



# Revista Pelicano

Vol. 5. *El vuelo del Pelicano*

ISSN 2469-0775

pelicano.ucc.edu.ar

Agosto 2019 – Córdoba

**Pamela Cáceres**

pam.k.ceres@gmail.com

Profesora Titular de Teoría y Análisis Organizacional de la Facultad de Ciencia Política y RRII de la UCC. Directora del Proyecto de Investigación: *Democracia Local. De la Estructura de Oportunidades a la Incidencia en Innovación Política*. Integra el Grupo *Coordinador de la Red Ciudadana Nuestra Córdoba*. Coordina *Técnicamente la iniciativa Partícipes en cuatro ciudades argentinas* (Córdoba, CABA, Mendoza y Rosario) con financiamiento de Unión Europea.

**DOI:**

<https://doi.org/10.22529/p.2019.5.02>

**El género en el cambio organizacional: instituciones, poder y agencia**

**Gender in Organizational Change: Institutions, Power and Agency**

## Resumen

Las organizaciones desde siempre han sido objeto de análisis como espacios en los cuales las desigualdades de género se expresan y reproducen marcadamente. Las teorías feministas de las organizaciones (TFO) han dado cuenta de ello, especialmente en lo que respecta a las características y consecuencias que establecen las diferencias entre hombres y mujeres en las estructuras e instituciones sociales y políticas; es decir, poner de relieve la situación de las *mujeres en las organizaciones*. Sin embargo, las evidencias generadas en esta línea no bastaron ni bastan. La TFO necesita profundizar desarrollos teóricos y empíricos capaces de iluminar los factores asociados a la reproducción/transformación social, las dinámicas de poder e intersubjetivas por las que se producen resistencias y persistencias, los procesos por los que el género se hace y des-hace en las organizaciones, por los que se construyen y de-construyen *organizaciones dotadas de género* y *generizadoras*, los condicionamientos y márgenes de

maniobra que tienen los agentes para torcer el sesgo de las estructuras organizacionales, la relación que existe entre los procesos endógenos o intraorganizativos con los contextos sociales e institucionales en los que las organizaciones se insertan.

El presente artículo propone problematizar algunas de estas cuestiones. Para ello analiza a grandes rasgos el recorrido que ha tenido la TFO, los avances desde la comprensión del género *en* las organizaciones hacia el género como *proceso* organizacional y también algunas limitaciones que abren preguntas sobre cómo se produce el *cambio* institucional y organizacional.

**Palabras clave:** Teoría de la Organizaciones, Cambio Organizacional, Género, Institucionalismos.

### **Abstract**

Organizations have long been subject of analysis as a space in which gender inequalities are remarkably expressed and reproduced. Feminist theories of organizations (FTO) have highlighted this, especially with regard to the characteristics and consequences that establish differences between men and women in social and political structures and institutions. They aimed to address *women in organizations* situation. However, evidence generated by this stream was not enough and is not enough yet. The FTO needs to deepen theoretical and empirical developments to be able to illuminate: factors associated with social reproduction / transformation, power and intersubjective dynamics through which resistance and persistence are produced, the processes by which gender is made and unmade in organizations, the processes by which *gendered and gendering organizations* are built and re-built, the restrictive and maneuvering agents margins to twist organizational structures bias, the connection between endogenous-intra-organizational processes and social and institutional contexts in which the organizations are embedded.

This article aims to problematize some of these issues. In order to do it broadly analyzes the path taken by the FTO and some steps forward enabled by a turn from understanding gender *in* organizations towards gender as an organizational *process*. On this standpoint some limitations are shown in order to arise questions about how institutional and organizational change occurs.

**Key words:** Organizations Theory, Organizational Change, Gender, Institutionalisms.

*“La teorización y la investigación feministas, al seguir dilucidando cómo el género proporciona el subtexto para las formas de subordinación, pueden contribuir a crear un futuro donde las acciones colectivas hagan lo necesario —producir bienes, cuidar a las personas y eliminar la basura— de modo que el dominio, el control y la subordinación, sobre todo de las mujeres, sean erradicados de la vida organizativa o, por lo menos, minimizados”.* (Acker, 2000, p.139).

*“La clave de la política democrática no reside en el reconocimiento de cualquier persona en términos igualitarios, sino más bien la idea de que solamente cambiando la relación entre lo reconocible y lo no reconocible se puede: a) asumir y perseguir la igualdad y b) convertir el “pueblo” en un campo abierto de elaboraciones más amplias”.* (Butler, 2017, p.13).

## **Introducción**

La desigualdad de género es un tema que indiscutiblemente ocupa su espacio en la opinión pública. Puesta de relieve por la teoría y los movimientos feministas, principalmente a partir de los años 70, existe hoy, quizás como nunca antes, la percepción que la cuestión se ha instalado definitivamente en todos los ámbitos de la vida pública político-institucional, económicos, organizacionales, se ha expandido más allá de los límites de la academia y de los movimientos sociales, para convertirse en una cuestión ineludible para quienes integran espacios organizacionales. Su instalación en la esfera pública no significa que no persistan las desigualdades. Por el contrario, resulta paradójico que, a pesar de la problematización social, la aceptación amplia del tema como reivindicación legítima, la multiplicación y emergencia de nuevos programas públicos e institucionales, de nuevas leyes estatales y de nuevas estructuras y reglamentos organizacionales orientados a promover la igualdad, el avance en los resultados en materia de inclusión e igualdad de géneros son muy lentos.

Esta realidad plantea la necesidad de desarrollar interrogantes acerca del alcance y las tipologías de los cambios que se están produciendo: qué relación tienen con las transformaciones de la opinión pública, cuánto impactan en la democratización efectiva de organizaciones e instituciones, quiénes son los y las agentes capaces de movilizar o impedir los cambios y en qué condiciones, entre otros. Dado que la teoría feminista es un programa de conocimiento con objetivos de transformación, no sólo tiene un compromiso con la generación de explicaciones sobre las causas de la desigualdad, sino también con la identificación de las condiciones y anclajes que podrían potenciar y viabilizar el cambio social y político.

Las organizaciones desde siempre han sido objeto de análisis como espacios en los que las desigualdades se expresan y reproducen más claramente. Las teorías feministas de las organizaciones (TFO) han dado cuenta de ello, especialmente en lo que respecta a las características y consecuencias que establecen las diferencias entre hombres y mujeres en las estructuras e instituciones sociales y políticas; es decir, la situación de las *mujeres en las organizaciones*. Sin embargo, las evidencias generadas en esta línea no bastaron ni bastan. Las TFO necesitan profundizar desarrollos teóricos y empíricos capaces de iluminar los factores asociados a la reproducción/transformación social, las dinámicas de poder e intersubjetivas por las que se producen resistencias y persistencias, los procesos por los que el género se hace y des-hace en las organizaciones, por los que se construyen y de-construyen *organizaciones dotadas de género y generizadoras*, los condicionamientos y márgenes de maniobra que tienen los agentes para torcer el sesgo de las estructuras organizacionales, la relación que existe entre los procesos endógenos o intraorganizativos con los contextos sociales e institucionales en los que las organizaciones se insertan. Algunos de estos temas han sido desarrollados por la teoría general de las organizaciones pero, como se plantea aquí, aún no han sido suficientemente explorados por las TFO.

El presente artículo propone problematizar algunas de estas cuestiones. Para ello analiza a grandes rasgos el recorrido que han tenido las TFO, los avances en la comprensión del género *en las organizaciones* hacia el género como *proceso* organizacional y también algunas limitaciones que abren preguntas sobre cómo se produce el *cambio* institucional y organizacional. Se postula que las TFO podrían desarrollar nuevos giros epistemológicos y metodológicos a partir de una relectura y nuevos diálogos con algunas corrientes teóricas con trayectoria en explicar los procesos de cambio en las estructuras y prácticas organizacionales desde la consideración de las instituciones y de la relación organización-institución.

