen en ITT, Charles Bludhorn en Gulf and Western) consideraron sus corporaciones en términos puramente financieros como carteras de inversiones en acciones, cada una con diferentes tasas de rendimiento. La estrategia básica de crecimiento fue utilizar los activos que ya existían para comprar otras compañías. Jim Ling fue el pionero en las compras mediante fondos tomados en préstamo, en que los activos de la compañía comprada servían como base para garantizar los préstamos. Tal táctica permitió a Ling y a otros comprar empresas más grandes que las suyas. Las estrategias financieras llegaron a dominar las grandes empresas, y la mezcla de productos de esas empresas estuvo cada vez menos relacionada.

Desde los años sesenta, varias fuerzas han contrarrestado esta estrategia de adquisición. Primero, con frecuencia la gran empresa no relacionada tenía un mal desempeño, tanto en términos de rentabilidad como en términos de ventas y de crecimiento de los activos. Las empresas se vieron obstaculizadas por divisiones no rentables y muchas compañías se apresuraron a deshacerse de sus inversiones. Segundo, los empresarios financieros ya no sentían la necesidad de hacer funcionar las compañías que compraban. El fenómeno del "merodeador empresarial" gira en torno a un conjunto de actores que compran y venden las acciones de grandes empresas a fin de elevar el valor de su inversión. Hay dos tácticas: si a un intento de adquisición hostil se opone resistencia, los gerentes obstinados que quieren conservar sus posiciones con frecuencia comprarán sus acciones a los merodeadores concediéndoles una prima. Si se consuma la fusión, la gerencia es reemplazada y la empresa puede ser vendida por el valor de sus activos o bien

conservada como una inversión. Esto significa que no sólo las grandes empresas practican la estrategia de financiamiento, sino también grupos de individuos que operan fuera de las estructuras empresariales que realizan alguna forma de producción. Finalmente, la competencia mundial ha obligado a muchas grandes empresas a prestar más atención a los procesos de producción. Por desgracia, en la mayoría de los casos, eso conlleva a reducir los costos y sacrificar la inversión en fábricas nuevas, lo que aumenta la probabilidad de un deterioro adicional del capital. Las fusiones que se han presentado no crean nuevos trabajos o capacidad industrial; más bien, parecen esquemas financieros para aumentar la rentabilidad a corto plazo a costa de la viabilidad a largo plazo.

#### AGENTES, ESTRUCTURAS Y CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA

Ahora pretendo relacionar mis argumentos teóricos con el proceso de diversificación de las empresas grandes. Primero, hay fuertes presiones para mantener el *statu quo*. La estructura y fines actuales de una organización y los intereses de los actores en la organización beneficiados por dichos fines son las principales fuerzas que conducen a la inercia. El surgimiento de nuevas estrategias requiere que surja alguna crisis en los campos organizacionales estables. En el caso de la diversificación, la Depresión representó una de esas crisis y luego la política del gobierno federal contra los monopolios generó otra. Pero si bien estas crisis crean las condiciones para el cambio, los actores en las organizaciones deben reconocerlas y modificar sus estrategias. Esto significa o bien perturbar un campo organizacional estable o bien ingresar a uno nuevo.

Utilizo el escenario funcional del presidente de la organización como una medida de poder y de percepción. Una persona con ciertos antecedentes funcionales percibirá los problemas de la organización de cierta manera. Una persona manufacturera tenderá a verlos en términos de producción; una con experiencia en ventas y comercialización considerará la naturaleza, tamaño y extensión del mercado como algo crítico para la supervivencia organizacional, y una persona con antecedentes financieros opinará que la rentabilidad básica de las actividades de la empresa es lo esencial. En una crisis, estos diferentes actores propondrán distintas soluciones. Su habilidad para imponer soluciones depende del grado de influencia que su subunidad funcional tiene en la dirección de la organización. La percepción de lo que ocurre y la solución están íntimamente relacionadas con la habilidad para tener poder y para actuar.

Los presidentes con experiencia en ventas y comercialización y en finanzas favorecen la diversificación porque ésta surgió debido a la preocupación por la venta de productos en varios mercados. El personal de finanzas promueve la diversificación tanto relacionada como no relacionada, ya que con-

sidera que la inversión en nuevas líneas de productos dispersa el riesgo y promete una tasa de rendimiento general más alta para el capital. Uno pronosticaría que, cuando existe inestabilidad en los campos organizacionales, las empresas encabezadas por presidentes con experiencia en ventas y comercialización y en finanzas se inclinarán por la diversificación.

