



Revista de Fomento Social, 49 (1994), 23-65

Diez formas de concebir las organizaciones: Una valoración

En los distintos ámbitos y debates de las ciencias sociales, aparecen diversas alternativas de concebir la realidad tanto como “macrovisión” como “microvisión”. En este trabajo se intenta profundizar en la “mesoperspectiva”, es decir, en aquella que se ocupa de esa construcción social que todos conocen por organización pero que entienden de muy diversa forma. Para unos la organización ideal se asemeja al ejército, para otros lo que ejemplifica una forma eficiente de conseguir los objetivos se aproxima más al concepto de “anarquía organizada”, mientras muchos se plantean que ese ideal no existe. En el fondo se debate una concepción del hombre y del mundo.

————— Alfonso Carlos MORALES GUTIÉRREZ (*) —————

(*) Profesor de Economía de la Empresa (Organización) de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-ETEA (Córdoba).

ESTUDIOS

Introducción

a) La trascendencia de la “imagen organizativa”

Sindicatos, Administración, empresarios, trabajadores, científicos sociales, ciudadanos, manejan diversas *imágenes* sobre las organizaciones. Esta imagen opera en sus diálogos, discusiones, propuestas, medidas, políticas internas, opiniones sobre sus problemas y propuestas de soluciones. Esta operatividad se transforma en elemento condicionante -positivo o negativo- en el entramado social. Circunscribiéndonos al ámbito interno de las empresas, propietarios, directivos y trabajadores utilizan de la misma forma diversas *imágenes organizativas*. Por *imagen organizativa* entendemos su forma de comprender su funcionamiento. Por ejemplo, todos tenemos una *imagen organizativa* de un coche en tanto en cuanto sabemos que existe un elemento -el motor- que mediante una transformación de energía posibilita su funcionamiento y su objetivo -permitir el desplazamiento de individuos o cosas en el espacio en el menor tiempo posible-.

Esta lógica podría trasplantarse -sin la exactitud que permiten las ciencias naturales- al funcionamiento de las organizaciones. Lo que ocurre es que -precisamente por encontramos en el ámbito de las ciencias sociales- no existe unanimidad sobre cuál es el *motor*, cuáles son los *objetivos*, o donde está la *fuerza de energía* que posibilita el éxito de ese agente socioeconómico que conocemos como organización. En este sentido, se pretende reflexionar sobre las diversas *imágenes organizativas* a la luz de la evolución reciente que se ha producido en la Teoría de la Organización.

Nuestro objetivo consiste en aportar diez formas de concebir las organizaciones, tomando como referencia diversos autores relacionados directa o indirectamente con la Teoría de la Organización con el objeto de iluminar el debate de aquellos asuntos -académicos, profesionales, sociales, éticos y políticos- que tienen a las organizaciones como uno de sus protagonistas. Algunas de estas imágenes -a pesar de su anacronismo- todavía persisten -consciente o inconscientemente- operando en la forma de comprender y explicar los procesos. Otras supondrían, en caso de ser conocidas, nuevas perspectivas para entender esa *caja negra* que se llama organización. Para ello partiremos de un marco teórico orientador de los diversos paradigmas en la

Teoría de la Organización, realizaremos una descripción sintética de cada una de las imágenes organizativas propuestas y finalizaremos con una reflexión suscitada a la luz de las ideas expuestas.

Obviamente los estudios y autores que se citan a continuación no agotan lo que se ha escrito desde hace algunos decenios sobre la cuestión. Pero son suficientemente diferentes para que el lector pueda contrastar distintas formas de pensar, y de *imaginarse* las organizaciones.

b) Una cuestión previa: paradigmas fundamentales en la Teoría de la Organización (1)

Las aportaciones más significativas en torno a la Teoría de la Organización se han realizado a lo largo de este siglo. Esto no quiere decir, obviamente, que no haya habido previamente contribuciones significativas sobre todo desde la praxis histórica. Así puede afirmarse que existe una concepción generalizada de lo que debe ser la organización: el trabajo tiene que ser definido, el flujo de trabajo establecido, los departamentos creados para desarrollar los mecanismos de coordinación de una forma determinada. Sin embargo, los paradigmas -forma de enfocar el estudio del funcionamiento de las organizaciones- han sido, y siguen siendo, muy diversos.

Pueden distinguirse en este sentido dos momentos fundamentales en la evolución de la Teoría de la Organización: la consideración de la organización como sistema -cerrado o abierto- y la forma de considerar la orientación de su estructura -racional o social-. Respecto al primer momento, puede fecharse concretamente a partir de la publicación del libro de Daniel KATZ y Robert KAHN *La Psicología social de las organizaciones*. Las organizaciones eran estudiadas hasta entonces desde una perspectiva de sistema cerrado, es decir, de forma autónoma y aislada de su entorno. Es con la aplicación de la teoría de sistemas al ámbito de las organizaciones cuando empiezan a constatar una serie de características comunes con todos los sistemas. La utilización de este enfoque contribuye a conceder la importancia debida al carácter abierto de las

(1) SCOTT, W.R. (1.978), "Theoretical Perspectives", en Marshall W. Meyer, ed. *Enviroments and Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p.22. Citado por ROBBINS (1.991), p.31.

organizaciones respecto a su entorno cuya implicación supone que la estructura y los procesos se adapten a los cambios externos.

En cuanto al segundo momento -orientación de la estructura-, en la evolución de la Teoría de la Organización existen dos perspectivas bien diferenciadas. Una que podemos denominar *racional* que argumenta que la estructura de la organización es un instrumento para conseguir unos objetivos determinados, lo que supone implícitamente dar prioridad a los elementos formales -coordinación, planificación...- sobre aquellos que se fundamentan en los miembros de la organización -satisfacción, motivación...-. Por el contrario, encontramos otra perspectiva, que podría calificarse de enfoque "social", que hace hincapié en el elemento humano como aspecto básico de las organizaciones, y las repercusiones que esto comporta en temas tales como el conflicto y la lucha por el poder. Se obtienen de esta forma al menos cuatro tipos de enfoques que conjugan las dos dimensiones enunciadas anteriormente -sistema y orientación de la estructura-:

1) ENFOQUE RACIONAL Y SISTEMICO-CERRADO (1900-1930): Las organizaciones se conciben como instrumentos para conseguir objetivos prestando atención, en consecuencia, a elementos que permitan conseguir la eficacia y la eficiencia en el ámbito interno. Destacan dentro de este enfoque los autores de la Escuela Clásica (TAYLOR, FAYOL, URWICK...) y el más importante representante del estructuralismo sociológico: Max WEBER. Hemos desarrollado a la luz de este enfoque por un lado "la organización como máquina, la dirección como motor el trabajador, como pieza", y por otro, "la organización como burocracia".

2) ENFOQUE SOCIAL Y SISTEMICO-CERRADO (1930-1960): Se enfatizan las relaciones informales en las organizaciones y los motivos no económicos de sus miembros. Esta perspectiva supone un avance sobre el enfoque anterior: las organizaciones ya no son máquinas perfectamente predecibles. La dirección puede diseñar las relaciones formales y normas, pero existen modelos informales de comunicación, estatus y amistad creadas para satisfacer las necesidades sociales de los miembros de la organización que ocasionan *desviaciones* respecto al modelo *ideal* planeado. El representante más significativo es G. ELTON MAYO precursor de la Escuela de Relaciones Humanas. La imagen organizativa que nos suscita este enfoque la hemos titulado: "la organización como grupo humano".

3) ENFOQUE RACIONAL Y SISTEMICO-ABIERTO (1960-1975): Durante los 60 y principios de los 70 se vuelve a concebir la organización fundamentalmente como un vehículo para conseguir unos objetivos -valorando no obstante las aportaciones del enfoque social-, pero poniendo especial énfasis en la consideración de la organización como sistema abierto que tiene necesariamente que adaptarse a un entorno para sobrevivir. Resulta emblemático el trabajo de LAWRENCE y LORSCH (1967), *La organización y su entorno* que dio lugar al también denominado enfoque contingente -o Teoría de la Contingencia- de las organizaciones. Hemos expresado las imágenes organizativas que nos suscita este enfoque deteniéndonos en algunos autores representativos distinguiendo aquéllos que sitúan las causas del surgimiento de la estructura en el exterior -perspectiva exógena- (La organización como organismo vivo: la organización “y sus circunstancias” -LAWRENCE, LORSCH, WOODWARD...-, La organización y su determinismo “ecológico”: la selección natural en el entorno -HANNAH, ALDRICH, FREEMAN, TRIST-) y otros que las sitúan en elementos internos -perspectiva endógena- (La estructura organizativa: una consecuencia de la estrategia de la empresa (-CHANDLER, ANSOFF-) y la organización como expresión psicoanalítica de sus dirigentes -DE VRIES, MILLER-).

4) ENFOQUE SOCIAL Y SISTEMICO-ABIERTO (a partir de 1975): En los últimos años, de la mano sobre todo de la sociología y la psicología social, la perspectiva social ha sido retomada tomando como temas trascendentales en el funcionamiento organizativo su dinámica como sistema social y la lucha por el poder. Hemos destacado dentro de este enfoque la perspectiva sintética desde el constructivismo piagetiano formulada por BOUCHIKI y la perspectiva antropológica.

Por último plantearemos a grandes rasgos -saliéndonos de este marco conceptual- la explicación sugerida por enfoque neoinstitucionalista preconizada por COASE y desarrollada sobre todo por WILLIAMSON que replantea el propio concepto de empresa -y por tanto de organización- como alternativo al concepto de mercado, y en el que los costes de transacción constituyen el elemento fundamental para explicar su propia existencia.