El institucionalismo o los “nuevos-neoinstitucionalismos” (NI), desde distintas vertientes teóricas, han generado desarrollos que podrían contribuir al esfuerzo por responder las grandes preguntas abiertas en las TFO. Los NI, además de poner de relieve la relación entre organizaciones e instituciones, han planteado cuestiones asociadas a la emergencia, persistencia y transformación de las instituciones. Algunas de ellas se presentan en este trabajo: la relación entre las demandas sociales de legitimidad y los cambios en las estructuras organizacionales en contextos fuertemente institucionalizados; el papel del poder en las posibilidades históricas de transformación social y política, como así también la distinción entre cambios generados por coyunturas críticas y los cambios graduales; en

relación a esto último: las resistencias y los alcances de dicho cambio; el papel de los agentes estructuralmente insertos pero también estratégicamente selectivos; el papel de los discursos en reproducción y la transformación social.

El institucionalismo, sin embargo, no ha abordado el género como cuestión constitutiva de las estructuras organizacionales y de las instituciones y en este campo necesita releerse en clave feminista.

Las Teorías Feministas y el NI tienen una agenda de preocupaciones en común que, a partir de las intersecciones, podría fortalecer el potencial explicativo de ambos. En el caso de las TFO, el diálogo con el NI podría, además, fortalecer su programa de transformación y democratización del mundo organizacional.

### **1- Del género en las organizaciones a las organizaciones dotadas de género y generadoras**

La cuestión del género estuvo históricamente ausente en la Teoría de las Organizaciones (TO), esencialmente porque desde Max Weber en adelante ha dominado una comprensión basada en la asunción de la impersonalidad de la estructura organizacional, la división del trabajo, los puestos, las normas, la jerarquía y el control. El interés que atravesó toda la teoría clásica fue, en el plano intraorganizacional, explicar y ofrecer herramientas para atender el problema de la adecuación del comportamiento individual al logro de metas organizacionales, la eliminación de la discrecionalidad y la eficiencia de la organización. En el plano extraorganizacional, en consonancia con las preocupaciones del funcionalismo y el estructural-funcionalismo, los mecanismos y estrategias organizacionales para la adaptación al entorno y la supervivencia.

Las teorías críticas y marxistas desarrollaron una agenda centrada en las organizaciones como instrumento de producción y reproducción de la alienación y dominación de los sujetos y de clase; el constructivismo y la teoría interpretativa en los modos en que la estructura y las normas son producidas y reproducidas como realidad socialmente construida. Pero ninguno incorporó la cuestión del género. Éste permaneció ausente en la TO hasta los años 70, en lo que se conoce como la “segunda ola feminista” como consecuencia de la convergencia de distintos factores, la acción de los movimientos feministas de esos años, la creciente presencia e influencia de mujeres en la economía industrializada y los nuevos desarrollos académicos vinculados a las mujeres en la administración (Women in Management) en Estados Unidos (Kanter, R., 2018). Estos factores contribuyeron a poner de relieve las diferencias en los derechos de hombres y

mujeres en la vida pública, su estatus e infrarrepresentación en los niveles gerenciales como problema social con consecuencias económicas. Las organizaciones económicas, académicas y políticas fueron vistas como el ámbito en el que más claramente se evidenciaban las desigualdades y en el que era necesario hacer algo para remediarlas.

Este contexto hizo propicia la emergencia de nuevos temas de investigación como los referidos a la presencia de mujeres en puestos de autoridad, diferentes estándares de evaluación para el acceso y ascenso en puestos de trabajo para hombres y mujeres, brechas salariales, etc. Aún hoy persiste un importante caudal de estudios en esta línea. Desde esta perspectiva, el sexo es entendido como característica biológica binaria (femenino-masculino) y el género como categoría social, cultural, roles y patrones de comportamiento asociados al sexo de las personas (masculinidad, femineidad). Las cuestiones de género *en* las organizaciones en este marco son usualmente asociadas a las condiciones de las mujeres en comparación con los hombres. La literatura que da sustento a estos análisis teóricos tiende a asumir a las personas como seres sexuados/dotados de género que actúan en los límites de un “contenedor” –la organización–. La organización funciona como un escenario en el cual actúan los individuos pero –salvo algunas excepciones– el escenario es raramente analizado (Calás, M., Smircich, L. y Holvino E.; 2014, p.20).

La explicación de las diferencias basadas en el sexo, generalmente se asientan en teorías asociadas a los roles sociales y a los estatus sociales, por los cuales el género es vinculado a roles apropiados para cada sexo y se atribuyen características y competencias de manera diferente a mujeres y hombres. Estos enfoques emergieron principalmente en un marco de predominio epistémico del funcionalismo y el conductismo en la sociología de las organizaciones y la psicología social de los años 70, con mucha presencia en las escuelas de negocios norteamericanas y que enfatizaron la noción tradicional de la neutralidad organizacional. Como consecuencia, las explicaciones sobre las diferencias en los resultados entre hombres y mujeres, desde este paradigma, se basan en las premisas asignadas de manera apriorística a hombres y mujeres, por las cuales se moldean procesos cognitivos de categorización y estereotipificación. El foco son los comportamientos individuales en los cuales la organización apenas se vislumbra como telón de fondo y las adscripciones de género constituyen, en todo caso, premisas erróneas que llevan a conductas discriminatorias y se convierten en obstáculo para la realización de organizaciones plenamente meritocráticas.

El problema ontológico es la asimilación del género a la diferenciación biológica dada por el sexo por la cual la “diferencia” es un problema objetivo en el cual individuos con

méritos también objetivos son inaceptablemente discriminados en una estructura organizacional que se presume neutra. La noción de individualismo abstracto lleva a considerar los desequilibrios entre hombres y mujeres como disfunciones que, a partir de la construcción de nuevas premisas y evidencias, es posible desarmar y eliminar las causas de la disfunción.

Lo cierto es que los desarrollos centrados en la “situación” de las mujeres en las organizaciones y evidenciar las brechas no contribuyó a resolver el problema de la discriminación y la desigualdad. La cuestión central es cómo las diferencias se producen y se mantienen.

Joan Acker planteó en los años 80 que el problema de los enfoques tradicionales y críticos sobre sexo-género que inauguraron el tratamiento de esta temática en las organizaciones, se basaban en comprensiones de las organizaciones como neutras desde el punto de vista del género y en todo caso:

Cuando se reconoce que las organizaciones afectan de manera diferente a hombres y mujeres, se alega que las actitudes y el comportamiento de género compromete (y contaminan) las estructuras que en esencia son genéricamente neutras. Esta forma de ver las organizaciones separa a las estructuras de las personas que la conforman. (Acker, J., 2000, p.117).

Esta autora, una de las precursoras de una nueva agenda crítica del género en las organizaciones, analiza los aportes y limitaciones de los primeros desarrollos de las TFO y los desafíos que la misma enfrenta. Acker sostiene que uno de los primeros trabajos significativos en orden a explicar las desigualdades de género fue el de Rosabeth Moss Kanter, y su intento por demostrar que las mismas se deben a las estructuras organizacionales y no a las características de hombres y mujeres en tanto seres individuales. Ya hace 40 años Kanter afirmaba que, en la estructura, en apariencia sexualmente neutras, dominan los principios masculinos definiendo roles organizativos unidas a imágenes características del tipo de personas que deben ocuparlos (Kanter, R., 1977, p.250, citado en Acker, J., 2000, p.119, Kanter, R., 2018). Las desigualdades derivan del posicionamiento que las mujeres ocupan en la organización.