Las fuerzas que promueven la institucionalización ofrecen una alternativa para que se difundan nuevas estrategias. Una importante fuente de información sobre lo que es una conducta organizacional rentable proviene de organizaciones que comparten posiciones estructurales similares. Si esas organizaciones cambian sus estrategias, es más probable que cualquier otra cambie las suyas. Las presiones que hacen semejante la producción pueden ser miméticas, coercitivas o resultado de una definición cultural que comparten los actores en un campo organizacional (véanse DiMaggio y Powell, cap. II de este libro). En el caso de la diversificación, las empresas prestan más atención a los competidores porque proporcionan ejemplos de organizaciones en posiciones estructurales similares (White, 1981). Con el éxito de la diversificación de los competidores durante la Depresión, las empresas empezaron a imitarlos. Del mismo modo, cuando el gobierno federal terminó con las oportunidades de ampliar el mercado del principal producto de una empresa y otras empresas decidieron utilizar tácticas de fusión para el crecimiento, esta estrategia empezó a proliferar. Una cuestión relevante es verificar si lo que ocurrió fue que nuevas empresas ingresaron a los campos organizacionales con estrategias de diversificación o si empresas que ya existían modificaron sus estrategias. Por supuesto, ambos casos pudieron presentarse simultáneamente.

Como es problemático observar los procesos reales de toma de decisiones de una organización durante largos periodos, obtener evidencia para apoyar esta interpretación debe requerir simplificación de la teoría y suponer ciertos procesos. Por ejemplo, podemos medir variables que nos dan un índice del poder organizacional y ver si se correlacionan con los resultados. De manera similar, no es fácil observar el grado en que las organizaciones se agrupan en campos. Pero si la construcción teórica es significativa, la conducta de quienes supuestamente son miembros del campo debe afectar otras organizaciones. No es fácil observar el modelo teórico, pero si explica los cambios en los objetivos o las estrategias de las organizaciones, las mediciones de los mecanismos deben predecir los resultados.

Es importante hacer predicciones más precisas sobre la relación entre las variables independientes y las dependientes, en el caso en que la variable dependiente es la estrategia general de las empresas. Existen efectos de inercia consistentes en el periodo de 1919 a 1979, ya que las empresas con una determinada estrategia tienden a conservarla. La turbulencia ambiental puede representarse con un índice si consideramos los factores históricos que propician esos ambientes más turbulentos. Uno espera más

cambios hacia las estrategias de diversificación durante la Depresión de los años treinta que antes y que en la década que siguió a la ley Celler-Kefauver (1950-1960). El cambio hacia las estrategias relacionadas con el producto domina en el primer periodo, y el cambio hacia las estrategias no relacionadas con el producto surge en el último.

Las que primero se dirigen hacia las estrategias de diversificación son las organizaciones en que las personas que eligieron una nueva estrategia deben crear un nuevo punto de vista sobre las metas organizacionales. En el primer periodo (1919-1939), debe ser más pronunciado el papel de los presidentes de ventas y de comercialización en el cambio a la estrategia relacionada con los productos. Una vez que las empresas cambian las estrategias, el papel de los presidentes en ese cambio debe ser menor. Del mismo modo, la presencia de los presidentes de finanzas debe ser más importante en el periodo 1948-1959 como causa de la diversificación a estrategias no relacionadas con productos; a medida que un mayor número de empresas elige esa estrategia, la base de poder de los presidentes se vuelve menos importante.

Los efectos de la institucionalización deben empezar donde los efectos de los antecedentes del presidente se anulan porque, tan pronto como un número suficiente de organizaciones cambia sus estrategias, otras organizaciones las seguirán. La institucionalización debe tener los efectos más notables entre 1939 y 1948, cuando es más probable que las empresas adoptaran una estrategia relacionada con los productos, y después de 1959, cuando es más probable que las empresas siguieran a otras que ya habían adoptado una estrategia no relacionada con el producto.

#### DATOS Y MÉTODOS

Lo primero es definir la muestra y el marco temporal. Elegí estudiar las 100 empresas más grandes en los siguientes años o, más técnicamente, puntos en el tiempo: 1919, 1929, 1939, 1948, 1959, 1969, 1979. Se seleccionaron estos años por dos razones. Primera, reflejan una estructura temporal suficientemente amplia para estudiar los cambios en la estrategia. Segunda, para esos años teníamos disponibles listas de las 100 empresas no financieras más grandes.<sup>3</sup> Los datos obedecen a la siguiente estructura: por cada empresa que aparece se obtuvieron los datos para el punto del tiempo antes de que la empresa ingresara en la lista (si la empresa ingresa después de

<sup>3</sup> Las fuentes provienen de Collins y Preston (1961) para los años 1919-1948 y de la revista *Fortune* (1960, 1970, 1980) para los años 1959-1979. Esta definición es más amplia que la definición de la revista *Fortune*, que requiere que una empresa esté dedicada a la manufactura por lo menos para 50% de sus ingresos, a fin de incluirla en la lista de las empresas más grandes. Se eligió la definición más amplia como la usan Collins y Preston, y resultó más fácil encontrar datos sobre las empresas no financieras más grandes al utilizar la lista de *Fortune* que al intentar proyectar la definición de *Fortune* hacia 1919.