MODELO 1: La organización como máquina, la dirección como motor el trabajador, como pieza

Las primeras concepciones de la organización parten de una imagen mecanicista. El enfoque denominado *Organización Científica del Trabajo* en Estados Unidos, de la mano de Frederick W. TAYLOR (1856-1915) y sus continuadores (2), la teoría administrativa clásica desarrollada en Francia por Henry FAYOL (1841-1925) y ampliada por diversos autores estadounidenses (3), o en ciertos aspectos, el modelo burocrático *ideal* de organización propuesto en Alemania por Max WEBER (1864-1920), no son sino intentos de implantar o aplicar cierta racionalidad *mecánica* -en muchos aspectos transplantada sin más de las disciplinas *técnicas*- al mundo del funcionamiento de las organizaciones generalmente para mejorar o comprender su funcionamiento.

a) *El mecanicismo taylorista* (4)

Las ideas del ingeniero F. W. Taylor parten de la observación de lo que ocurre en las fábricas y en los centros de producción y contribuyen a consolidar los

(2) Entre los continuadores de TAYLOR pueden citarse: HERRY L. GANTT (1861-1919) cuya contribución más significativa es un sistema de remuneración de tareas con primas y los gráficos de desarrollo del trabajo que vinculan tiempo, rendimiento previsto y real. F.B. GILBRETH (1868-1924), también ingeniero americano como Taylor, llegó a la conclusión de que todo trabajo manual puede reducirse a movimientos elementales (a los cuales dio el nombre de *therblig* -su apellido, al revés-). En el campo más pragmático puede citarse a HENRY FORD (1863-1947) que siguiendo una trayectoria similar a TAYLOR -de simple mecánico llegó a ser ingeniero-jefe de una fábrica- se inclinó por poner en práctica sus ideas más que teorizar sobre su experiencia, fundando posteriormente la Ford Motor, Co. De esta forma, a través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que permitió la producción en serie, y la estandarización de todo el sistema productivo.

(3) Entre los continuadores de FAYOL pueden citarse: a Lyndall F. URWICK (1891) y Luther H. GULICK (1892) que retomaron los principios de administración de FAYOL y los propagaron en el mundo anglosajón, estableciendo otra serie de principios y reglas también en el plano de la organización clásica; MOONEY que propuso el ejército como modelo de organización ideal; y Ralf DAVIS un modelo de Planificación Racional donde propone que la estructura sería el resultado lógico de los objetivos de la organización: la planificación formal de la dirección determina los objetivos de la organización, éstos a su vez, determinan el desarrollo de la estructura y la línea de autoridad y otras relaciones.

(4) Existen mucha bibliografía que cita al taylorismo como origen de su disciplina

siguientes planteamientos sobre la organización:

-Al trabajador se le puede estudiar de una manera científica, ya que en el fondo es una especie de máquina físico-química-biológica, algo más complicada que las demás pero infinitamente más susceptible.

-Para conseguir una máxima eficacia basta con controlar los obstáculos de la misma: la fatiga, los movimientos inútiles y la acción negativa de los agentes externos: -luz, humedad, calor, ruido...etc.-

-La fatiga no es más que una contaminación del trabajador por la acumulación de desecho en su organismo. Elimine usted la fatiga y tendrá usted un operario eficiente, optimista y amante de su fábrica.

Desde esta perspectiva aboga en *Principios de administración científica* por los sistemas de remuneración basados en la productividad, la selección científica de los trabajadores (aptitud, rapidez, resistencia, coste), la medida y la división del trabajo -y consecuente cooperación- entre directivos y trabajadores. Evidentemente estas aportaciones -de gran impacto social en su momento (5)- han de ser consideradas en su contexto histórico, pero resulta paradigmático, ya que en cierto modo sigue vigente, la concepción del hombre y de la sociedad que estas ideas suscitan.

Se trata de un hombre (6) sometido inexorablemente a las leyes de estímulo-respuesta -esquema conductista- (racionalización e incentivo=mayor productividad). Pero un estímulo puede provocar consecuencias inesperadas, bien porque no se reaccione como se espera, o porque reacciona con otras respuestas que el estímulo no preveía. Evidentemente la principal motivación es la de índole económico, pero que toma dos *naturalezas*: una de pieza del engranaje

(Psicología Industrial, Sociología del Trabajo,...). Como síntesis del taylorismo puede destacarse la realizada por D. CASADO (1.973) "Frederick Taylor y la gerencia científica", *Documentación Social*, Fundación FOESSA, julio-diciembre, pp.15-30.

(5) Sus ideas fueron tan espectaculares en su momento, que en 1.910 la opinión pública generó un debate bastante polémico, creándose incluso una comisión del congreso (Hoxee) donde es llamado a declarar en 1.912.

(6) Siguiendo nuestro objetivo de aportar imágenes, no puede ser más nítida la idea de trabajador que tiene Taylor y que considera adecuada para un acarreador de lingotes de hierro aplicando los principio de selección científica de los trabajadores: "*ha de ser tan flemático y estúpido, que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser. El hombre mentalmente despierto e inteligente resulta, justamente por ello, inadecuado para lo que para él sería la agotadora monotonía de un trabajo de este tipo*".

productivo cuya fatiga hay que minimizar cuando es trabajador, y otra de cerebro, motor y racionalizador de la actividad cuando es directivo. Estas *naturalezas* tan dispares tienen para TAYLOR en lo económico más de lo que les une que lo que les separa: a los dos les interesa que la empresa funcione. Por eso TAYLOR argumenta -para contrarrestar los prejuicios de ambos- que los intereses de empresarios y trabajadores no son irreconciliables (7). En el fondo el planteamiento taylorista sólo supone más que un mero acercamiento de ambas posturas: los trabajadores pueden trabajar más (posible *ganancia* para los propietarios de las empresas), los empresarios pueden pagarnos más si nos dicen como trabajar más sin cansarnos (posible *ganancia* para los trabajadores).

Reconociendo las aportaciones del taylorismo como revulsivo de racionalidad en la dirección y organización del trabajo, conviene insistir en las distorsiones de esta perspectiva organizativa. Especialización que degrada y desintegra el trabajo, explotación física, aniquilamiento de la capacidad humana de creatividad e iniciativa pueden apuntarse como consecuencias directas de un enfoque radical de las ideas de TAYLOR.

En la actualidad persisten en muchos directivos de empresa los prejuicios hacia los trabajadores y los planteamientos tayloristas. Sin embargo, en otras empresas, por ejemplo la excesiva especialización y fragmentación de las tareas se encuentra en desuso, sobre todo en aquellas que apuestan más por la calidad que por la cantidad, de tal forma que se ha ido incorporando donde el trabajo humano es indispensable la labor de equipo como soporte básico de la actividad individual -círculos de calidad-. En otras, la mentalidad sólo ha dado un salto a la *tercera ola*: las cadenas de montaje han sido robotizadas, y los procesos repetitivos se han informatizado. La Organización Científica del Trabajo ha sido sustituida por la organización tecnológica del trabajo con un mero cambio de objeto central: ordenador por máquina.

(7) Empresarios y trabajadores deberían cambiar sus prejuicios de unos con respecto de otros, y considerar que podrían colaborar si cambian de actitud. La argumentación es la siguiente: si las empresas son muy productivas, consiguen producir bienes a bajo precio, y si se venden estos bienes en gran cantidad puesto que el precio es atractivo, entonces para producir más se necesitara un mayor contingente de mano de obra. Por tanto, los trabajadores no deberían temer al desarrollo de la productividad originado por estas mejoras y cooperar con los empresarios. Obviamente este planteamiento tropieza con que la demanda posee un límite. Observese las diferencias con la *revolución* que Marx propone.

b) Los principios de la organización ideal de FAYOL

TAYLOR, ofrecía una visión limitada de las organizaciones puesto que sus principales conclusiones se referían al trabajo desarrollado por el personal operativo de las mismas -y cómo obtener de él su máximo rendimiento-. H. FAYOL, basándose en su experiencia directiva, propone una serie de leyes *universales* o principios -catorce- para la dirección de empresas, por tanto, según él, aplicables a todas las organizaciones, directivos y niveles de la misma y que, de alguna forma, sustituyesen a las reglas intuitivas tradicionales de la acción directiva. FAYOL es considerado como precursor de la Teoría de la Dirección o de la Administración-Management-. De forma inductiva estableció las seis funciones básicas de la actividad industrial - técnica, comercial, financiera, seguridad, contable y administrativa- y propuso el *clásico* proceso de dirección de empresas en varias etapas -previsión, organización, dirección, coordinación y control-.

El problema general al que se dirige la teoría clásica de FAYOL es el siguiente: dado un objetivo general dentro de una organización, nosotros podemos identificar las tareas elementales necesarias para cumplir este objetivo. Se trata, después, de reunir esas tareas en un puesto de trabajo individual, de reunir esos puestos en unidades administrativas, y éstas en unidades más grandes hasta llegar al nivel más elevado. Luego surge el problema de repartir un conjunto dado de actividades de manera eficaz entre un cierto número de personas -problema de atribución óptima-. Para determinar el número total de personas requeridas para ejecutar el conjunto total de actividades, dividiremos éste en subconjuntos de los cuales cada uno se corresponderá con una tarea. Los principios, son utilizados como criterios para la resolución de estos problemas. En definitiva, se parte de una perspectiva prescriptivo-normativa, es decir, establecer y prescribir normas y *recetas*, susceptibles de ser aplicadas por la dirección, bajo una hipótesis clara: existe un modelo ideal de organización y unas leyes para que este modelo funcione.