Desde entonces, emergieron otras lecturas feministas de las organizaciones encaminadas a demostrar que las desigualdades de género se deben a las estructuras organizacionales y no a las características de hombres y mujeres en tanto seres individuales, pero estos desarrollos fueron en su mayor parte coincidentes en presentar a las organizaciones como

genéricamente neutras. Problematizaron temas como la estructura, las jerarquías, el poder, los discursos sobre racionalidad, las reglas y procedimientos, pero lograron reconocer la segregación de género como patrón persistente; sólo de manera limitada se aproximaron a explicaciones sobre las causas del género en las organizaciones al considerarlo como un componente de los métodos de control y de dominación en los ámbitos organizacionales y no como *proceso de estructuración genérica continua*.

Para Joan Acker, por el contrario, las organizaciones están “dotadas de género” y son “generizadoras”. Basada en la definición de Joan Scott, sostiene que el género es un concepto más amplio que la identidad binaria y una imagen socialmente construida, es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y una forma primaria de relaciones significantes de poder (Scott, J., 1986, p.1067).

Esta autora entiende el género no como algo que se añade a los procesos organizacionales entendidos como genéricamente neutros, sino como parte integral de los mismos. Procesos por los cuales “las ventajas y las desventajas, la explotación y el control, las acciones y las emociones, el significado y la identidad son aspectos modelados por la distinción entre hombres y mujeres, entre lo masculino y femenino” (Acker, J., 2000, p.134). Para poder dar cuenta de ello, es necesario reconocer de qué manera el “género” y las “diferencias” se construyen, cómo las organizaciones se *generizan* por medio de esos procesos y qué consecuencias se producen en términos de distribución de poder. Acker sostiene que las prácticas y actividades organizacionales son contextos relacionales en los que la creación de la subestructura de género se negocia y, en algunos casos se interpela, en la vida cotidiana.

Un campo teórico y metodológico que fortalezca la capacidad explicativa y abra nuevas líneas de indagación empírica en las teorías feministas de las organizaciones requiere profundizar en los factores y dinámicas que pongan en relación y tensión la proposición que las organizaciones están dotadas de género y son generizadoras. En este sentido, el trabajo de Acker inauguró, desde el constructivismo social, una comprensión del género como proceso social que contribuye a la producción del contexto institucional-organizacional como espacio dotado de género en el cual las estructuras y las relaciones sociales son mutuamente constitutivas: las relaciones y prácticas sociales producen y reproducen las estructuras sociales. La estructura social-organizacional puede aparentar y percibirse como permanente o durable, pero, en tanto construcción social, también puede cambiar. En tal sentido la posibilidad de dar cuenta de la desigualdad en las organizaciones requiere la atención a los procesos situados de producción y reproducción de las relaciones



sociales de género como relaciones de poder. Organizaciones como contexto del proceso de *generización* y consecuencia de dicho proceso, *dotadas de género*. (Calás, M. Smircich, R. y Holvino, E., 2014).<sup>1</sup>

## 2- Poder. Hacer y Des-hacer el género en las organizaciones

Las propuestas de la “hechura del género en las organizaciones” (doing-gender) ha puesto el acento en el género como constitutivo de las estructuras organizacionales por medio de procesos de interacción, pero principalmente poniendo de relieve los procesos por los que el género se reproduce.

Joan Acker afirma que la generización se da por medio de *procesos de interacción* que reafirman: 1- la división entre lo masculino y lo femenino<sup>2</sup> en la división del trabajo, de los espacios, los comportamientos permitidos, 2- la construcción de símbolos e imágenes que reafirman esas divisiones, 3- las interacciones entre mujeres y hombres, mujeres y mujeres, hombres y hombres, 4- y derivado de los anteriores, los procesos por los que se construye la identidad individual como la elección del trabajo apropiado, el uso del lenguaje, la ropa y la auto-representación.

En la misma línea algunos enfoques etnometodológicos han abordado la cuestión de la generización como proceso por el cual los individuos en diferentes contextos producen o reproducen el género (do gender) en sus interacciones cotidianas en ámbitos organizacionales. “*Hacer género*” implica un conjunto complejo de conductas sociales, insertas en arenas interaccionales e institucionales que pueden ser comprendidas como

---

<sup>1</sup> Estas perspectivas en general incorporan asimismo la noción de interseccionalidad, la cual supone que las organizaciones son parte de un sistema social basado históricamente en la diferenciación jerárquica por sexo, clase y raza y por tanto están dotada de género, clase y raza. La interseccionalidad es un enfoque analítico que sostiene que las concepciones tradicionales de opresión basadas en género, raza o clase no son independientes unas de otras sino, por el contrario, están interrelacionadas e interactúan simultáneamente en distintos niveles (individual, social, cultural e institucional) contribuyendo de manera sistemática a la desigualdad social (Calás, M., Smircich, L. y Holvino, E., 2013, pp.26-29)

<sup>2</sup> La producción académica feminista ha teorizado extensamente respecto de los cuerpos como materialidad y materialización de los procesos de producción de desigualdades sexuales y de género. La corporalidad constituye un signifiante visible para producción y naturalización de las diferencias de género. La pretensión de impersonalidad y neutralidad genérica en las organizaciones excluyen y niegan la sexualidad, los cuerpos y todo proceso “con cuerpo” como la reproducción, la expresión de emociones. Sin embargo, la persona abstracta sobre la que se perfilan puestos y funciones es, en los hechos, un hombre y su cuerpo, una masculinidad hegemónica –cuyos atributos pueden variar en tiempo, lugar y ámbito– a la que se asignan características específicas (control de emociones, fuertes, heterosexuales, etc.) definidas por contraposición y relación de dominio respecto de las mujeres y otros tipos de masculinidades (Acker, J., 2000). En la misma línea se asienta la crítica de Judith Butler a la noción esencialista de sujeto en la filosofía occidental, que supone una categoría universal hombre-varón masculino en el sistema binario masculino-femenino. A ello contraponen la idea de sujeto construido performativamente; un sujeto producido, hecho inteligible, por un conjunto de reglas que logran su efecto a través de la repetición que refuerza la hegemonía heterosexual. El sujeto emerge como efecto de un proceso performativo, es decir, como efecto de unas prácticas que vamos repitiendo en interacción con otros a lo largo del tiempo, y en cuya repetición va sedimentándose un “efecto” de sujeto (Butler, J., 2018).

actividades micropolíticas y socialmente guiadas que moldean particulares patrones definidos como naturales de los masculino y femenino. El género lejos de ser una propiedad de los individuos es algo que las personas “hacen”, recurrentemente en interacción con otros. Es un emergente de las interacciones sociales que se convierte en categoría, en realidad objetiva y, a pesar del papel activo de los individuos en su producción, sus competencias como miembros de una sociedad dependen de esta producción. En este sentido ser humano implica, inevitablemente, hacer género (West, C. y Zimmerman, D., 1987).

En general los enfoques de la generización apuntan a explicar sus causas, pero no dan cuenta de los procesos por los que las pautas de interacción social son interpeladas, varían o cambian en tiempo y lugar. ¿Cuál es el papel de los sujetos intencionales y activos? ¿Cuáles son las condiciones que viabilizan cambios en los patrones de relacionamiento? ¿Cómo se vinculan los procesos de generización en las organizaciones con otras subestructuras sociales y con el contexto en el que las organizaciones se insertan?

Una de las principales asunciones de este paradigma consiste en el carácter no determinista, ni ajeno a la intencionalidad de los sujetos de las estructuras sociales. En esta ontología radica su potencial para una explicación de los cambios sociales y el optimismo sobre el papel que los actores sociales pueden jugar en la construcción y deconstrucción del mundo social. Las organizaciones son construcción social y socialmente construidas, son reglas de interacción social permanentemente reafirmadas, reproducidas, pero también interpeladas y renegociadas. La concepción constructivista reconoce el papel activo de sujetos insertos en estructuras que condicionan su comportamiento y sus representaciones, pero en las que también se producen nuevas direcciones de la acción y de las comprensiones compartidas.