1919) y para el punto del tiempo después de que la empresa sale de la lista (en caso de que la empresa saliera de la actividad). Después se ordenaron los datos en archivos según los cambios durante las diferentes décadas, esto es, 1919-1929, 1929-1939, 1939-1948, 1948-1959, 1959-1969, 1969-1979.<sup>4</sup>

La variable dependiente en el análisis de los datos es la estrategia de la empresa en el segundo punto en el tiempo. Hubo tres categorías: dominada por el producto, relacionada con el producto y no relacionada con el producto. Las fuentes para esta información incluían a Rumelt (1974) y a los *Moody's Manuals* (1920, 1930, 1940, 1950, 1960, 1970, 1980).<sup>5</sup> Se evaluó la estrategia con base en la mezcla real de productos de la empresa.<sup>6</sup> *Dominada por el producto* conlleva que más de 70% de los ingresos fueron generados por un solo grupo industrial. *Relacionada con el producto* se traduce en que las empresas llevan a cabo sus actividades en mercados de productos que están relacionados o que son extensiones de mercados (por ejemplo, una compañía química que produce pintura y explosivos). Ninguna línea de producción por sí sola representa más de 70% de la producción. *No relacionada con el producto* significa que la empresa participa en negocios no relacionados para producir una proporción considerable de sus ingresos (nuevamente, ningún producto por sí solo pudo representar 70% de los ingresos). Un ejemplo fue Ling-Temco-Vought, que construía proyectiles dirigidos, fabricaba acero y en cierto momento fue propietaria de una compañía que rentaba automóviles.

Todas las variables independientes se refieren a la medición en el primer punto en el tiempo, 10 años antes. El primer factor operacional es la estabilidad o la inercia. La edad de la organización fue registrada en el primer punto en el tiempo. Hannan y Freeman (1984) han argumentado que cuanto más antigua sea una organización, menos probable es que altere su estrategia fundamental. De manera similar, en el primer punto en el tiempo se incluye la magnitud de los activos en millones de dólares (dólares de 1967). Esta prueba de la teoría ecológica de la población no es definitiva, porque el muestreo se ha hecho sobre la variable dependiente (es decir, por definición, las em-

<sup>4</sup> Se eligió el año de 1948 porque la lista de Collins y Preston se refiere a ese año. Su principal fuente de datos fue la Comisión Federal de Comercio, 1957.

<sup>5</sup> Rumelt (1974) utiliza una distinción que puede resumirse en estas categorías. El registro fue hecho por dos codificadores independientes, y el de Rumelt se utilizó como comprobación. Cuando los dos codificadores diferían, el autor resolvía el problema.

<sup>6</sup> Se eligió la regla de 70% siguiendo a Rumelt (1974). Este estudio encontró que las empresas estaban o muy por encima o muy por debajo de la línea de 70% para un solo producto dominante —una división un poco arbitraria. Uno quisiera tener una regla más precisa, pero eso es imposible, pues la calidad de los datos disminuye a medida que retrocedemos en el tiempo. Además, con frecuencia era imposible separar las líneas de productos según sus ventas relativas, ya que los datos no estaban disponibles. En estos casos, se usaron las descripciones verbales de los productos fabricados para hacer un juicio informal. Las distinciones entre *relacionada con el producto* y *dominada por el producto* conllevan productos que son fabricados y que pertenecen a códigos de dos dígitos relacionados de la Standard Industrial Classification [Clasificación Industrial Estándar] (sic), mientras que las *no relacionadas con el producto* muestran si las empresas producían o no en dos códigos de la sic no relacionados.

presas más grandes son de mayor tamaño y probablemente son más antiguas que la empresa promedio en la economía), y por tanto la prueba se limita a los efectos de la edad y del tamaño en las empresas más grandes. Debe observarse que los economistas pueden argumentar exactamente lo opuesto (Gort, 1961). A medida que las empresas crecen y se vuelven más antiguas deben encontrar nuevas oportunidades para sostener tal crecimiento.

La tercera y más importante medida de la inercia es la estrategia en el primer punto en el tiempo. Esta medida se registra exactamente como la variable dependiente. Colocar la estrategia en el primer punto en el tiempo en la ecuación significa predecir la probabilidad de un cambio en la estrategia. La interpretación directa del coeficiente sobre la estrategia en el primer punto en el tiempo es el efecto de la estrategia existente.<sup>7</sup>

La medida de la percepción/poder es la subunidad en que tiene sus antecedentes el presidente de la empresa en el primer punto en el tiempo. La subunidad que controla la empresa grande puede inferirse mejor por la subunidad en que estuvo el presidente de la empresa (Fligstein, 1987). De 1919 a 1949, el personal y los empresarios manufactureros dominaron las grandes empresas. A partir de 1939 aumentó la proporción de los presidentes que provenían del personal de ventas y de comercialización, y su número llegó a su máximo en 1959. Desde 1949, los presidentes con antecedentes financieros han llegado a dominar las grandes empresas, y para 1979 forman el mayor grupo individual. Este análisis nos permite evaluar el grado en que un presidente cambió la estrategia de su organización, de acuerdo con sus intereses en ella.