Pero el comportamiento de las personas en las organizaciones no está predeterminado de una vez por todas por reglas y organigramas detallados. Depende de los estímulos, tanto interiores como exteriores, de la duración de la ejecución y otras circunstancias. Además, si ciertas actividades dependen de otras, la cosa se complica. La eficacia dependerá también de la precisión de la

comunicación. De alguna forma la Escuela Clásica considera a los miembros de las organizaciones como instrumentos inertes que ejecutan las tareas que le son atribuidas. En definitiva se considera el personal como una constante más que como una variable del sistema.

Por tanto, las propuestas de FAYOL se refieren de forma casi exclusiva a la dimensión formal de las organizaciones, aplicando dosis de racionalidad pero simplificando la compleja realidad organizativa sobre todo en lo que se refiere a la siempre inesperada conducta humana. Además, con este autor comienza la *fiebre* de la búsqueda de la *piedra filosofal* del éxito empresarial, y que ha brotado en cierto modo en la década de los ochenta con la obra de PETERS y WATERMAN: *En busca de la excelencia*.

c) La perspectiva neoclásica de las organizaciones

Después de la Primera Guerra Mundial se produjo un *boom* de las teorías sobre la dirección. En todo este tiempo el enfoque clásico nunca fue totalmente sustituido. Es más, a partir de la década de los cincuenta surge una corriente como reacción a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la gestión, que intenta actualizar los postulados de TAYLOR y FAYOL, tomando con eclecticismo las aportaciones de otras perspectivas. Es el enfoque que denominamos *neoclásico* de las organizaciones. La teoría neoclásica parte, pues, de los postulados de la teoría clásica, y los actualiza y adapta al tamaño y características de las organizaciones del momento, aprovechando la contribución de otros enfoques.

Los autores neoclásicos (entre los que destacan DRUCKER, DALE, KOONTZ, NEWMAN, etc.) no forman una escuela propiamente dicha, sino un movimiento relativamente heterogéneo. Siguiendo a CHIAVENATO (1987), las características principales del enfoque neoclásico serían los siguientes:

1) Fuerte pragmatismo y búsqueda de resultados concretos y palpables. Para los autores neoclásicos la teoría sólo tiene valor cuando puede ser aplicada en la práctica.

2) Reafirmación relativa de los postulados clásicos: los autores neoclásicos retoman gran parte de las ideas clásicas adaptándolas a la nueva época y configurándolas de modo más flexible.

3) Énfasis en los principios generales de la dirección que juegan un papel en la dirección similar al de las leyes en las ciencias físicas, buscando una relación causa-efecto.

4) Relevancia de los objetivos y los resultados: son los objetivos los que justifican la existencia de una organización. En base a ellos debe estar estructurada y orientada la misma; los resultados son el medio de evaluar el desempeño de las organizaciones. La dirección por objetivos tiene especial importancia en el enfoque neoclásico. Se dedica mucha atención a la distinción entre eficiencia y eficacia.

d) Vigencia de la perspectiva clásica y neoclásica

Muchos de los principios de dirección propuestos por FAYOL han sido puestos en entredicho por múltiples investigaciones y se han modificado sus postulados sustancialmente. Por ejemplo, las estructuras *matriciales* sacrifican el principio *sagrado* de unidad de mando logrando así mayor eficiencia. El principio del *span de control limitado* -número de personas supervisadas por un directivo- ha sido sustituido por el de *span de información*: prácticamente no existe límite si se utiliza la tecnología de información adecuada -sistemas de información directiva...etc-. En el mismo sentido podemos hablar del principio de estabilidad que considera como negativo un índice de rotación elevado. Hoy día, este indicador -no de forma aislada- puede considerarse como positivo pues indica que la organización tiene un potencial humano considerable y que su personal es apreciado por otras organizaciones.

En cuanto al modelo clásico de proceso de dirección y sus fases, H. MINTZBERG (1973) demostró que en la práctica los directivos no realizan estos procesos tan estructurados -planificación, organización, ejecución y control- sino que desarrollan múltiples roles de información, decisión y relación tanto formal como informalmente cuya combinación específica depende de cada organización. Sin embargo, muchos manuales de dirección de empresas, siguen utilizando como marco conceptual el propuesto originalmente por FAYOL.

MODELO 2: La organización como burocracia

También desde el enfoque mecanicista -racional y de sistema cerrado- pero desde una perspectiva explicativa y descriptiva encontramos al sociólogo alemán Max WEBER y el modelo burocrático como forma de desarrollo de un poder basado en una legitimidad, que este autor denomina como legal-racional. El punto de partida de WEBER es muy distinto a los autores anteriores, aunque sus conclusiones en muchos casos sean similares. Así, mientras la concepción weberiana tiene su origen intelectual en una explicación muy global de la evolución de la sociedad, el taylorismo y el fayolismo parten de la experiencia y de la observación, poniendo énfasis en los rasgos estructurales del modelo más que en una de sus partes o procesos -el trabajo para TAYLOR, y la dirección para FAYOL-. Sin embargo, al igual que FAYOL, WEBER concibe un *modelo ideal* de organización.

La burocracia es la primera experiencia que tiene la sociedad humana de la coordinación de recursos humanos en número y diversificación para conseguir unos objetivos. La burocracia surge como una forma de ejercicio de dominación del Estado sobre los ciudadanos. A partir de esta experiencia histórica Weber formula los rasgos estructurales del modelo.

Para comprender las ideas de WEBER sobre la burocracia hay que remontarse a su teoría de la dominación, en la que establece las formas de legitimar el poder por parte de quien lo detenta. WEBER realiza una clasificación basándose no en los tipos de poder empleados, sino en los tipos de legitimidad empleados para justificar el poder. WEBER distingue tres formas de legitimación, cada una con un tipo de organización distinto: la carismática, basada en el liderazgo; la tradicional, sustentada en la tradición histórica y la dominación legal, asentada en la racionalidad de la ley. El tipo de organización (aparato administrativo) que corresponde a este último tipo de dominación es la burocracia. Para WEBER la administración burocrática significa un tipo de control basado en el conocimiento, en reglas racionales que buscan la máxima eficiencia. El modelo burocrático tendría por tanto, entre otras, las siguientes características:

- Funcionamiento a partir de normas y reglamentos exhaustivos, racionales, legales, y escritos.
- División racional del trabajo con responsabilidades altamente diferenciadas y especializadas.

- Comunicación formal e impersonalidad en las relaciones.
- El poder de cada persona se deriva del cargo que ocupa.
- Jerarquía piramidal no quedando ningún cargo sin control ni supervisión.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Admisión y promoción de los miembros basada en méritos y en la competencia técnica y no en preferencias personales.
- Separación entre la propiedad de los medios de trabajo y las personas que los utilizan.
- Profesionalización y dedicación exclusiva de los miembros.
- Sometimiento de todos los empleados a un sistema de vigilancia, control y sanciones.

WEBER veía en el modelo puro de burocracia un tipo de organización capaz de lograr la máxima eficiencia; una máquina perfecta de precisión, rapidez, uniformidad, continuidad y discreción. Pero en realidad presentan múltiples disfunciones. Diversos autores insisten en el hecho de que en las organizaciones muy formalizadas, por una parte se pretenden resolver mediante normas -aumentar la burocratización- una serie de problemas, mientras que, en lugar de mitigarlos, se originan otros, aún más graves. Veamos, en síntesis (GARCIA MADARIA, 1985), alguno de los procesos donde se manifiestan estos comportamientos a través de autores, que pueden considerarse como *críticos* del modelo burocrático de organización.

MERTON pone de manifiesto, entre los efectos imprevistos de la excesiva formalización la reducción de las relaciones personales, la prioridad en el cumplimiento de las normas sobre el cumplimiento de los objetivos, la falta de creatividad, y en definitiva, un aumento de la rigidez de la organización. SELZNICK incide en los efectos intergrupales provocados como consecuencia de la descentralización -creación de subunidades-. Los intereses de los subgrupos van desplazando a los objetivos de la organización surgiendo de forma simultánea la conflictividad entre departamentos. GOULDNER se refiere especialmente a una disfunción en *círculo vicioso*. Los sistemas burocráticos conducen a cuotas bajas de productividad. La demanda de control para solucionar este problema se traduce en reglas generales e impersonales donde se especifican los comportamientos esperados y aquellos inadmisibles. Esto debilita las relaciones personales de autoridad, se relaja la tensión interpersonal directivo-subordinado, disminuyen los rendimientos a los nive-

les mínimos. La respuesta ante esta situación, será un aumento de la intensidad de supervisión por lo que aumenta el nivel de tensión en las relaciones directivo-subordinado.

Por tanto, al igual que TAYLOR y FAYOL, WEBER ignora la dimensión informal de la organización creándose un esquema rígido *ideal* de funcionamiento. Pese a todo, el modelo burocrático es el modelo *menos malo* de organización que existe para determinadas circunstancias y todavía no ha *muerto* tal y como formulaba W. BENNIS (8). Quedan pendientes los retos para hacerlas más eficientes, sobre todo en organizaciones que prestan servicios públicos y son de propiedad estatal. Un tema resulta trascendente: las implicaciones que supone el régimen de funcionariado -contrato de por vida- y su repercusión en el rendimiento y en la productividad individual.