Sin embargo, el aporte de las perspectivas interaccionistas a la comprensión de la relación que existe entre las microinteracciones y las estructuras e instituciones sociales que actúan como marco imperativo para la permanente producción y reproducción del género, presentan limitaciones en su explicación de las causas del cambio social. Para West y Zimmerman (1987) los movimientos sociales son capaces de producir una ruptura en las representaciones sociales de lo que es “legítimo” y “apropiado” al poner de relieve las desigualdades y debilitar las instituciones y la cultura, en tanto aparatos ideológicos, sobre el que esas representaciones se sostienen. Es en este nivel analítico en el que queda abierta la pregunta sobre *cómo se deshace el género*.

Motivada por esta pregunta, a comienzos de los 90 el trabajo de Judith Butler influyó en la emergencia de un considerable número de trabajos teóricos y empíricos sobre hacer y des-hacer el género en las organizaciones. A partir de una lectura crítica del estructuralismo Butler propone una lectura del género y la identidad en términos de performatividad. En su libro *El Género en Disputa* sienta las bases fundamentales de su teoría, sosteniendo que el género es una construcción cultural basada en la producción discursiva que hace aceptable la relación binaria hombre-mujer, la cual se naturaliza y convierte en hegemónica.

Afirmar que el género está construido no significa que sea ilusorio o artificial, entendiendo estos términos dentro de una relación binaria que opone lo “real” y lo “auténtico”. Como una genealogía de la ontología del género, esta explicación tiene como objeto entender la producción discursiva que hace aceptable esa relación binaria y demostrar que algunas configuraciones culturales del género ocupan el lugar de “lo real” y refuerzan e incrementan su hegemonía a través de esa feliz autonaturalización (Butler, J., 2018, p.97).

El lenguaje, entonces, crea identidades sexuales binarias, fijas y excluyentes pero ese mismo sistema de heterosexualidad hegemónica contiene las herramientas para poder cambiarlo y replantearlo. La hegemonía se logra mediante actuaciones sociales continuas que son realizadas para ocultar el carácter performativo del género. Al esconder el carácter performativo también se esconden las posibilidades de inclusión de las configuraciones de género que no responden al marco de dominación masculina y heterosexualidad obligatoria. Pero esta construcción deja un espacio para la *subversión de género*. En la construcción performativa se encuentra también la fuerza subversiva del género (Saxe, F., 2015, p.6).

Aunque aún ha tenido escasa incorporación en el análisis organizacional<sup>3</sup>, la teoría butleriana del género abre un campo promisorio al articular las comprensiones de poder, agencia y subversión. Su propósito se orienta explícitamente a contribuir al desarrollo de un conocimiento que reconozca los procesos de generización y, a la vez, las condiciones en las que se puede producir la transformación social.

El poder, es un proceso que se mantiene en el tiempo y que se produce y reproduce a través de una serie de actos reiterables que cumplen una función paradójica: refuerzan la estabilidad y la naturalización de las normas en virtud de su sostenimiento temporal y, a la vez, permiten que aquellas normas que se repiten abran su sentido hacia nuevas

---

<sup>3</sup> Quizás por sus propias premisas teóricas como se verá más adelante.

direcciones, gracias a que todo diferir temporal habilita la introducción de una diferencia en el significado de lo repetido. Retomando a Foucault sostiene que la función crítica de la teoría feminista no es sólo entender cómo operan el saber y el poder para construir una forma sistemática de ordenar al mundo, sino seguir sus puntos de *ruptura* y *discontinuidad*.

Lo que esto implica para el género es que no sólo es importante comprender cómo se instituyen los términos del género, cómo se naturalizan y cómo se establecen sus presuposiciones, sino trazar los momentos en los que se disputa y se reta al sistema binario de género, en los que se cuestiona la coherencia de las categorías y en los que la misma vida social del género resulta ser maleable y transformable (Butler, J., 2006, p.305).

Las fuentes de subversión se dan dentro de una estructura normativa que restringe al agente pero que también le permite cambiar su situación. La *subversión* es la capacidad que tienen los sujetos de apropiarse de las estrategias culturales disponibles, repetir normas previas, pero alterando su sentido.

Butler no cree en el determinismo discursivo, por el contrario, su noción de agencia supone un sujeto que tiene oportunidades de modificar lo discursivo-normativo, desde adentro, porque éste no es sino el conjunto de prácticas que se producen y circulan en una sociedad en virtud de la acción e interacción de los agentes mismos. Estas prácticas sedimentan en normas e instituciones cristalizadas pero, en virtud de su ontología contingente, pueden abrirse hacia nuevas configuraciones.

*Des-hacer* el género supone un análisis sobre los tipos de reapropiaciones de lo social que el agente puede realizar para minar la hegemonía de sus normas más violentas. La agencia, así entendida, no debe renegar de lo cultural-discursivo sino que tiene que recurrir a las normas y prácticas compartidas pero con un espíritu modificador, buscando introducir alteraciones en lugar de reiterar fielmente su sentido previo.

Si las normas que gobiernan la significación no sólo limitan, sino que también posibilitan la afirmación de campos diferentes de inteligibilidad cultural, es decir, nuevas alternativas para el género que refutan los códigos rígidos de binarismos jerárquicos, entonces sólo puede ser posible una subversión de la identidad en el seno de la práctica de significación repetitiva (Butler, J., 2001, p.282).

Los desarrollos de Judith Butler han contribuido, desde una postura postestructuralista y antiesencialista, a la reflexión crítica sobre cómo se hace el género desde los discursos y las

prácticas expresivas y, en simultáneo, cómo se construye un orden social que suprime identidades fuera de la hétero-norma hegemónica y las posibilidades de subversión de ese orden. Esta línea ha inspirado análisis organizacionales sobre temas tales como: los procesos discursivos de formación y resistencia de las subjetividades, la potencialidad de la materialidad y subjetividad de los cuerpos (por ejemplo, el de sujetos transgénero) en los procesos de “disputa del género”, procesos de deconstrucción de estereotipos, etc. Más recientemente, la propia Butler ha ampliado su noción de performatividad para analizar casos de protestas populares y la forma en que las personas pueden llevar a cabo actos políticos y nuevas formas de activismo que tienen en la precarización su impulso fundamental en las que los cuerpos “junto con otros cuerpos a una zona visible para la cobertura mediática” (Butler, 2017).

Sin embargo, debido a su inserción teórica y epistemológica, no ha puesto foco en el papel de las instituciones y las organizaciones. Desde su perspectiva hablar de institución u organización –de cualquier tipo–, sería en sí mismo un acto de delimitación que opera conforme a una forma de poder performativo. Su concepción de transformación social no tiene como objeto, ni como sujeto, a una entidad abstracta (acción colectiva, organización), sino a cuerpos (políticos) concretos capaces de reconocer y expresar su precariedad generando rupturas en el poder performativo. En este marco instancias como asambleas, marchas u ocupación del espacio público o no público pueden ser comprendidos desde una perspectiva nueva de la acción orientada al cambio basada en “alianzas”, no como formación social sino como parte del propio proceso de formación como sujetos junto a otros sujetos (Butler, 2017).

En gran medida la perspectiva butleriana destaca el papel de la agencia de los sujetos en detrimento de las estructuras y de los actores organizados en los procesos de articulación y rearticulación de las relaciones de poder.

### **3- El Neoinstitucionalismo y su aporte a la explicación del cambio (instituciones, poder y agencia)**

En la actualidad se observa un proceso de problematización de la agenda social en torno a la cuestión de género que se hace palpable, no sólo a partir de la acción de movimientos sociales, y actividades de investigación y producción de evidencias sobre la desigualdad, sino también en la proliferación de programas públicos y privados, de nuevas estructuras organizacionales estatales y no estatales, de reformas normativas, de programas de financiamiento, etc., que expresan como fundamento la intención de construir instituciones

más igualitarias e inclusivas. Algunos ejemplos de ello son: reformas o nuevos protocolos de actuación de las instituciones en lo que respecta a la violencia de género, el abuso y el acoso, reformas en normativas para incrementar la participación de mujeres y otras identidades de género en espacios institucionales y organizacionales, debates y disposiciones sobre el uso del lenguaje inclusivo; para citar algunos ejemplos que podrían identificarse como “innovaciones institucionales con perspectiva de género”. ¿Cuáles son los factores asociados a la emergencia de estos cambios, cuál es su anclaje y cuál es su alcance? ¿Cuál es su impacto en las estructuras, las interacciones y la redistribución del poder en la organización?