Esta variable fue aplicada obteniendo primero el nombre del presidente o del principal ejecutivo para cada empresa en todos los puntos del tiempo pertinentes. Esos nombres se obtuvieron de los *Moody's Manuals*. Después se encontró la ficha sobre el presidente en *Who's Who in America*, *Who's Who in Business and Industry* y otras fuentes.<sup>8</sup> La descripción de la carrera de cada presidente (es decir, sus previos títulos de trabajo) nos permitió inferir cómo había ascendido en la organización. Se registraron las siguientes categorías: manufacturas, ventas y comercialización, finanzas, administración general, empresario, abogado e imposible de obtener.<sup>9</sup> La medición se refiere al primer punto en el tiempo y se ha dividido en cuatro categorías: manufacturas, ventas y comercialización, finanzas y otros. Se usaron tres variables ficticias para reflejar estas categorías, y el grupo de otros se dejó como la categoría restante.

<sup>7</sup> Debido a que el efecto de la inercia se estimará directamente para cada década, los efectos de la demografía organizacional serán de cero o cercanos a cero, a menos que estén relacionados positivamente con el cambio. Un argumento de la inercia estructural basado en estas variables pronosticará, por tanto, efectos nulos cuando se incluyan en la ecuación.

<sup>8</sup> Incluyen las columnas de obituarios del *New York Times*, artículos en las publicaciones sobre los negocios y libros o artículos relativos a las carreras de algunos de los presidentes.

<sup>9</sup> La categoría de administración general conlleva que una persona tuvo posiciones en varias subunidades, por ejemplo, gerente de fábrica y vicepresidente a cargo de las finanzas.

La medida de la institucionalización es más compleja porque son necesarios supuestos acerca de cuáles empresas constituyen el campo organizacional de una empresa dada. Las industrias se usan como variables teóricas de sustitución para el campo organizacional de una empresa dada. Se crearon dos variables para medir lo que ocurría en el campo. El porcentaje de empresas que emplean una estrategia relacionada o no relacionada con el producto en una industria dada (medida al nivel de dos dígitos de la Clasificación Industrial Estándar) fue registrado en el primer punto del tiempo para cada una de las empresas. La empresa no fue incluida en los cálculos, aunque sí en el cálculo para otras empresas, en la industria dada con el fin de impedir efectos que pudieran ser tautológicos.

Para cada década desde 1919 a 1948, se realizó una regresión logit que predecía la probabilidad de una estrategia relacionada con el producto en el segundo punto en el tiempo. La categoría de referencia era una estrategia dominada por el producto. Como había muy pocas empresas no relacionadas con los productos en la lista hasta 1948-1959, fue imposible obtener estimaciones parámetro estables de la probabilidad de que las empresas tuvieran esa estrategia. El análisis de datos se realizó con la rutina de regresión binomial logit en GAUSS (1985).

Las décadas de 1948 a 1979 se analizaron por separado de la siguiente manera: la variable dependiente tenía tres categorías y, por tanto, se usó una técnica multinomial logit. No se eligió una aproximación ordenada logit porque era evidente que las empresas habían pasado de estrategias dominadas por el producto a estrategias no relacionadas y viceversa. Esto significa que, aunque hubo cierto orden en la variable dependiente, era posible que una empresa no siguiera el patrón de una menor a una mayor diversificación. Estos datos fueron analizados con la rutina de regresión multinomial en GAUSS (1985). Los casos en que faltaban datos fueron eliminados de ambos conjuntos de regresión.

## RESULTADOS

Conviene considerar los patrones generales de diversificación antes de intentar explicarlos. Aquí se definen tres categorías de diversificación: dominada por el producto, relacionada con el producto y no relacionada con el producto. El cuadro XII.1 presenta las medias de las medidas de la estrategia en el intervalo de 60 años. En 1919, 90.2% de las empresas tenía estrategias dominadas por el producto y el resto tenía estrategias relacionadas con el producto. El número de empresas con estrategias dominadas por el producto disminuyó hasta 1948, cuando 66.1% de las empresas todavía tenía esa estrategia. Los años de auge de los veinte sólo vieron un ligero aumento en la diversificación. La época de la Depresión fue la del primer cambio importante hacia la diversificación en las empresas más grandes, lo

CUADRO XII.1. Medias y desviaciones estándar de las variables utilizadas en el análisis

Variables	1919-1929	1929-1939	1939-1948	1948-1959	1959-1969	1969-1979
% Dominante ( $t_2$ )	87.25	79.6	66.1	41.4	26.1	21.7
% Relacionado ( $t_2$ )	12.75	20.4	33.9	52.6	56.5	50.4
% No relacionado ( $t_2$ )	—	—	—	6.0	17.4	27.8
Edad ( $t_1$ )	20.13 (17.2)	21.3 (18.1)	29.3 (13.4)	38.35 (14.78)	43.1 (16.9)	51.6 (18.7)
Activos ( $t_1$ )	323.71 (480.41)	533.6 (627.5)	608.6 (760.9)	618.97 (723.6)	1 197.2 (1 560.0)	2 251.5 (2 389.0)
% Relacionado ( $t_1$ )	9.8	13.9	19.6	33.3	53.5	56.0
% No relacionado ( $t_1$ )	—	—	—	2.6	9.6	20.7
% Presidente de manufacturas ( $t_1$ )	26.5	33.3	35.7	26.4	26.3	24.1
% Presidente de ventas ( $t_1$ )	6.9	9.3	13.4	21.4	22.8	18.9
% Presidente de finanzas ( $t_1$ )	8.8	7.4	6.3	12.0	16.7	22.4
% Industria ( $t_1$ )	—	—	—	—	—	—
Estrategia relacionada ( $t_1$ )	9.63	14.81	20.05	32.1	52.8	47.6
Estrategia no relacionada ( $t_1$ )	—	—	—	2.9	8.1	18.2