MODELO 3: La organización como grupo humano

a) *La Escuela de Relaciones Humanas*

El punto de partida para la comprensión de las teorías de la organización orientadas al comportamiento -y por tanto con enfoque social- se halla en las explicaciones estructurales formuladas por autores como TAYLOR o WEBER. En el intento de su aplicación a la realidad se produjo un conflicto entre las expectativas suscitadas y las limitaciones que dichas teorías estructurales encerraban. Las inadecuaciones e insuficiencias que se detectaron condujeron a intentos de superarlas. Por tanto, la Escuela de Relaciones Humanas surge como resultado de la necesidad de superar limitaciones y omisiones de los autores clásicos en materia de comportamiento de las personas en las organizaciones. TAYLOR difundió en la práctica empresarial la idea de que era posible mejorar la productividad y los resultados de las empresas dentro de la creciente creencia en las posibilidades de la ciencia para resolver los problemas del

(8) Uno de los clásicos críticos del modelo burocrático es W. BENNIS que *profetizó* -equivocándose en parte- la *muerte de la burocracia*. Expuso que, por un lado que la toma de decisiones centralizadas de la burocracia, la sumisión impersonal a la autoridad y la estricta división del trabajo serían sustituidas por una estructura descentralizada y democrática organizada alrededor de grupos flexibles, y por otro, que la influencia basada en la autoridad sería sustituida por la otra basada en la experiencia.

trabajo. Su aplicación a la gestión y mejora de la productividad en las empresas introducía la necesidad de proceder a investigaciones empíricas sobre las condiciones y el modo de realización del trabajo en los talleres, primero, y por extensión en todo tipo de puestos. En esa línea se multiplicaron los estudios que trataban de relacionar las condiciones físicas en las que trabajaban los empleados y su productividad.

George Elton MAYO, profesor australiano de lógica, filosofía y ética, imbuido en este ambiente, inicia en 1926 una serie de investigaciones que le harían célebre, siendo por aquel entonces jefe del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, partiendo del hecho de que uno de los principales problemas directivos es el logro de la cooperación, aspecto hasta la fecha muy poco estudiado. La primera investigación la desarrolla en una fábrica textil de Filadelfia aquejada de problemas de productividad (9). MAYO, encuentra una veta hasta entonces ignorada: el grupo como condicionador, positivo o negativo, de lo que a nivel individual ocurre, y como potenciador máximo de las medidas que el empresario puede tomar al respecto. En la segunda investigación llevada a cabo en la fábrica de la Wertern Electric Company en Hawthorne (1924-1927), constata por qué a pesar de aplicar medidas para mejorar la moral y la productividad, a penas se habían obtenido resultados apreciables. En la quinta fase del experimento -la más famosa- centrada en un departamento, tomó un nuevo enfoque sugerido por un hallazgo anterior: la importancia capital del grupo de trabajo (informal) en todo lo referente a niveles de productividad, con un funcionamiento al margen de los topes oficiales y de los incentivos formales. Las conclusiones principales a las que llega MAYO son las siguientes:

1) El trabajo es fundamentalmente una actividad de un grupo más que de un individuo por sí mismo. El trabajador aislado, el que contra su voluntad forma parte de un grupo o es considerado en situación de inferioridad, es el que presenta mayores índices de rotación, absentismo e infracontribución.

2) En la determinación de las tasas de rendimiento y de moral en el trabajo, mucho más importante que las mismas condiciones físicas en que se realizan las

(9) Para ver en mayor profundidad las investigaciones de Elton MAYO puede ver el trabajo de GONZÁLEZ-ANLEO, J. (1973), "Elton Mayo y las Relaciones Humanas" *Documentación Social*, Fundación FOESSA, julio-diciembre, pp.31-50.

tareas -hipótesis clásica- lo es la necesidad de reconocimiento, de seguridad y la conciencia de pertenecer a un grupo.

3) Ahora bien, la cohesión y el nivel de colaboración dentro de los grupos informales de trabajo no se produce por casualidad o de una manera automática. Los grupos han de ser planificados y estructurados de antemano, de forma que un mínimo de control posterior permita y favorezca dicha cohesión y solidaridad.

En resumen, para potenciar tanto el rendimiento como la moral del trabajador, el paso esencial consiste en constituir un grupo de trabajo en el que su nivel de participación sea óptimo. En el ambiente de trabajo, los grupos pequeños constituyen el clima más favorable para que los trabajadores desarrollen con satisfacción su trabajo contribuyendo a satisfacer una necesidad personal: la de relacionarse con los demás.

Reconociendo el *cambio de paradigma* suscitado por Elton MAYO -del *homo economicus* al hombre social- y de la consideración de la dimensión informal de las organizaciones hasta entonces ignorada, conviene realizar algunas matizaciones. Además de las limitaciones formales de las investigaciones de Elton MAYO (10), hay que insistir en el excesivo optimismo en lo referente a la eficacia del grupo en el rendimiento y moral del trabajador. Todas las investigaciones en los últimos tiempos han dejado perfectamente establecido el principio de la secuencia temporal de la satisfacción de necesidades en el trabajo. Sólo cuando las necesidades de tipo físico han sido satisfechas, empiezan a jugar su papel las necesidades de tipo social. Las relaciones sociales bien cuidadas no pueden reemplazar nunca a la satisfacción de la necesidad de dinero. Hay en la base de esta exageración de Elton MAYO una presunción difícil de mantener: que la conducta del obrero es predominantemente emotiva y que sólo la conducta del empresario es eminentemente lógica.

Además, no ha de pensarse que cuando esta *Escuela* comienza su andadura lo que le preocupa es el trabajador. Ni mucho menos. Se trata de investigaciones para mejorar el rendimiento. El esquema simplista de motivación *burro-*

(10) Podría ser que todos los cambios producidos en el grupo experimental no se debiesen a la mejora de la dinámica social, sino al hecho comprobado de que toda persona observada cambia su conducta. Además, para generalizar las conclusiones tendría que haberse repetido el experimento en otros lugares manteniendo las condiciones.

zanahoria sigue vigente. Lo único que cambia es el tipo de zanahoria -las necesidades sociales-. El burro sigue siendo el mismo -el trabajador- y también el que pone la zanahoria -el propietario-directivo-.

b) La Escuela del Comportamiento Humano en las organizaciones

Muchos continuadores de la Escuela de Relaciones Humanas han centrado sus investigaciones más en el campo de la Psicología Social que en el propio de la Teoría de la Organización. Sin embargo puede destacarse la denominada *Escuela del Comportamiento Humano* en las organizaciones. -teoría behaviorista- surgida al final de la década de los cuarenta, concretamente con la publicación del libro del premio Nobel Herbert A. Simon *El comportamiento administrativo* (1947), en el que se critican los principios de la teoría clásica y se aceptan, con diversas correcciones, los postulados de la teoría de las relaciones humanas. Sus fundamentos se centran en la conducta individual de las personas, dando especial relevancia al estudio de la motivación humana y los estilos de dirección. La organización es considerada como un sistema de decisiones. El hombre es un agente que, basándose en la información que recibe de su ambiente y procesándola de acuerdo con sus convicciones y actitudes, adopta decisiones. Puesto que la información de que se dispone es limitada, el *hombre administrativo* busca soluciones satisfactorias y no óptimas.

Habría que citar como otros autores relevantes dentro de esta escuela a Chester BARNARD y su teoría de los sistemas cooperativos por una lado, y a Rensis LIKERT y sus cuatro sistemas de dirección por otro. BARNARD fundiendo las ideas de TAYLOR, FAYOL y WEBER con los resultados de los estudios de Hawthorne, llegó a la conclusión de que las organizaciones son sistemas cooperativos compuestos de tareas y personas que se deben mantener en un estado de equilibrio. La atención únicamente a la técnica del trabajo o a las necesidades de personas puede suboptimizar el sistema. Chester BARNARD presentó estas ideas en *The Functions of the Executive*, donde se plasman sus experiencias en la ATT. También introdujo el papel de la organización informal en la Teoría de la Organización y propuso que el principal papel que debían desempeñar los directores sería el de facilitar la comunicación y estimular a los subordinados. Por su parte Rensis LIKERT propone una clasificación de sistemas de dirección: 1) sistema autoritario coercitivo que controla todo lo que

ocurre dentro de la organización; 2) sistema autoritario benevolente, similar al anterior pero condescendiente y menos rígido; 3) sistema consultivo: representa una transición del sistema autoritario al participativo, estando más cerca de este último; 4) sistema participativo: es el sistema democrático por excelencia.

Los estudios de SIMON siguen vigentes en muchas de sus hipótesis sobre el comportamiento humano en las organizaciones. En cuanto a las derivaciones en el estudio de los estilos de dirección han degenerado, en muchas ocasiones, en planteamientos de *cómo ha de comportarse el directivo para que el trabajador se comporte como aquel pretende*. En la actualidad se barajan fórmulas contingentes y relativas de dirigir, más que conductas directivas válidas para todas las situaciones y para todos los modelos organizativos.

MODELO 4: La organización como organismo vivo: la organización “y sus circunstancias”

Las teorías que hemos presentado hasta el momento están centradas en el interior de la empresa. Las variables que toman en cuenta y las conclusiones y recomendaciones a las que llegan conciernen, fundamentalmente, a aspectos internos de las organizaciones. Sin embargo, a medida que los aspectos externos se han hecho más patentes, ha surgido la necesidad de conceder una creciente importancia al entorno. Las primeras publicaciones donde se quiere explicar las estructuras de una organización por unas variables que son externas, se remonta, según nuestro conocimiento, a principios de los años cincuenta. Nos referimos a aquellas que ponen de manifiesto la influencia del sistema técnico.

a) La importancia de la tecnología: el enfoque sociotécnico y los estudios de J. WOODWARD

El enfoque sociotécnico (TRIST y BAMFORTH, 1951) recoge avances producidos por la Escuela de Relaciones Humanas, incorpora el enfoque de sistemas y los complementa con una consideración nueva y paritaria de la tecnología. Es decir, al tratar de explicar los resultados de una unidad organizativa esta perspectiva concede igual importancia a los aspectos sociales y psicológicos desarrollados por los individuos que la forman, y a los aspectos técnicos del trabajo. Es más, el enfoque sociotécnico resalta la influencia mutua entre los

factores sociales y los factores tecnológicos, principalmente en cuanto al papel condicionante de los segundos sobre los primeros. Además sugiere la necesidad de una optimización conjunta de dichos subsistemas, de manera que una optimización parcial de uno de ellos no conduzca a desajustes serios en el conjunto de la organización. Por tanto, el enfoque sociotécnico considera el entorno como elemento importante que afecta a los hechos internos de la organización y concede un papel primordial a la tecnología.