El institucionalismo, sin incluir la perspectiva de género, ha desarrollado interrogantes similares para explicar las particularidades, dinámicas y alcances del cambio social que resultan relevantes de considerar.

En los años 40 Philip Selznick desarrolló, dentro del estructural funcionalismo norteamericano, lo que se denominó la *escuela institucional* en el estudio de las organizaciones instalando la propuesta que el comportamiento organizacional no reside ni puede ser explicado a partir de las estructuras formales. Por el contrario, se revela en los procesos informales, en las políticas de la organización y su interrelación e interdependencia con grupos externos, conflictos, valores sociales, estructuras de poder de las organizaciones locales y las instituciones políticas, entre otras. Esta escuela fue influyente en la consideración de la importancia de las instituciones para explicar la variación o “desviación” de los comportamientos respecto de las metas y procedimientos “racionalmente” planificados. Para el análisis del comportamiento organizacional, las instituciones importan, en tanto limitan la racionalidad, moldean las premisas cognitivas para la acción y son el resultado de disputas de poder y demandas de legitimidad.

En su estudio de caso sobre la Autoridad del Valle del Tennessee, Selznick describe como una política pública planificada para alcanzar determinadas metas vinculadas al desarrollo económico, de infraestructura y la inclusión de sectores postergados termina, a partir de su implementación, siendo “pervertida” por grupos de poder a los que inevitablemente debe atender si pretende “salvar” los programas más importantes y *sobrevivir*. Por medio del concepto de cooptación explica cómo un medio institucional se inmiscuye en una organización y efectúa cambios en su liderazgo, estructura o política. La “cooptación es el proceso de absorber nuevos elementos en el liderazgo o en la política destinada a determinar la estructura de una organización, como medio para evitar amenazas a su estabilidad o su existencia” (Selznick, 1999, p.308).

La *cooptación es formal* cuando se introducen cambios formales a la estructura formal (cargos, áreas, contratos) de manera pública como una respuesta a demandas externas de legitimidad, que no tiene implicancias en términos de transferencia o descentralización real del poder. La *cooptación informal*, en cambio, se produce debido a la presión de centros de poder dentro o fuera de la organización, que tienen como consecuencia el otorgamiento de concesiones, recursos, o injerencia en las decisiones de manera informal y no pública. La importancia de reconocer estos procesos radica, no sólo en la posibilidad de entender los cambios formales e informales que se producen en las organizaciones, sino también sus alcances y consecuencias en términos de resultados y distribución del poder.

El institucionalismo entiende a las instituciones como pautas formales e informales que moldean los comportamientos y que, a su vez, son moldeadas por fuerzas políticas y sociales.

Para el “viejo institucionalismo” de la escuela estructural funcionalista, entender la lógica y dinámica institucional significa comprender los comportamientos organizacionales (organización informal) y las estrategias de las organizaciones para adaptarse y sobrevivir.

Años más tarde, el “nuevo institucionalismo”, emergió a partir de un renovado interés académico, desde distintas disciplinas y vertientes teóricas en las ciencias sociales en los años 80, por explicar los procesos sociales, políticos y económicos a partir del análisis de las causas de la *emergencia, continuidad y cambio de las instituciones*. Algunos desarrollos teóricos producidos en este marco se han constituido en mainstream, en particular en la ciencia política y la economía política.

La perspectiva que mayor influencia ha tenido en el análisis organizacional ha sido el neoinstitucionalismo sociológico, al poner de relieve la tendencia al isomorfismo y los cambios en las estructuras organizacionales debido a las demandas de los ambientes institucionales en las que se insertan. Otros neoinstitucionalismos –y sus diferentes variantes– han promovido la discusión académica sobre el papel del poder, la tensión agencia-estructura, el papel de los agentes de cambios y los discursos en el cambio social y político todos los cuales resultan relevantes para la reflexión sobre el cambio organizacional.

El *neoinstitucionalismo sociológico* (NS) recupera la concepción de las instituciones como constructos sociales no sólo orientados a la consecución de metas racionales por medio de la acción colectiva, sino como articuladores de marcos de referencia compartidos y sistemas cognitivos que cristalizan en reglas formales e informales que orientan el comportamiento. Para el NS las unidades de análisis supraindividuales como las organizaciones, no pueden

ser reducidas a agregados o a consecuencias directas de los atributos o motivos de los individuos o la orientación a metas colectivas racionales-instrumentales (Powell, W., y Di Maggio, P., 1999, p.42). El NS concentra su atención en las interacciones micro y macro por las cuales las instituciones son socialmente construidas y sostenidas a partir de lógicas de “lo correcto” y “lo legítimo” actuando como un poderoso constreñimiento a la agencia humana pero también resultado de esa agencia en tanto posibilidad de contestación, conflicto y negociación. Las organizaciones formales surgen en contextos muy institucionalizados que prescriben prácticas y conceptos racionalizados sobre el trabajo organizacional que reflejan los entendimientos difundidos de la realidad social los cuales, independientemente de su eficiencia, son tomados como legítimos. La supervivencia de las organizaciones depende de la incorporación “ritual” en su estructura formal de estos elementos –mitos– y por tanto reflejan de modo estructural la realidad construida socialmente y tienden a parecerse (isomorfismo) (Meyer, J., y Rowan, B., 1999, pp.79-103).

En ambientes fuertemente institucionalizados como los de las sociedades contemporáneas, las organizaciones que innovan en formas institucionales importantes, incurren en altos costos de legitimidad. Por ello el NS presenta un énfasis principal en la estabilidad y permanencia de las instituciones. En él el imperativo de supervivencia prevalece sobre el de la transformación pero, a pesar de ello, su potencial explicativo radica en la consideración de los factores culturales por los cuales los mitos institucionales del ambiente social son incorporados a la estructura formal de las organizaciones así también como en el reconocimiento de la capacidad de ciertas organizaciones poderosas de liderar activamente cambios obligando a sus redes de relaciones y a la sociedad a adaptarse a sus valores, estructuras, objetivos y procedimientos como reglas institucionales racionalizadas. El cambio organizacional se explica por la emergencia de *nuevos marcos de referencia* importados o impuestos por entidades o fuerzas exógenas a las organizaciones.

El *neoinstitucionalismo histórico* (NH), ha concentrado su atención en el análisis de los meso y macro procesos políticos y económicos, elaborando preguntas sobre las variaciones históricas de las instituciones. A partir de la noción de “path dependency” ha enfatizado también la estabilidad y los resultados de las instituciones como legados duraderos que estructuran y limitan las elecciones estratégicas e interpretativas de los actores. En tanto estructuración de las relaciones sociales, las instituciones también distribuyen poder entre los grupos sociales de manera asimétrica. Los cambios se producen en períodos y contingencias puntuales en los que determinados conflictos históricos o “encrucijadas



críticas” abren oportunidades para que determinados agentes históricamente desventajados puedan alterar la trayectoria del desarrollo.

El NH abre una línea de reflexión importante en la consideración del papel que juegan ciertas *coyunturas* y determinados *agentes históricos* en las transformaciones institucionales, aunque tiendan a caer en un modelo discontinuo del cambio caracterizado por la prevalencia de los momentos estructurales y de persistencia sobre los momentos puntuales y excepcionales de agencia y transformación.