NOTAS: Las variables están definidas en el texto. Las medias están dadas; las desviaciones estándar se dan entre paréntesis.

que concuerda con lo que hemos discutido antes. Las primeras empresas de estrategias no relacionadas con el producto aparecen en la lista en 1948.

Para 1959, las empresas de estrategias relacionadas con el producto eran una mayoría, ya que la diversificación se aceleró considerablemente durante el periodo 1948-1959. Entre 1959 y 1979, las empresas en las que dominaba el producto siguieron disminuyendo, mientras que las empresas de estrategia relacionada con el producto permanecían estables. El cambio más notable en la era de la posguerra fue el aumento de las empresas cuya estrategia no estaba relacionada con el producto, de 6% de las empresas en 1959 a 27.8% en 1979. En este último año, el grupo en el que dominaba el producto tenía el menor número de empresas. Hay otros interesantes descubrimientos. Primero, con el transcurso del tiempo, la antigüedad y el tamaño promedio de las empresas en la lista aumentó continuamente. Segundo, los patrones respecto a quién controla las empresas basados en subunidades se ajustan a nuestra discusión histórica y teórica.

Una de las cuestiones más importantes se refiere a si las nuevas estrategias de diversificación fueron resultado de que nuevas empresas entraran a la lista o bien de que las antiguas empresas cambiaran su estrategia. El cuadro XII.2 ofrece una respuesta, al presentar el porcentaje de empresas que cambió de estrategias y al considerar el patrón con respecto al estatus de la empresa en la lista. Si bien las empresas que ingresan en la lista no reflejan a las empresas que inician actividades, sí reflejan a las empresas que están creciendo con rapidez. El cuadro XII.2 evalúa el grado en que las empresas con nuevas estrategias experimentaron un rápido crecimiento, ingresaron en la lista de las empresas más grandes y proporcionaron un modelo de desempeño para las empresas grandes que ya existían. Se esperaba que las empresas que han salido de la lista reflejaran desproporcionadamente las estrategias más antiguas o estables.

En los primeros periodos (1919-1939) es posible ver un alto grado de estabilidad en las estrategias de las empresas. La mayoría de las empresas que empezaron con estrategias en que dominaba el producto terminaron la década sin cambios. Las empresas que aparecieron por primera vez en la lista en 1929, 1939 y 1948 parecen haber cambiado categorías a estrategias relacionadas con el producto más frecuentemente que las empresas que salieron de la lista o permanecieron en ella. Algunas de las que permanecieron en la lista, sin embargo, también cambiaron su estrategia, en particular durante el periodo 1939-1948. Las empresas que salieron de la lista estaban desproporcionadamente en la categoría de la estrategia dominante, y no cambiaron sus estrategias. Su falta de crecimiento puede atribuirse en parte a su incapacidad para cambiar estrategias. Una interpretación congruente de estos patrones es que las empresas de rápido crecimiento ingresaron en los campos organizacionales teniendo estrategias relacionadas con los productos. Una vez que fue manifiesta la ventaja de estas estrategias, otras empresas se diversificaron, en particular durante la Depresión y en la década siguiente.

CUADRO XII.2. Cambios en la estrategia de las grandes empresas por décadas, por estatus, 1919-1979

	1919-1929								
	Muestra total 1919		Los que permanecieron 1919		Los que salieron 1919			Los que ingresaron 1919	
	Dominante	Relacionada	No relacionada	Dominante	Relacionada	No relacionada	Dominante	Relacionada	No relacionada
1929	92.0	40.0	0.0	96.7	12.2	0.0	95.6	0.0	0.0
Dominante									
Relacionada	8.0	60.0	0.0	3.3	87.2	0.0	4.4	100.0	0.0
No relacionada	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
N	100	15		61	9		23	1	5
	1929-1939								
	Muestra total 1929		Los que permanecieron 1929		Los que salieron 1929			Los que ingresaron 1929	
	Dominante	Relacionada	No relacionada	Dominante	Relacionada	No relacionada	Dominante	Relacionada	No relacionada
1939	92.4	6.3	0.0	95.6	7.0	0.0	100.0	0.0	0.0
Dominante									
Relacionada	7.6	93.7	0.0	4.4	93.0	0.0	0.0	100.0	0.0
No relacionada	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
N	93	16		69	14		10	1	1

En el periodo de la posguerra hay patrones similares de cambio. Era más probable que las empresas que aparecían en la lista hubieran cambiado sus estrategias que las que salieron de la lista. Las que permanecieron también cambiaron de estrategias. Estas conclusiones son problemáticas, ya que muchas de las secciones son muy pequeñas tanto para las que salieron como para las que ingresaron.