Más tarde, J. WOODWARD (1965) estudia la influencia de la tecnología sobre la estructura organizativa. Los diferentes sistemas técnicos -bajo pedido, en serie y continuo- hacen impregnar características diversas a las organizaciones que los utilizan. La colaboración y el trabajo artesanal de la producción por unidades, la formalización de la producción en serie o los efectos de sustitución del personal debidos a la automatización en la producción por procesos son algunas de las manifestaciones de dicha influencia.

b) El enfoque contingente: LAWRENCE y LORSCH y el grupo de Aston

Sin embargo, con la publicación de *La Organización y el entorno* por LAWRENCE y LORSCH (1967), el enfoque *contingente* adquiere una dimensión considerable tanto teórica como empíricamente. Desde este enfoque puede afirmarse que no hay nada absoluto en las organizaciones, todo depende, todo es relativo, de ahí su denominación *contingencia*. LAWRENCE y LORSCH parten de la siguiente cuestión: ¿existe un tipo de organización ideal independientemente de las condiciones de su entorno?. Estos autores proponen una respuesta que se puede resumir en los términos siguientes: las organizaciones se adaptan a las condiciones variables de su entorno (diferentes alternativas producto-mercado, etc) con el fin de alcanzar sus objetivos, creando para ello una diferenciación suficiente entre sus unidades. Pero como la diferenciación comporta un riesgo de conflictos en la organización, ésta debe establecer unos mecanismos apropiados de integración para asegurar el control de las unidades diferenciadas y la comunicación entre ellas.

Esta tesis se apoya en la consideración de la organización como un sistema abierto donde todos los miembros tienen unos comportamientos que están relacionados los unos con los otros. El sistema abierto es comparable a un sistema biológico estableciendo de esta forma una analogía entre una organiza-

ción y un organismo vivo (11), en concreto, con el cuerpo humano.

El concepto de estructura organizativa utilizado por LAWRENCE y LORSCH va más allá de la simple división formal del trabajo y de los sistemas formales de coordinación; comporta una dimensión informal: "Por diferenciación queremos aclarar las diferencias de actitudes y de comportamiento, y no únicamente el simple hecho del fraccionamiento y de la especialización". Del mismo modo, las formas de integración no se limitan a la jerarquía y a los sistemas formales de comunicación y de control: "Los modos de integración pueden ser también de naturaleza informal, como los realizados por los directivos con este fin, al margen de los cauces oficiales".

La principal conclusión que se puede deducir de sus observaciones empíricas (12) es que las organizaciones eficaces pueden tener unas estructuras muy diferentes; esta diferencia se explica por el hecho de que se encuentran ante un entorno económico y técnico diferente. Así, por ejemplo la descentralización no sería siempre preferible a la centralización; una y otra pueden ser opciones posibles ante circunstancias diferentes -simplicidad o complejidad del entorno-.

Durante los años sesenta, y partiendo de las hipótesis de la teoría de la contingencia, un grupo de investigadores de la Universidad de Aston elaboraron un extenso programa de estudio comparativo de organizaciones, estableciendo una serie de atributos susceptibles de observación y medición en cualquier entidad organizativa. A partir de una muestra de 52 empresas situadas en Inglaterra, pertenecientes a diversos sectores procedieron a la cuantificación de 64 elementos que recogen aspectos de seis variables principales consideradas como hipótesis de trabajo y estudiadas mediante el análisis estadístico multivariante: la especialización, la estandarización, la formalización, la cen-

(11) La analogía con el cuerpo humano lleva a los autores a buscar en las organizaciones unos órganos que juegan un papel comparable a la del cerebro en dicho sistema. LAWRENCE y LORSCH atribuyen esta función a la dirección. Tal como el cerebro asegura la adaptación del ser humano al mundo externo, la dirección debe asegurar la adaptación de la organización a las condiciones variables de su entorno colocando unas estructuras en las que la dosificación entre diferenciación-integración garantice simultáneamente eficacia económica y reducción de conflictos entre unidades sometidas a unas tareas y unos entornos diferentes.

(12) La investigación realizada por estos autores se circunscribe a un análisis comparativo entre empresas que pertenecen a tres sectores productivos diferentes, recogiendo así las diferencias significativas para organizaciones que desarrollan su actividad en entornos distintos.

tralización, la configuración y la flexibilidad. La clave de Aston, y de aquellas investigaciones que han derivado de ella, consiste en encontrar unos criterios universales de comparación entre organizaciones. Esta forma de abordar el problema organizativo merece al menos una crítica: el descuido de los aspectos más cualitativos, especialmente de orden sociológico, político y cultural de la vida de las organizaciones. La relevancia de estos factores cualitativos ha sido revelada por numerosos investigadores, particularmente por sociólogos de las organizaciones en Francia, y por los partidarios de la *corriente dialéctica* que se desarrolla en la esfera anglosajona desde los años 70.

c) *Los sistemas mecanicistas y orgánicos de BURNS y STALKER (1966)*

Una nueva aportación provino de investigaciones llevadas a cabo en el Reino Unido con el propósito de estudiar originariamente, la empresa industrial como *una comunidad de personas de trabajo*. Su punto de partida estaba próximo a las escuelas de pensamiento sobre la organización que sostenían la existencia de un modelo común para todo tipo de empresa en cualquier circunstancia. Sin embargo, la investigación derivó hacia el reconocimiento de que las empresas parecían presentar características muy distintas en aspectos importantes de su funcionamiento organizativo.

Después de examinar en profundidad un reducido número de empresas, principalmente en el sector de la electrónica, los autores llegaron a la conclusión de que no hay un sólo tipo de organización, sino que existen dos categorías que dependen de varias características, la principal de las cuales es el ritmo de cambio en el entorno en dos aspectos importantes: el cambio técnico y el cambio de mercado. De su trabajo empírico dedujeron la existencia de dos tipos de organizaciones que denominaron mecanicista -el modelo burocrático- y orgánica -la adhocracia-. La primera es la más adecuada para entornos estables, la segunda resulta apropiada para entornos que presentan un ritmo de cambio mayor.

El número y frecuencia de novedades en el entorno que afectan a la empresa -inestabilidad del entorno- aparece como un factor fundamental para explicarnos el tipo de organización que la empresa adopte. Este punto de vista encaja perfectamente con una visión contingente de la organización y se inserta en la corriente que subraya la importancia de los factores externos y de las circuns-

tancias concretas para explicarnos qué forma organizativa resulta más apropiada para la empresa.

MODELO 5: La empresa y su determinismo *ecológico*: la selección natural en el entorno

La dependencia del entorno formulada desde la perspectiva contingente tiene su posición más radical en el enfoque que puede denominarse como *ecológico* en donde los conceptos de *selección natural* tienen un peso esencial. La aproximación ecológica al estudio de las organizaciones es relativamente reciente. El primer estudio, data del año 1977 cuando HANNAN y FREEMAN (13) publican el primer trabajo con este enfoque.

En las tesis desarrolladas por la corriente ecológica, como en las primeras teorías de la contingencia, la vida de las organizaciones está fuertemente influenciada por el entorno. Sin embargo, el énfasis en el determinismo externo es muy diferente. Para los teóricos de la contingencia, es la organización la que selecciona uno o más entornos pertinentes y adopta sus estructuras en consecuencia. Este mecanismo de adaptación es fuertemente criticado por los defensores de la perspectiva ecológica, que piensan que el entorno selecciona la mejor forma organizativa, sin que el esfuerzo de adaptación de una organización particular pueda cambiar su sino.

FREEMAN, ilustra esta tesis diciendo que si la adaptación era el único factor de relación con el entorno, se vería progresivamente a instituciones religiosas en declive transformarse en gasolineras, universidades transformarse en fundiciones, etc. Ahora bien, nada de eso se produce. Esto es lo que permite a los representantes de la aproximación ecológica, hacer una crítica muy severa del concepto de adaptación, en el que encuentran muchas limitaciones.

Realmente las posibilidades de adaptación son muy limitadas. Las inversiones realizadas en activos fijos no pueden enajenarse de la noche a la mañana, la movilidad de los puestos de trabajo se encuentra muy restringida, los

(13) HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1977): "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82. pp.929-964; HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1989): *Organizational ecology*, Harvard University Press. Otro autor relevante de este enfoque es ALDRICH, H. (1979), *Organizations and environments*, Englewood Cliffs. Prentice Hall.

sistemas de información no encauzan hacia los decisores nada más que una información parcial sobre lo que se hace realmente en la organización, o sobre los aspectos específicos del entorno propio en las diferentes unidades. La adaptación está igualmente limitada por unas contradicciones políticas internas, que hacen los cambios estructurales difíciles de llevarlos a la práctica. HANNAN y FREEMAN piensan, por ejemplo, que sería ilusorio querer suprimir la función de enseñanza en una universidad, incluso si la enseñanza no es una actividad económicamente rentable. Por último, el entorno también puede condicionar fuertemente las posibilidades de adaptación. En este sentido operan las barreras económicas, legales o fiscales a la entrada o salida en ciertos mercados.