Recientemente, y en vistas a sortear estas limitaciones y dar cuenta del papel de los agentes, desde el NH, James Mahoney y Kathleen Thelen han postulado una *teoría de la gradualidad del cambio institucional*, basada en dos propiedades de las instituciones: 1- los efectos distributivos del poder entre grupos y agentes, y 2- las brechas que existen entre las reglas y patrones de comportamiento y su interpretación y cumplimiento (Mahoney, J. y Thelen, K., 2010).

Las instituciones son un recurso de poder dado que las reglas y patrones formales e informales de comportamiento implícitas en ellas tienen consecuencias distributivas a la vez que son el resultado de tensiones y conflictos entre actores con diferentes intereses y dotación de recursos. Para Mahoney y Thelen la asimetría de recursos y la diversidad de motivaciones de los agentes constituyen el componente dinámico interno de las instituciones. Las formas y los resultados institucionales no necesariamente reflejan los objetivos de un grupo particular, por el contrario, pueden constituir consecuencias no intencionadas de grupos en conflicto que coinciden en los medios institucionales, aunque difieran en las metas sustantivas. La estabilidad y cambio están relacionados con, y son el resultado de coaliciones dinámicas de control y movilización de recursos de poder en favor de la estabilidad o el cambio institucional en un ambiente también contingente.

Las relaciones y estrategias de poder no están circunscriptos a los límites de una institución u organización. Por el contrario, se trata de un proceso reticular que involucra espacios institucionales diferentes y a agentes que también interactúan en distintas instituciones. Es por ello que los desbalances de poder pueden deberse a cambios *exógenos* (como el contexto social, económico y político), y *endógenos* (como la fragmentación de las elites, la unión de los subordinados), que reconfiguran las condiciones para la permanencia y la transformación institucional (Mahoney, J. y Thelen, K., 2010, pp.10-11).

Las disputas por la estabilidad o el cambio también se producen en torno al significado, aplicación y cumplimiento de las reglas institucionales. La *ambigüedad* es una característica permanente de las normas que abre un margen de posibilidad para la agencia y la

innovación, para el establecimiento de nuevos patrones de acción que transformen los modos en que las instituciones distribuyen el poder y la autoridad.

Mahoney y Thelen delinear un modelo de cuatro patrones de cambio institucional en el que, tanto las características del contexto político como de la institución son las que delimitan el *tipo de cambio potencial* (desplazamiento de reglas, superposición de reglas, derivación de reglas, conversión de reglas), el *tipo de agente de cambio* dominante que puede emerger (insurrectos, simbióticos, subversivos, oportunistas) y el *tipo de estrategias* que estos últimos potencialmente pueden desarrollar. Este modelo ofrece un marco para el análisis empírico capaz de poner a prueba una teoría del cambio institucional gradual.

**Tabla I. Contexto, Institución, Agentes de Cambio. Fuente: elaboración propia basada en Mahoney, J y Thelen, K. (2010)**

		Características de la Institución	
		Bajo Nivel de Discrecionalidad en la interpretación y aplicación de reglas	Alto Nivel de Discrecionalidad en la interpretación y aplicación de reglas
Características del Contexto Político	Fuerte posibilidad de Veto de otras Instituciones y Actores Institucionales	Subversivos (Superposición)	Simbióticos (Derivación)
	Débil posibilidad de Veto de otras Instituciones y Actores Institucionales	Insurrectos (Desplazamiento)	Oportunistas (Conversión)

El *desplazamiento* de reglas formales e informales por nuevas normas es un tipo de cambio disruptivo y radical, del tipo que se plantea en situaciones “encrucijada crítica” y que llevan al derrumbe, el reemplazo o la emergencia de instituciones nuevas. Estos casos se dan en situaciones institucionales en las que la brecha de ambigüedad para la interpretación y aplicación de las normas vigentes es pequeña y existe por parte de los agentes de cambio (Insurrectos), por un lado, el reconocimiento de la posición de

desventaja que comparten grupos de individuos, por otro, la oportunidad potencial que plantea el contexto de movilizar y articular coaliciones de poder que favorezcan la transformación. Los insurrectos buscan consciente, deliberada y públicamente eliminar las instituciones existentes y cambiar el estatus quo.

La *conversión* de reglas tiene lugar cuando las normas permanecen iguales en lo formal, pero son interpretadas y aplicadas en nuevas formas. Generalmente emergen en situaciones de puja respecto del sentido y aplicación de las reglas y en la que los agentes (oportunistas) no tienen particular interés en asumir los costos de oportunidad contextual para mantener o cambiar las reglas, más bien prefieren explotar las posibilidades del sistema vigente en favor de su propio interés, reasignando y aplicando un sentido no previsto en el diseño original de las normas.

Tanto el desplazamiento como la conversión se producen en contextos políticos en los que predominan instituciones y actores institucionales con bajo poder para mantener el estatus quo o bloquear el cambio y, por tanto, favorable a la articulación de coaliciones capaces de desbalancear radicalmente las relaciones de poder.

La *superposición* de reglas ocurre cuando nuevas reglas (enmiendas, revisiones, o adiciones) conviven con las existentes replanteando los modos en que las antiguas normas estructuran los comportamientos. Estos cambios pueden implicar transformaciones parciales que, en el mediano y largo plazo, lleguen a comprometer la lógica sustantiva de la norma original. En contextos con predominio de instituciones y actores institucionales con alto poder para mantener el estatus quo y bloquear el cambio, los agentes eligen estrategias de observancia de las reglas ocultando su objetivo de transformación mientras aportan al cambio incremental promoviendo nuevas reglas en los márgenes de las antiguas. Las variaciones hacia un contexto más favorable pueden llevarlos a implementar otras estrategias que oscilen entre la conversión institucional y el desplazamiento.

Finalmente, la *derivación* institucional tiene lugar cuando las reglas permanecen formalmente inalteradas pero cambia su impacto como resultado de las condiciones contextuales. En estos casos la oportunidad de agencia emerge en contextos políticos que presentan una alta capacidad de oposición al cambio y situaciones de discrecionalidad en la interpretación y aplicación de las reglas institucionales. Los actores (simbióticos) privilegian la decisión de no actuar, mantener el estatus quo formal, explotando las instituciones en favor de sus intereses por medio de la aplicación de las normas, desvirtuando su espíritu y socavando las mismas en el largo plazo.

En esta misma línea, autores motivados por problematizar la dialéctica estructura-agencia han desarrollado nuevos enfoques para superar la tendencia estructuralista del NH.

Bob Jessop elaboró el *Enfoque Estratégico Relacional* (EER). Jessop sostiene que los institucionalismos sociológico e histórico a menudo fracasan en especificar con precisión las conexiones causales entre las instituciones y la conducta individual. El EER propone una dialéctica estructura-agencia para el desarrollo de una teoría del estado capaz de dar cuenta de los procesos constitutivos y transformadores del poder estatal no en términos de *dependencia* de la trayectoria sino de *formación* de la trayectoria (Jessop, 2017, p.82) al poner de relieve la importancia tanto del contexto estratégico de la acción como del poder transformador de las acciones. Para Jessop siempre existe un margen para que las acciones superen, eludan o socaven limitaciones estructurales. Sin embargo,

puesto que los sujetos nunca son uniformes ni plenamente conscientes de las condiciones que influyen en (su) acción estratégica ni están nunca totalmente equipados para participar en la reflexión y en el aprendizaje estratégicos, no existen garantías de que vayan a alcanzar la mayor parte de sus objetivos estratégicos. De hecho, esto es poco probable para la mayoría de los sujetos. Además, los cambios en las identidades, intereses, recursos, objetivos, estrategias y tácticas de determinadas fuerzas también modifican las limitaciones y las oportunidades emergentes asociadas con determinadas estructuras (Jessop, 2017, p.82).

Aplicar el EER supone el análisis del contexto estratégico en el cual una estructura dada puede privilegiar algunos actores, identidades, estrategias, horizontes espaciales y temporales y acciones sobre otros y, a la vez, los modos en los que actores (individuales o colectivos) tienen en cuenta este privilegio diferencial. Este enfoque implica estudiar las estructuras como “estrategias selectivas estructuralmente inscriptas” y las acciones como “cálculo estratégico estructuralmente orientado” (Jessop, 2001, p.1220).