En resumen, esta evidencia apoya la opinión de que las organizaciones que crecieron hasta ingresar en la lista de las 100 organizaciones más grandes fueron cambiando sus estrategias. Las empresas que permanecieron en la lista también cambiaron sus estrategias, aunque más lentamente. Las empresas con menos probabilidad de cambiar fueron las que no crecieron. Esto significa que la diversificación fue una estrategia de organizaciones sumamente orientadas al crecimiento que se difundió a otras organizaciones grandes cuando los actores en estas últimas percibieron la ventaja de hacerlo. Las empresas que se estaban diversificando crecieron con más rapidez que las empresas que no se estaban diversificando. Para seguir siendo una empresa grande y en crecimiento, los gerentes en las grandes empresas ya establecidas tuvieron que adoptar la nueva estrategia. Los que no lo hicieron, muy probablemente, experimentaron menor crecimiento y disminuciones en el tamaño relativo.

El cuadro XII.3 presenta los resultados década por década de las regresiones logísticas que predicen la estrategia. Para facilitar la discusión, se consideran los resultados por variables durante cada década. Los resultados para las tres primeras décadas reflejan la probabilidad de que una empresa tenga una estrategia relacionada con el producto, a diferencia de una estrategia dominada por el producto en el segundo punto en el tiempo. Las últimas tres décadas usan estrategias dominadas por el producto como la categoría restante y los parámetros se refieren a las probabilidades de las estrategias relacionadas y de las no relacionadas con el producto, a diferencia de la estrategia dominada por el producto.

El efecto de la estrategia en el primer punto en el tiempo es fuerte y apoya el punto de vista ecológico de que las organizaciones no cambian fácilmente sus estrategias (Hannan y Freeman, 1977; Stinchcombe, 1965). La estrategia preexistente refleja una forma de organización y poder que tiende a reproducirse. Por lo general, la antigüedad y el tamaño de una empresa en el primer punto en el tiempo no afectaron la probabilidad de una estrategia dada en el segundo punto en el tiempo. Sólo en la década de 1939-1948, hay efectos estadísticamente significativos de estas variables, y esos efectos sugieren que las empresas más antiguas y más grandes eran más propensas a tener estrategias relacionadas con el producto que estrategias dominadas por el producto. Este resultado es congruente con los datos de Gort (1961) para un periodo similar y fue la base de su afirmación de que las grandes empresas buscan nuevas líneas de productos para seguir creciendo. Es importante observar que este efecto parece limitado históricamente.

CUADRO XII.3. Resultados de una regresión logit que predice la estrategia por década para las empresas más grandes

Variables	1919-1929		1929-1939		1939-1948		1948-1959	
	b	SE(b)	b	SE(b)	b	SE(b)	b	SE(b)
Antigüedad	-.001	.04	.01	.021	.03*	.014	-.01	.01
Activos	-.004	.005	.005	.005	.006*	.003	-.005	.006
Estrategia relacionada	1.08*	.48	1.12**	.42	2.04**	.567	1.05**	.41
% Estrategia relacionada	.045*	.023	.02*	.01	.14*	.06	.16*	.07
% Estrategia no relacionada	.156	.645	-.137	.497	-.35	.30	.51	.66
Presidente, manufacturas	.957*	.418	.694**	.144	.44	.23	.20	.72
Presidente, ventas	-.562	.912	.637	.423	.63	.98	-.89	.94
Presidente, finanzas	-.446	.18	.18	.55	.55	.112	.04	.117
Constante		102		108		112		117
N								

  

Variables	1959-1969		1969-1979	
	b	SE(b)	b	SE(b)
Antigüedad	.02	.03	.009	.04
Activos	-.002	.003	-.002	.001
Estrategia relacionada	2.08**	.68	.67	.56
Estrategia no relacionada	.009	.38	1.45**	.64
% Estrategia relacionada	-.007	.02	.04	.04
% Estrategia no relacionada	-.08	.06	.12*	.06
Presidente, manufacturas	-.11	.28	-.33	.28
Presidente, ventas	.41	.74	.68**	.33
Presidente, finanzas	-.10	.32	.98**	.34
Constante	.11		.006	
N		114		114

NOTAS: Las variables se definen en el texto. Los resultados de la regresión logística: estrategia dominante = 0; estrategia relacionada = 1 para 1919-1929, 1929-1939, 1939-1948. Los resultados por el logit multinomial: estrategia dominante = categoría restante; estrategia relacionada = 1; estrategia no relacionada = 2 para 1948-1959, 1959-1969, 1969-1979.

\* $p < .05$ .

\*\* $p < .01$ .