Todas estas razones hacen que los teóricos de la corriente ecológica abandonen del concepto de adaptación por el concepto de selección. Al mismo tiempo, consideran que el buen nivel de análisis no se encuentra en una organización individual, sino en la población de organizaciones similares. La tesis central de la aproximación ecológica es que la variedad de las formas organizativas está sometida al mecanismo de selección, como lo está la variedad de las especies en biología. La racionalidad no está muy localizada en la organización, sino más bien en su entorno.

La selección en la que piensan los autores se produce por la competencia. La existencia de recursos limitados establece un clima de competencia por la apropiación de dichos recursos y conlleva a la eliminación de las formas organizativas menos competitivas. El mecanismo de selección desemboca en un principio de isomorfismo, cuyo enunciado es que a cada tipo de entorno corresponde una forma organizativa óptima. Según HANNAN y FREEMAN, una forma organizativa se define por la combinación de tres elementos: la estructura formal de la organización, los sistemas de información y los sistemas de normas.

Sabiendo cómo el entorno elimina las formas organizativas menos aptas, sólo queda saber los mecanismos de nacimiento y proliferación de las formas organizativas aptas. La cuestión, aunque planteada, no ha sido verdaderamente resuelta en el primer artículo de HANNAN y FREEMAN. Es en el artículo *Organizational life cycles and natural selection processes*, donde FREEMAN ha intentado aportar unos elementos de respuesta a las cuestiones del nacimiento y reproducción de las formas organizativas. La ausencia del equivalente de

la reproducción sexual en el ámbito de las organizaciones constituye una limitación seria a la metáfora biológica. FREEMAN ha evitado esta dificultad al proponer la imitación como mecanismo de reproducción de las organizaciones más avanzadas.

El problema del nacimiento de nuevas formas, es un poco más complicado, e implica una reformulación de la noción de emprendedor. Los individuos o grupos que crean una nueva forma organizativa, no lo hacen porque son unos seres excepcionales dotados de un genio singular. FREEMAN considera el comportamiento del emprendedor como el producto de un contexto que incita a un individuo cuya posición permite identificar unos recursos sin explorar (un mercado, unas fuentes de financiación, una tecnología, etc), y crear la forma organizativa susceptible de movilizar estos recursos.

El determinismo del entorno se traduce en la actualidad con una palabra: competitividad. Las organizaciones no competitivas están *muertas* o son en todo caso *muertos vivientes* cuando subsisten artificialmente. Luego en sentido negativo, la tesis determinista es bastante próxima a lo que en la actualidad se percibe en el mercado. Sin embargo, formular como axioma la incapacidad de la organización para cambiar el entorno parece encontrar demasiadas excepciones. La organización no tiene como única alternativa la adaptación y la respuesta defensiva. La innovación plantea una respuesta ofensiva y de cambio de las circunstancias que rodean a la entidad organizativa.

MODELO 6: La estructura organizativa de la empresa: una consecuencia de la estrategia de la empresa

a) El enfoque histórico de CHANDLER

La publicación en 1962 de *Estrategia y Estructura* por Alfred CHANDLER significó una contribución decisiva a la reflexión sobre el funcionamiento de las organizaciones, tanto por las respuestas que ha suministrado, como por las cuestiones que ha suscitado. CHANDLER tuvo el mérito de realizar un enorme trabajo de historiador para enseñarnos la razón por la que setenta grandes empresas norteamericanas, pertenecientes a sectores variados, han vivido su expansión en un período de tiempo considerable, desde 1909 a 1948. Más allá del planteamiento histórico en torno a los casos estudiados,

CHANDLER perseguía un objetivo teórico muy preciso: saber qué formas estructurales han desarrollado las empresas más avanzadas de su muestra para poner en práctica su estrategia de expansión. De la respuesta a esta pregunta, CHANDLER pretende deducir unas proposiciones generales sobre la relación entre estrategia y estructura en las empresas. El autor ha resumido los resultados de su programa de investigación en una conclusión que ha llegado a ser célebre, según la cual: *la estructura sigue a la estrategia*.

La naturaleza de la relación afirmada por CHANDLER entre estrategia y estructura fluye, sin duda alguna, tanto de sus observaciones empíricas, como de sus concepciones a priori de lo que es una empresa, una estrategia y una estructura. La empresa sería como una entidad distinta de los elementos que la componen, teniendo una vida propia cuya duración es superior a la de sus miembros. Pero al tener su vida propia, la supervivencia y la prosperidad de la empresa dependen de la acción de los individuos que emplea. Sin embargo, una categoría particular de individuos es garantía del patrimonio y del bien hacer de la empresa. Se trata de los dirigentes.

En la línea de las ideas de FAYOL, CHANDLER atribuye a los dirigentes unas funciones consistentes en coordinar, evaluar, y planificar el desarrollo de la empresa. Para realizar esto, deben prestar atención a las oportunidades y demandas del entorno, y desarrollar una estrategia susceptible de asegurar el futuro de la empresa; la estrategia significa la línea de actuación que permite la consecución de objetivos a largo plazo. Para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los dirigentes han de establecer una estructura apropiada. La noción de estructura de CHANDLER supone por una parte los sistemas de autoridad y comunicación, y por otra, los flujos de información que implican la existencia de dichos sistemas. Por tanto la definición de la estructura propuesta por CHANDLER se plasma en el organigrama y en los procedimientos de comunicación entre los miembros de la empresa. La estructura está subordinada totalmente a la estrategia. A cada tipo de estrategia de expansión corresponde un tipo de estructura más apropiada. Así, el éxito de una estrategia de diversificación horizontal, tipo en el que CHANDLER demuestra especial interés, no puede estar asegurado nada más que por una estructura divisional (M-form).

El hecho de que a un tipo de estrategia deba corresponder un tipo de estructura, no impide que entre la estrategia formulada por los dirigentes y la

estructura actual de la empresa, puedan existir diferencias. CHANDLER, efectivamente, las ha encontrado y las ha considerado como simples períodos de transición, donde la ineficacia de las estructuras se hacen cada vez más evidentes, y hacen necesaria la adopción de otras nuevas.

La coherencia del esquema conceptual estrategia-estructura (acción externa-acción interna) parte de la hipótesis de una racionalidad interna que en muchas ocasiones resulta difícil de justificar. La estrategia influye en la estructura pero no es la única variable que juega en su configuración.

b) La perspectiva normativa de ANSOFF

Tres años después de la publicación de *Estrategia y Estructura* por CHANDLER, I. ANSOFF publicó un trabajo, también muy célebre titulado *Estrategia Corporativa*. Pero contrariamente al enfoque empírico e histórico de CHANDLER, ANSOFF adoptó una actitud normativa en el estudio de la relación estrategia-estructura. Se trata de una *traducción*, en cierto modo, los trabajos de CHANDLER, en una metodología de planificación estratégica destinada a los dirigentes de empresas.

El punto de partida del modelo de ANSOFF consiste en una tipología de las decisiones tomadas en una empresa distinguiendo entre las decisiones estratégicas, las decisiones tácticas, y las decisiones operativas. Las decisiones estratégicas aseguran a la empresa que sus productos y sus mercados están elegidos adecuadamente. Las decisiones tácticas tienen por objeto establecer un sistema de asignación de los recursos de manera que asegure el logro óptimo de la estrategia. Tratan también de la organización y división del trabajo (estructuras de autoridad, de las responsabilidades y de las comunicaciones). En cuanto a las decisiones operativas, conciernen a la explotación efectiva, a corto plazo, de los recursos a fin de cumplir paso a paso los objetivos estratégicos.

En el modelo propuesto por ANSOFF, existe una jerarquía entre las tres categorías de decisiones. Los dirigentes toman en principio decisiones estratégicas. Después buscan las decisiones tácticas más adecuadas a la estrategia formulada. Al final, toman las decisiones de explotación conformes a las decisiones precedentes. Se aprecia bien la adopción del esquema propuesto por CHANDLER: *la estructura sigue la estrategia*.

La hipótesis de racionalidad sigue vigente y el esquema unidireccional y

formalizado en la configuración de las estrategias organizativas choca con la realidad de muchas organizaciones donde las estrategias siguen un proceso de formación aparentemente *anárquico, informalizado y no estructurado*, y sin embargo, consiguen sus objetivos.

MODELO 7: La perspectiva psicoanalítica de la organización: las estructuras reflejan la personalidad de los dirigentes

Las tesis de la corriente Psicoanalítica tienen un punto común con las de la corriente Racionalista (CHANDLER y ANSOFF): busca los determinantes de la estructura en el interior de la organización misma. Pero contrariamente a las proposiciones que dan prioridad a la racionalidad instrumental de sus dirigentes, los defensores de la explicación psicoanalítica dan la primacía a sus características psicológicas. Sostienen que los rasgos de personalidad de los dirigentes determinan las estrategias y estructuras de las organizaciones. Sus principales representantes son D.MILLER, un teórico de la gestión de empresas, y M.KETS DE VRIES, un psicoanalista.

Así, en un artículo que data de 1984, estos autores sostienen que existe una correspondencia estrecha entre los diferentes tipos de neurosis observables a nivel de personalidad profunda de los dirigentes y las patologías -disfunciones- organizativas. A las neurosis paranoicas, compulsivas, dramáticas, depresivas y esquizoides, corresponderían unas organizaciones también paranoicas, compulsivas, dramáticas, depresivas y esquizoides. Como cada tipo de neurosis individual se describe bajo la forma de una configuración particular de rasgos de la personalidad, cada tipo de neurosis organizativa representa una configuración particular a nivel de estrategia y de estructura de la organización.