La racionalidad de la acción de los actores individuales y colectivos es *reflexiva* pero condicionada por sus identidades e intereses en el marco de configuraciones estructurales que, de manera selectiva, refuerzan determinados tipos de acción y desalientan otros. Esta interacción entre estructura selectiva y estrategias selectivas hace que las instituciones tiendan a la estabilidad pero que también ocurran coyunturas en las que se producen disyuntivas, crisis de integración o coherencia que habilitan transformaciones. Los actores tienen siempre algún margen de maniobra y mayores o menores capacidades (y conciencia)

para elegir un curso de acción dependiendo del cambio en las selectividades y sus propias oportunidades de involucrarse en acciones estratégicas.

Jessop sostiene, además, que es posible y necesario combinar el EER con foco estructural y discursivo lo que ayudaría a desarrollar un análisis reflexivo (concerniente a las estructuras discursivas y extradiscursivas, las capacidades transformativas y auto-transformativas y los aprendizajes individuales y colectivos) acordes con el estudio de las selectividades estructuralmente inscriptas en diferentes campos de acción. (Jessop, 2001, p.1225)

En esta dirección, Colin Hay retoma el EER y sobre esta base plantea nuevos aportes a lo que denomina el *institucionalismo constructivista (IC)*. Este enfoque tiene alguna semejanza ontológica con el institucionalismo histórico en tanto adhiere a una interacción dinámica ente agencia y estructura, pero se diferencia de éste último por su intento en poner de relieve y dar cuenta de los factores endógenos que movilizan las evoluciones, adaptaciones e innovaciones institucionales. Sus principales posicionamientos ontológicos se asientan en los siguientes supuestos:

- 1- Los actores son estratégicos y buscan realizar cambios que son siempre contingentes y complejos, es decir que tal objetivo se produce siempre en un contexto que favorece ciertas estrategias sobre otras (selectividad). Esta intencionalidad transformadora depende de sus *percepciones* de dicho contexto (siempre incompletas e imprecisas) y sus *ideas* como parte de tales percepciones dado que sus deseos, preferencias y motivaciones no son una realidad totalmente dada por el contexto sino un proceso reflexivo de la realidad material y las circunstancias sociales, pero también “ideacional” en el sentido que reflejan también una orientación normativa (moral, ética y política).
- 2- Para el análisis institucional *los actores no son sustituibles* dado que sus preferencias e intereses no pueden ser directamente inferidas de la institucionalidad en la que están insertos. Las preferencias son una construcción social.
- 3- El *cambio* reside en la relación entre actores y el contexto en el que están insertos como *interacción entre la conducta estratégica en un contexto estratégico tal como es concebido por los actores*, es decir “su lectura “del contexto.
- 4- Las *justificaciones y las ideas de los actores* constituyen la base fundamental para la permanencia o cambio institucional. Los cambios de paradigmas constituyen una fuente primordial de cambio institucional y es por ello que para el institucionalismo constructivista es relevante identificar, detallar e interrogar con qué alcance,

permanencia o disrupción las ideas establecidas (también normalizadas e institucionalizadas) constituyen *filtros cognitivos* por medio de los cuales los actores interpretan el contexto y conciben sus propios intereses<sup>4</sup>. (Hay, 2006, pp.6-8).

5- El cambio ocurre en un contexto estructurado (por las instituciones y las ideas sobre las instituciones) de modos complejos y en permanente cambio, que facilitan o privilegian ciertas formas de intervención y limitan otras, en las que los recursos y el conocimiento sobre el contexto están desigualmente distribuidos; esto afecta la capacidad de los actores para influir en las transformaciones orientadas por sus preferencias.

Hay sostiene que una concepción estratégico-relacional permite superar las limitaciones de las perspectivas dualistas que separan radicalmente la dimensión material de la discursiva-ideacional, privilegiando analíticamente la primera para analizar las dinámicas estructurales de las instituciones, pero evidenciando serias dificultades para explicar el cambio social y político. Adscribiendo a una síntesis analítico-discursiva desarrolla el concepto de *crisis* entendido como el momento estratégico de intervención decisiva en el proceso de cambio institucional (Hay, 1999, p.320).

Para el análisis político institucional los discursos relevantes son los discursos políticos. Estos refieren a aquellos adoptados y expresados por los actores involucrados e interactuando en procesos políticos y abarca tanto el contenido sustantivo de ideas que contienen tales discursos, como así también el proceso comunicativo por el cual las ideas son transmitidas; no sólo qué se dice sino también el contexto en el que discurso político tiene lugar (dónde, cuándo, cómo y porqué se dice). Se diferencia, por tanto, de otras perspectivas postestructuralistas y foucaultianas del análisis del discurso que ponen foco en la textualidad y rechazan la existencia material de las instituciones en general y del Estado en particular por considerarlo pura retórica o recurso metafórico de los discursos disciplinadores de los social. (Hay, 1999, 2006; Schmidt, 2008).

A diferencia de Hay, Vivian Schmidt, se posiciona dentro del *Institucionalismo Discursivo*, que comparte los supuestos ontológicos y epistemológicos del IC. Entiende que la concepción del discurso de éste último al igual que la propia, recuperan la importancia de las ideas en la comprensión de las instituciones, su permanencia y cambio. No obstante, marca una diferencia al entender que aquél se limita a la importancia del contenido sustantivo que las ideas aportan al discurso, dejando de lado (o entendiendo de modo

---

<sup>4</sup> Las percepciones acerca de lo que es viable, legítimo, posible y deseable. Estas percepciones constituyen los filtros cognitivos que definen la *acción estratégica*.

implícito) el *proceso interactivo* por el cual los actores públicos discuten las ideas, deliberan y las legitiman.

La adhesión a la comprensión de crisis como momento de disputas de narrativas orientadas a transformar la trayectoria de las instituciones implica que no sólo es necesario describir las ideas en forma de discursos que predominan en el proceso, sino también explicar el proceso por el cual unas narrativas se imponen a otras en un contexto selectivo. Esto lleva necesariamente a identificar a los *agentes portadores y articuladores de los discursos en pugna*, dado que en la lucha no sólo es relevante qué se dice sino quién lo dice.

La relevancia de estos agentes está dada por el contenido –ideas– de su discurso, pero también por el contexto en el que actúan e interactúan entre sí. De este modo será posible relacionar las micro-interacciones con la permanencia y/o cambio de patrones históricos, culturales y racionalidades estratégicas. El foco en estas dinámicas permite dar cuenta del *proceso por el cual las ideas pasan de pensamiento a narrativa dominante y la estrategia selectiva en devenir institucional*.

#### **4- Apuntes para un diálogo entre las Teorías Feministas y el Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional.**

El neoinstitucionalismo y sus desarrollos más recientes ofrecen un conjunto de herramientas conceptuales para indagar temas clave en el análisis de las organizaciones en tanto sistemas institucionales socialmente construidos e insertos en contextos sociales fuertemente institucionalizados: la continuidad y cambio en las instituciones, las inercias y las resistencias al cambio, el cambio gradual, las relaciones de poder, la agencia en contextos estructurados y contingentes, la articulación de niveles micro y macro, el papel de las ideas y el discurso en los procesos de institucionalización, entre otros.

Los neoinstitucionalismos (NI) han reconocido el papel de las instituciones en privilegiar ciertos grupos sobre otros; sin embargo, no han hecho especial hincapié en divisiones sociales relevantes como género, raza o clase. El sesgo de género inscripto en las instituciones ha sido, en general, pasado por alto. En este sentido la inclusión de la perspectiva de género y el diálogo con los aportes de las teorías feministas (TF) en general y de la TFO en particular, permitirían al NI incorporar al género como categoría significativa en el estudio de las instituciones y el poder.