Entonces, ¿qué explica los cambios en las estrategias organizacionales? Las primeras variables que hay que considerar son las que dan el índice de la subunidad de los antecedentes del presidente en el primer punto en el tiempo. De acuerdo con mi argumento, los presidentes con antecedentes en las manufacturas no tienen más probabilidades de participar en la diversificación que el grupo de presidentes que restan. Los presidentes con antecedentes en ventas y comercialización probablemente ayudaron en la diversificación de sus empresas en el periodo 1919-1939, como se predijo. Después de 1939 no hay ningún efecto estadísticamente significativo de los presidentes con antecedentes en ventas y comercialización en los cambios hacia estrategias relacionadas con el producto, lo que es congruente con la hipótesis de que después de que cierto número de empresas cambian sus estrategias, otras en su industria las seguirán, independientemente de los antecedentes del presidente.

En las secciones de 1959-1969 y 1969-1979 hay un efecto estadísticamente significativo de los presidentes con antecedentes en ventas y comercialización que producen cambios hacia estrategias no relacionadas con los productos. Estos últimos resultados son menos obvios y requieren mayor atención. Uno puede especular que el personal de ventas y comercialización llegó a considerar que la diversificación no relacionada con el producto era parte de sus intereses. Esto puede reflejar el hecho de que pensaban que se podían aplicar las técnicas de comercialización a todos los productos y que por tanto no estaban inexorablemente vinculados con ninguna línea dada de productos. Finalmente, las últimas tres secciones muestran un efecto positivo de la presencia de un presidente con antecedentes en finanzas sobre la estrategia de diversificación de las grandes empresas. Los presidentes con antecedentes en finanzas notaron que las reglas de sus campos organizacionales habían cambiado y por tanto promovieron cambios en sus empresas orientados a estrategias no relacionadas con el producto.

La última variable de interés se refiere a los efectos de la institucionalización. Se argumentó que a medida que un porcentaje cada vez mayor de empresas en determinada industria aumentaba sus niveles de diversificación, otras empresas las seguirían rápidamente. El porcentaje de empresas en una industria de estrategias relacionadas con el producto se asoció positivamente a un cambio hacia la estrategia relacionada con el producto en cinco de las seis secciones. De manera similar, el porcentaje de empresas de estrategia no relacionada con el producto también se asoció positivamente a un cambio hacia esa estrategia en las tres secciones de la posguerra. El porcentaje de empresas de estrategia no relacionada con el producto en verdad afectó negativamente la probabilidad de que una empresa cambiara a una estrategia relacionada con el producto en la década de 1948-1959, lo que significa que ciertas industrias estaban más vinculadas a las estrategias relacionadas con el producto, mientras que otras adoptaron más rápidamente la nueva estrategia no relacionada.

El patrón general de los coeficientes se ajusta a nuestras expectativas teóricas. La inercia organizacional fue fundamental al sustentar una estrategia en una empresa dada. Pero una vez que los actores con diferente punto de vista acerca de las metas de la organización obtuvieron el poder durante los periodos de turbulencia en los campos organizacionales, estuvieron en condiciones de llevar a cabo sus nuevas estrategias. Finalmente, a medida que el cambio hacia la diversificación ocurría en el campo organizacional de una empresa dada, era más probable que esa empresa lo siguiera y cambiara sus estrategias.

#### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La difusión de las estrategias de diversificación refleja claramente la habilidad de los actores para alterar sus estructuras sociales. Aunque muchas empresas se unieron a la lista de las empresas más grandes con una estrategia determinada, y muchas empresas en la lista continuaron con sus antiguas estrategias, hubo un cambio sustancial en las estrategias para ambos grupos de empresas. El cambio a estrategias de diversificación fue causa importante del ingreso a la lista de las 100 empresas más grandes. Queda manifiesto que aquellas empresas que no cambiaron estrategias tenían más probabilidad de salir de ella.

Parece que las empresas que cambiaron sus estrategias respondían a dos fuerzas. Primera, los actores clave en esas organizaciones concibieron un nuevo punto de vista de la estrategia de la empresa y tuvieron el poder para ponerlo en práctica. Segunda, otras empresas en el campo organizacional actuaron como modelos, de manera que los actores clave pudieron realizar el cambio de estrategias. Una especie de crisis en el campo de la organización fue un impulso necesario, aunque no suficiente, para el cambio.

La estructura conceptual que se discutió en este capítulo es útil para entender la difusión de la diversificación. Los campos organizacionales estables sustentados en el poder relativo de varias organizaciones proporcionan un gran impulso a la reproducción del *statu quo*. Las organizaciones que existen en esos campos organizacionales son sistemas de poder que restringen a los actores y los alienta a reproducir el *statu quo*. No obstante, estos mismos campos y los procesos organizacionales internos ofrecen la posibilidad para el cambio. Los actores deben interpretar la crisis en los campos organizacionales, y esto causa la posibilidad del cambio. Pero para que los actores propicien el cambio deben crear una "historia" organizacional que solucione estos problemas. Una vez que esas percepciones se difunden en todo el campo, hay presiones para que otras organizaciones se ajusten a ellas. Esto puede ayudar el proceso del cambio al obligar a una organización dada y a sus líderes a ajustarse a la nueva definición de lo que es adecuado.