Por ejemplo, en una organización paranoica, reinará un clima de recelo. Los dirigentes no pueden tener confianza en sus subordinados. Se sienten constantemente amenazados por el interior y por el exterior. Para protegerse contra estas amenazas, existe una preocupación en la instalación de sistemas de información sofisticados para vigilar permanentemente lo que pasa, tanto en el entorno como en la organización. Además de la formalización favorecida por los sistemas de control, las estructuras de la organización *paranoica*, presentan un rasgo confirmado de centralización del poder. La estrategia de este tipo de organización es más reactiva que proactiva. Los procesos de decisión están formalizados

y se recalca la reflexión y la deliberación antes de toda acción.

En el artículo en cuestión, MILLER y KETS DE VRIES desarrollan una aproximación esencialmente teórica. No citan, por ejemplo, resultados de investigaciones empíricas para apoyar su tesis y hacen alusión, antes de todo, a unas observaciones acumuladas a lo largo de su experiencia personal de consultores respecto a directivos de alto nivel. Admiten que su modelo no puede ser pertinente en cualquier contexto organizativo. En principio han restringido el alcance de la explicación psicológica, tratando sólo las situaciones organizativas patológicas. En cualquier caso postulan que su modelo es pertinente sólo en las situaciones donde la organización está dirigida por una persona -o un grupo restringido- que presenta una personalidad neurótica y centraliza una gran parte del poder (14).

MODELO 8: La perspectiva antropológica de la organización: la cultura empresarial u organizativa

El concepto de cultura en el campo de la Sociología se atribuye como característica de un grupo étnico, tales como pueblos, comunidades lingüísticas, tribus y grupos de población, caracterizados todos ellos por unos determinados valores y comportamientos, que además se manifiestan en formas específicas de interpretar la vida. Destaca la importancia de este concepto si lo contrastamos con el de *naturaleza*, bajo el cual se entienden todos aquellos aspectos de los que dispone el hombre en el mundo, pero que no los ha modificado, incluyendo su dimensión genética. La *cultura*, por el contrario, surge como consecuencia de la influencia del hombre en la naturaleza y abarca todo lo que el hombre ha creado.

Entendida la cultura en este sentido no hay nada en las organizaciones -en la empresa- que no sea parte de su cultura, ya que todo lo que existe en ellas

(14) Un artículo publicado en 1986 por MILLER y DRÖGE, realiza un estudio cuantitativo cuya meta era medir la contribución respectiva de variables psicológicas y tradicionales (tamaño, tecnología, incertidumbre del entorno), a la determinación de las estructuras considerando una muestra de 93 firmas de Quebec. La dimensión psicológica se operativizó en una variable. Los resultados de las regresiones múltiples, han mostrado una correlación estadística significativa de la variable psicológica con la estructura, en el caso de empresas de pequeño tamaño, relativamente jóvenes, o de empresas en las que el dirigente permanece en su puesto por un período de tiempo considerable. En los demás casos, las conclusiones no son tan claras.

lo ha creado el hombre. La organización es, en este sentido, una expresión de la cultura humana. Pero este concepto de cultura, en el que cabe todo lo que sucede en las organizaciones no nos aclara nada nuevo. Se trata aquí de abarcar aquello que caracteriza a las organizaciones y que surgen de ellas mismas, de forma peculiar y distintiva como manifestación de la dinámica social de la organización.

Refiriéndonos a las empresas -como en cualquier construcción social- se aprecian formas de percepción de determinados contenidos que se convierten en costumbres informalizadas, de manera más o menos acentuada, que establecen la forma de pensar y de comportarse sus miembros, y ello de manera muy diferenciada. Se refleja en las expresiones que asumen posiciones del personal como "en esta casa se hace así,...etc" lo cual permite apreciar de manera muy clara que el que opina de esta forma está reflejando su opinión en cuanto a su propia forma de hacer.

E. JACQUES percibió esta situación en 1.951 y definió el concepto de cultura empresarial tomado de la antropología cultural. Pero es a partir de los comienzos de los ochenta cuando, de manera imprevista, esta realidad se sitúa como punto básico de la atención, tanto por parte de la ciencia como por parte de la propia praxis empresarial. En primer lugar fue el éxito de las empresas japonesas el que se remitía fundamentalmente a su cultura etnográfica (PASCALE, ATHOS, 1.981). Posteriormente se editó el libro ya referido de PETERS y WATERMAN (1.982) en el que se investigan las empresas americanas de mayor éxito en donde uno de los factores analizados claves, distintivos de la excelencia, son los valores compartidos, es decir la cultura organizativa.

Entendemos por cultura organizativa un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales -que operan inconscientemente- para actuar, analizar o decidir, compartidas por los miembros de la organización y que sirven de alguna forma para su nivel de integración o pertenencia. La cultura cumple, entre otras, las funciones de diferenciar la organización de las demás, proporcionar y desarrollar un sentido de identificación a sus miembros así como facilitar canales de convergencia entre los distintos conflictos de intereses. Entre los componentes más importantes de una cultura pueden destacarse: los valores, los ritos, los símbolos y los mitos.

Generalmente la consideración de la cultura no pretende mostrar una imagen

organizativa aislada del entorno. Los valores implican tanto concepciones endógenas relativas a las cuestiones internas cuya consolidación se refleja en el concepto de *misión* que desempeña la organización, como percepciones exógenas relativas a cuestiones externas, es decir, la *visión* que la organización tiene con respecto al entorno y a su evolución.

En la consideración de la perspectiva antropológica de las organizaciones se nos plantea una cuestión: ¿la organización tiene o es una cultura?. Si la organización tiene una cultura, entonces es un subsistema como la tecnología, las estructuras, los productos y los hombres. En una primera etapa, habrá que describirla y en una segunda etapa, separar los lazos entre este subsistema y los demás: cultura y tecnología, cultura y estructuras, etc. Si la organización es una cultura la utilidad del concepto se transforma por completo.

El verbo *ser* significaría esencialmente que se pasa de un análisis clásico de la organización, con la ayuda de conceptos de análisis-sistema o de esquemas funcionales, a un método antropológico o etnológico en el que el investigador estudia la organización como si se tratase de una tribu lejana o de una comunidad cualquiera. Dicho de otra forma, detrás de este cambio de verbo existe una voluntad de cambiar las formas de interpretar la organización y los métodos de recoger la información. Los trabajos realizados actualmente, sobre cultura empresarial destacan mucho esta perspectiva (THÉVENET, 1991).

MODELO 9: La perspectiva constructivista como forma de generación de estructuras organizativas

El constructivismo ejerce en nuestros días, una influencia cada vez mayor en un conjunto de disciplinas tales como la Epistemología, la Psicología, la Historia, la Sistémica ...etc. Esta corriente presenta un componente explicativo alternativo a otras perspectivas que pretenden atribuir intencionalidad a la actividad social del individuo, o por el contrario, frente a otras que insisten en la determinación extra-individual de esta actividad.

Desde la perspectiva constructivista y retomando las aportaciones anteriores de otros autores, BOUCHICKI elabora una imagen organizativa sintética a partir de PIAGET y GIDDENS (15). Se trata de un enfoque -social y de sistema

(15) GIDDENS resume su proyecto científico en el pasaje siguiente: "Las sociologías

abierto- que intenta evitar las lagunas de los enfoque mecanicistas y organicistas expuestos con anterioridad. Para esto propone cuatro hipótesis:

Primera: Integrar la dimensión temporal en el análisis y no detenerse en la observación del estado de una estructura en un momento dado -grupo de Aston, por ejemplo-. En efecto, sólo observando el funcionamiento y la transformación de una estructura en un periodo de tiempo considerable, se puede deducir la lógica de estos procesos de funcionamiento de la organización. Por ello habría que dar prioridad al estudio detallado de casos de procesos de formación de estructuras, en lugar de entregarse a estudios horizontales, en los que el carácter estático no permite, en el mejor de los casos, nada más que constatar correlaciones entre diferentes atributos sin posibilidad real de explicación de la génesis de esas relaciones.

Segunda: Apoyarse en una representación de la organización como una construcción social contingente, y considerar las estructuras como medio de interacción entre los protagonistas y como resultado de esta interacción sustituyendo aquellas explicaciones de las estructuras basadas en unos factores exclusivamente internos o exclusivamente externos.

Tercera: Abandonar la concepción funcionalista de las estructuras organizativas, y admitir que pueden ser ascendentes -generadas desde abajo-, y no necesariamente homogéneas. Esto implica que no corresponden forzosamente a un interés superior, cualquiera que sea la realización de una estrategia de los dirigentes (CHANDLER, ANSOFF), o el medio de una adaptación necesaria al entorno imprescindible para sobrevivir (HANNAN, FREEMAN).

Cuarta: Admitir la singularidad de los procesos de estructuración en las organizaciones, lo que debe llevar a determinar en cada contexto concreto, las claves de lectura apropiadas, y aceptar que las explicaciones obtenidas no son forzosamente trasplantables a otros contextos organizativos (16).

interpretativas responden a un imperialismo del sujeto individual, mientras que el funcionalismo y el estructuralismo pregonan un imperialismo del objeto social. La destrucción de estos dos imperios es uno de mis principales objetivos en este esfuerzo de elaboración de la teoría de la estructuración”.

(16) Por dicho motivo, el estudio profundo de los procesos de estructuración en las organizaciones requieren de parte del investigador de un buen nivel de familiaridad con la organización estudiada, porque es el único medio de acceder a la parte oculta de la estructura, y de evitar sacar conclusiones rápidas partiendo únicamente de lo *oficialmente* disponible.

Con estas hipótesis las aportaciones del enfoque constructivista pueden centrarse, entre otros, en los siguientes elementos:

1) *Las organizaciones como sistemas sociales contingentes*: Se trata de un sistema social que tiene unas propiedades estructurales que son a la vez marco y resultado de la interacción entre unos protagonistas que compiten entre sí. Esta concepción de las estructuras a la vez estructuradas y estructurantes, sugerida por PIAGET, juega un papel importante en el acercamiento constructivista (17).