Algunas autoras (Kenny, 2007; Mackay, Kenny, y Chappell, 2010; Krook, y Mackay, 2011) han criticado la ceguera del NI y argumentan que la utilización de “lentes de género” proveería nuevas reflexiones en las preocupaciones centrales de esta corriente. “Generizar”

el institucionalismo sería, no sólo cuestión de agregar al género en el marco de éstos enfoques, sino ir más allá de ello, cuestionando los propios fundamentos y concepciones teóricas (Kenny, 2007, p.97). Esto permitiría cambiar el foco desde el análisis de “las mujeres en las instituciones” al del “género de las instituciones” o la “generización de y en las instituciones”.

Por su parte la teoría feminista, desde diferentes perspectivas, ha tenido la problematización de la noción de género como eje central (Scott, 1986, Calás y Smircich, 2016). Esta discusión ha permitido considerar al género como categoría analítica y como proceso. En tanto *categoría analítica* es entendido como un elemento constitutivo de las relaciones sociales y un modo primario de significar relaciones de poder, que opera en múltiples campos, evoca múltiples representaciones y conceptos normativos y desarrolla interpretaciones sobre los significados, las instituciones y organizaciones sociales y la identidad subjetiva. El género como *proceso* refiere a los comportamientos, convenciones, prácticas de individuos, organizaciones, movimientos, instituciones y Estados que producen efectos diferenciales de estructuras y políticas, y constituyen un recurso de poder de los actores para producir resultados que les son favorables. Estas dos concepciones interrelacionadas de género, abrieron una importante agenda de investigación en diferentes disciplinas de las ciencias sociales (Scott, J., 1986; West, C. y Zimmerman, D., 1987; Hawkesworth, M., 2005; Beckwith, K. 2005) que iluminó de un modo diferente las interconexiones entre los niveles micro de las identidades e interacciones y las instituciones y estructuras sociales en las que los actores se insertan.

A pesar de lo anterior los desarrollos teóricos y empíricos feministas han hecho escasa referencia a las instituciones y al institucionalismo. Esto ha sido especialmente notorio en el análisis y la teoría organizacional, limitando su capacidad explicativa del género como proceso por el cual las estructuras –e instituciones– sociales se generizan, se reproducen, son interpeladas y transformadas.<sup>5</sup>

El feminismo, como programa teórico y de investigación, pero también de transformación, aún encuentra limitaciones para dar cuenta de los procesos de cambio que aparentan estar en marcha en las sociedades contemporáneas. Más allá de las reflexiones críticas sobre género que la teoría feminista ha aportado a la teoría y el análisis organizacional desde los años 70, aún es necesario consolidar un programa de conocimiento que tenga como centro a las organizaciones como contenedoras de

---

<sup>5</sup> Una excepción a esta afirmación lo constituyen los estudios de teoría política feministas sobre el Estado y las instituciones políticas que constituyen quizás el campo académico pionero en la adopción de un interesante diálogo con el NI en la ciencia política (Hawkesworth, 2005; Beckwith, 2005; Kenny, 2007; Krook y Mackay, 2011).



diferentes cuerpos y sexualidades, como arenas de poder; y a la teoría de las organizaciones, como un sistema de conocimiento también generizado, que necesita ser revisitado y revisado (Gherardi, S., 2005)

La aún hoy persistente presunción de neutralidad genérica en la teoría de las organizaciones ha tenido como consecuencia la incorporación tardía de las perspectivas de género en relación a otras disciplinas. Éste es un síntoma de las limitaciones que el campo del conocimiento todavía presenta para reconocer y explicar no sólo los efectos (y persistencias) de la distribución de poder basada en el género y su interrelación con otras diferencias (clase, raza), sino también de los procesos de cambio.

### Referencias bibliográficas

- ACKER, J. (2000). “Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género”. En Navarro, M. y Stimpson, C. (comps.), *Un nuevo saber. Los estudios de las mujeres. Cambios sociales, económicos y culturales* (pp.111- 139). México: FCE.
- BECKWITH, K. (2005). A Common Language of Gender? *Politics & Gender*, 1 (1), 128-137.
- BUTLER, J. (2006). *Desbacer el género*. Barcelona: Paidós.
- BUTLER, J. (2017). *Cuerpos aliados y lucha política*. Barcelona: Paidós.
- BUTLER, J. (2018). *El género en disputa*. Barcelona: Paidós.
- CALÁS, M., SMIRCICH, R., y HOLVINO, E. (2014). “Theorizing Gender and Organization: Changing Times...Changing Theories?” En Kunra, S., Simpson, R. y Burke, R. (eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp.18-50). Oxford: Oxford University Press.
- CALÁS, M., y SMIRCICH, R. (2016). “Feminist Theories of Organization”. En Naples, N. (ed.), *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*. Malden: John Wiley & Sons.
- GHERARDI, S. (2005). “Feminist Theory and Organizations Theory: A Dialogue on New Bases”. En Knudsen C., y Tsoukas, H., (eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp.211-217). Oxford: Oxford University Press.
- HAY, C. (1999). Crisis and de structural transformation of the state: interrogating the process of change. *British Journal of Politics and International Relations*, 1 (3), 317-344.
- HAY, C. (2006); Constructivist institutionalism...Or, why ideas into interest don't go. *American Political Science Association*, 1-26.

- HAWKESWORTH, M. (2005). Engendering political science: an immodest proposal. *Politics & Gender*, 1 (1), 141-156.
- JESSOP, B. (2001). Institutional (Re) Turns and Strategic-Relational Approach. *Environment and Planning A*, 33, 1213-1235.
- JESSOP, B. (2017). *El Estado. Pasado, presente, futuro*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- KANTER, R. (2018). Celebrating “The Men And Women Of The Corporation” ‘40 Years Later, entrevista realizada por Robin J. Elyen en la *Revista Forbes*. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2018/09/12/celebrating-the-men-and-women-of-the-corporation-40-years-later/#375f889b631d>
- KENNY, M. (2007). Gender, Institutions and Power: A Critical Review. *Politics, Political Studies Association*, 27 (2), 91-100.
- KROOK, M., y MACKAY, F. (2011). “Introduction”. En Krook, M. y Mackay, F. (eds.), *Gender, Politics and Institutions: Towards a feminist institutionalism* (pp.1-20). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- MACKAY, F., KENNY, M., y CHAPPELL, L. (2010). New Institutionalism Through a Gender Lens: Toward a Feminis Institutionalism? *International Political Studies Review* 31 (5), SAGE, 573-588.
- MAHONEY, J., y THELEN, K. (2010). “A Theory of Gradual Institutional Change”. Mahoney, J., y Thelen, K., (eds.), *Explaining Institutional Change. Ambiguity, Agency, and Power* (pp. 1-37). Nueva York: Cambridge University Press.
- MEYER, J. y ROWAN, B. (1999). “Organizaciones Institucionalizadas: La Estructura Formal como Mito y Ceremonia, Capítulo I”. Powell, W., y Di Maggio P., (comp.), *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (pp.79-103). México: FCE.
- POWELL, W. Y DI MAGGIO P. (1999). “Introducción”. Powell, W., y Di Maggio P., (comp.), *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 33-75). México: FCE.
- SAXE, F. (2015). La noción de performatividad en el pensamiento de Judith Butler: queerness, precariedad y sus proyecciones. *Estudios Avanzados*, 24, Santiago de Chile, pp.1-14.
- SCHMIDT, V. (2008). Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse. *Annual Review of Political Science*, 11, 303-326.
- SCOTT, J. (1986). Gender: a useful category for historical analysis. *American Historical Review* 91, 1053-1075.
- SELZNICK, P. (1999). “El mecanismo de cooptación, capítulo XVIII”. En Shafritz, J. y Hyde, A. (comp.), *Clásicos de la Administración Pública*. México: FCE.

WEST, C. y ZIMMERMAN, D. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1 (2), 125-151.