Tal perspectiva también da origen a muchas preguntas. Es necesario

teorizar y examinar empíricamente el problema de la cognición y su relación con el poder. El tema clave se refiere a si los puntos de vista del mundo evolucionan a partir de los intereses o si ocurre lo contrario. Es necesario considerar también las condiciones en las cuales los actores que tienen poder socavan una determinada estructura de poder. De manera similar, no ha sido posible entender bien las condiciones en las cuales los actores en una organización que no tienen poder logran obtenerlo y realizar cambios en la estrategia.

Tampoco se entiende bien el funcionamiento de los campos organizacionales, y aún resta mucha investigación por hacer. Una de las principales cuestiones se refiere a cómo operan los procesos de difusión y el papel de las redes como fuente de difusión. De manera similar, deben explorarse detalladamente las formas de dependencia en los campos organizacionales. Es importante establecer el grado en que existen relaciones recíprocas en los campos organizacionales y cómo afecta esto las habilidades de los actores para planear y dirigir la acción. Obviamente, nuevas organizaciones (y sus actores clave) pueden ingresar en los campos que ya existen y perturbarlos. Es importante entender cómo los actores perciben esas perturbaciones en el campo y qué efecto tiene esta percepción sobre la acción. Una forma de resolver algunas de estas cuestiones es examinar un campo organizacional bien definido y observar cómo se transforma ese campo en el transcurso del tiempo, ya sea por el ingreso de nuevas organizaciones o por las acciones de las que ya existen.

He mostrado que la diversificación fue un proceso económico que dependía de la localización de las organizaciones en los campos organizacionales. Fue un proceso histórico específico conformado por la existencia de campos organizacionales y las crisis que sufrieron en el transcurso del tiempo. Los primeros que adoptaron las nuevas estrategias fueron las organizaciones dirigidas por personas en posiciones estructurales que favorecían la diversificación. Una vez que sus ejemplos les permitieron redefinir las reglas de los campos organizacionales existentes, la diversificación se difundió. Este punto de vista conceptual ha demostrado su utilidad en este caso. Es plausible afirmar que tal punto de vista podrá ayudarnos a entender la estabilidad y el cambio en las organizaciones en los sectores privado, no lucrativo y público.

#### RECONOCIMIENTOS

El autor agradece a Gerhard Armingier por sus sugerencias para planear la estrategia de análisis de los datos, y a Jim Baron, Paul DiMaggio, Doug McAdam, Jeff Pfeffer y Woody Powell por sus comentarios sobre el texto. También agradece a David Chang por su ayuda en la realización de los cálculos.

### XIII. LOS ORÍGENES Y LAS TRANSFORMACIONES INSTITUCIONALES: EL CASO DE LAS ESCUELAS LOCALES DE LOS ESTADOS UNIDOS

STEVEN BRINT  
Y JEROME KARABEL

EN ESTE capítulo examinamos la posibilidad de aplicar el nuevo institucionalismo en los estudios organizacionales a un caso de cambio institucional: la transformación de las escuelas locales de carreras de dos años de los Estados Unidos, de ser instituciones de nivel superior orientadas predominantemente hacia las humanidades a ser instituciones orientadas hacia la capacitación profesional. Las escuelas locales son un buen caso para un estudio que use la estructura del nuevo institucionalismo, ya que no hay duda sobre el predominio de los elementos "institucionales" sobre los "técnicamente eficientes" en sus constituciones. De hecho, son un ejemplo excelente de la afirmación de Meyer y Rowan (1978) de que la educación en los Estados Unidos "se entiende que ocurre" cuando las categorías rituales de profesor, estudiante, programa de estudios, tema y tipo de escuela "están debidamente agrupadas" (p. 65). La mayoría de los estudiantes en las escuelas locales abandonan sus estudios aun antes de terminar el grado correspondiente, y ha habido constantes dudas, incluso entre los partidarios de esas escuelas locales, sobre si el nivel de instrucción que existe en los salones de clases de las escuelas locales es realmente de una educación "superior".

Las escuelas locales son una de las historias de gran éxito en la educación superior estadounidense. Con una matrícula de menos de 10 000 estudiantes en 1920, ahora tienen más de cuatro millones de estudiantes que incluyen más de la mitad de los estudiantes con asignaturas que les dan derecho a ingresar a la educación superior como alumnos de primer año. Las escuelas de dos años se transformaron radicalmente entre 1960 y 1980. En 1960, cerca de tres cuartas partes de los estudiantes de las escuelas locales estaban inscritos en programas en humanidades que les proporcionaban créditos válidos para continuar en otras instituciones de enseñanza superior. Para 1980, el porcentaje casi se había invertido y aproximadamente tres de cuatro estudiantes estaban inscritos en programas que prometían empleo inmediato en trabajos técnicos, administrativos y "semi-profesionales". Desde los años veinte, los administradores de las escuelas locales y los expertos en educación comenzaron a apoyar esa transformación. En consecuencia, se debe explicar el fracaso durante 40 a 50 años