2) *Relevancia de la dimensión informal*: La perspectiva estructural-constructivista de GIDDENS tiene el interés de permitirnos sobrepasar definitivamente la distinción clásica entre estructura formal e informal, y de dejar sin objeto los debates que buscan quién determina a la otra. El acercamiento constructivista considera que la estructura formal no es nada más que la parte aparente de un todo estructural donde las reglas informales, las relaciones de poder, los sistemas de valor, las afinidades personales, los lazos familiares, etc., contribuyen tanto como las reglas formales a orientar la acción de los protagonistas. En realidad la dimensión formal no es más que el subconjunto estructural oficialmente reconocido o deseado por los dirigentes de una organización. Este subconjunto oficial no puede más que representar un aspecto parcial de la estructura de una organización.

3) *Equilibrio más que adaptación al entorno*: Las teorías de la dirección son conscientes de la importancia del entorno, pero a veces exageran su papel. Los trabajos de PIAGET sobre las relaciones entre un sujeto y su medio aportan una mejor comprensión de la naturaleza de estas relaciones. Según PIAGET, el medio no influencia la conducta del sujeto nada más que en los límites de percepción de este último. En la Teoría de la Organizaciones sería necesario también poder abandonar el esquema clásico estímulo -> respuesta nacido del Behaviorismo, que domina las explicaciones producidas por los enfoques

(17) PIAGET ha insistido en la naturaleza inconsciente del proceso de construcción de las estructuras cognitivas. Pensamos que se trata de una propiedad observable también en los procesos de construcción de estructuras organizativas. GIDDENS se ha hecho eco de esta circunstancia al formular el hecho de que los seres humanos producen y reproducen unas estructuras sociales sin ser siempre conscientes. Citando a GIDDENS: "Cuando yo hablo o escribo de forma correcta en inglés, contribuyo al mismo tiempo a reproducir la lengua inglesa; hablar o escribir correctamente el inglés es intencionado, contribuir a la reproducción de esta lengua no lo es".

contingentes y ecológicos en pro de una representación dialéctica del tipo estímulo <-> respuesta donde los signos del entorno, sus oportunidades y amenazas, no encuentran eco nada más que en unas organizaciones que tienen una sensibilidad previa a estos sucesos. El concepto de adaptación pasiva que refleja un ajuste de la organización a las circunstancias de su entorno no permite mostrar la naturaleza dialéctica de la relación entre organización y su entorno. PIAGET introduce el concepto de equilibrio que refleja un proceso de adaptación activa cuyos dos momentos son la asimilación y la adaptación.

4) *Concepto del cambio organizativo*: En los modelos clásicos, el cambio sólo es posible a continuación de una crisis, de una ruptura profunda que engendra la transformación del sistema. En el modelo constructivista, el cambio es natural. Los protagonistas de una organización están a menudo comprometidos en la definición de nuevas normas y reglas de juego que le sean favorables. El cambio se produce en principio cuando un protagonista, o una coalición de protagonistas está en una posición que le permite imponer su establecimiento. Pero el cambio se produce también cuando la interacción provoca estructuras que no se corresponden precisamente con los planes previstos por algún protagonista comprometido en la interacción. En cuanto a la evolución de la organización en la perspectiva constructivista los diferentes estados representan unas configuraciones estructurales diferentes, resultantes de la interacción de los protagonistas, que necesariamente no tienen que ser mejores que las precedentes. Deben ser consideradas como tantas formas diferentes de equilibrar la interacción entre los protagonistas. La dimensión temporal juega un papel importante en este esquema puesto que las organizaciones se consideran siempre *en movimiento*.

5) *Papel de los directivos*: La adaptación de las estructuras de la organización no es atributo exclusivo de los directivos, contrariamente a lo afirmado explícita o implícitamente por otros enfoques. Los directivos están considerados por el enfoque constructivista como una categoría de protagonistas entre otros. Esto implica que su influencia sobre los procesos de estructuración dependen de los márgenes reales de maniobra que disponen en un momento dado y del desarrollo de estos procesos y de las evoluciones del entorno, que pueden suministrarle unas oportunidades, o por el contrario, unas limitaciones.

MODELO 10: El enfoque contractual: una respuesta al origen de las organizaciones

La aparición de grandes organizaciones -multinacionales, corporaciones...- suscita la pregunta del por qué el mercado puede ser sustituido por las organizaciones como sistema de asignación, a pesar de que la teoría económica clásica lo considere el más eficiente. La incertidumbre, la poca información -principio de racionalidad limitada-, la negociación con pocos participantes y el oportunismo que implica la información incompleta, ocasiona el fracaso en el intento de lograr el mercado de competencia perfecta. Por tanto, conviene redefinir el enfoque clásico. Surge en la década de los setenta, una teoría que explica el mecanismo de las jerarquías -empresa u organización- como sistema de asignación de recursos: se trata del enfoque contractual o neoinstitucional.

Al abordar este enfoque nos apartamos de una perspectiva próxima a la Sociología de las organizaciones para adentrarnos en una conexión de la Teoría de la Organización con la Teoría Económica. Precisamente fue el economista COASE (1937) el primer autor que presentó la empresa, y por tanto las organizaciones, como un intento de eludir los costes que conlleva la utilización del mercado cuando estos son muy elevados. Su esencia es la eliminación del sistema de precios y su sustitución por una relación de autoridad. Se establecen, por tanto, dos formas fundamentales de asignar recursos: el mercado y la organización. En consecuencia, la organización no es más que una forma de combinar actividades bajo unas formas contractuales que difieren de las que son propias en el mercado. La asignación vía organización supone un funcionamiento diferente: la descentralización de decisiones y la cooperación inconsciente entre los individuos que se lleva a cabo en el mercado -relaciones horizontales- se sustituye por una cooperación consciente en la que impera la jerarquía -relaciones verticales- y en la cual las decisiones se toman en los niveles superiores -centralización-.

En todo caso, según este enfoque, para que la asignación de recursos pueda realizarse de forma eficiente deben establecerse un conjunto de normas, leyes y costumbres que contribuyen a definir los modos de apropiabilidad, las formas de utilización, y las reglas de intercambio de los recursos. Estas normas constituyen los derechos de propiedad -privados, colectivos, o mixtos-

(18) cuya articulación influirá en la toma de decisión individual de los intercambios posteriores. Su establecimiento intenta evitar el conflicto, recurriéndose a mecanismos coercitivos para que el beneficio colectivo no se vulnere en nombre de la racionalidad individual.

El instrumento que permite el cumplimiento de estas normas -los derechos de propiedad- es el contrato (enfoque contractual), ya que el propio acto del intercambio implica la transferencia de derechos de propiedad en virtud de un acuerdo contractual. La elección y el propio comportamiento estarán en función de los derechos implicados en cada contrato, reflejando los términos del intercambio la mayor o menor amplitud de los derechos de propiedad que conlleve cada transacción. Las transacciones realizadas con los derechos de propiedad originan una serie de costes sobre aquellos aspectos que implican la creación, utilización y refuerzo de un sistema de derechos de propiedad privados, y que serían, entre otros, aquellos desembolsos derivados de los procesos de negociación tendentes a evitar las disfunciones en los contratos explícitos e implícitos entre las partes involucradas en el intercambio originados por las imperfecciones del mercado.

Una fuente considerable de costes de transacción tienen su origen en la incertidumbre. Cuando la información es completa, toda la información está contenida en los precios y se consigue gratuitamente. Con información imperfecta aparecen asimetrías informativas y una de las partes que interviene en el intercambio posee más información que la otra, y podrá originarse una conducta oportunista. Esto conduce a que los individuos inviertan recursos -tiempo y dinero- para la obtención de información que permita una decisión eficiente. Si la información fuese total, el mercado sería el sistema más eficiente, mientras

(18) Según la perspectiva neoinstitucional la eficiencia se consigue adecuadamente por medio de la creación de derechos de propiedad privados, exclusivos y libremente transferibles en los términos que voluntariamente pacten las partes. Por una parte, la exclusividad garantiza que nadie pueda interferir en las decisiones del propietario, asegurando a éste la potestad de determinar quién tiene acceso al recurso y a la propiedad de los beneficios que obtenga de su explotación. Su propio interés personal le lleva a la eficiencia del recurso. Por otra, la libre transferibilidad asegura la potestad de vender el recurso parcialmente o en su totalidad, posibilitando que vaya a manos de quien mejor uso puede hacer de él. Sin embargo, el derecho de propiedad no es ilimitado, existe únicamente, y opera, en el seno de la colectividad, aunque las restricciones impuestas a los mismos influirán en las expectativas de los individuos acerca de la utilización que podrán dar a los bienes, el valor, y sus precios.

que si ocurre lo contrario puede llegar a ser más eficiente suplantar el mercado, es decir, recurrir a la organización. Por tanto, los costes de información estarían asociados a la propia incertidumbre del mercado. En cada situación se precisa evaluar los costes de transacción respecto a la necesidad de informarse sobre los interlocutores a fin de evitar comportamientos deshonestos (oportunismo por información asimétrica) o de reducir este riesgo controlando el comportamiento pactado para no verse defraudado (oportunismo por incumplimiento).

Cada forma organizativa poseerá unos costes específicos y propios de su forma característica de llevar a cabo la coordinación de actividades, la elección entre ellos será una consecuencia de la comparación de sus costes específicos decantándose la elección por la que tenga una mayor ventaja comparativa -un menor coste de funcionamiento-.

WILLIANSON (1967) partiendo de la propia naturaleza de las transacciones objeto de los intercambios y los costes asociados a los mismos, estimó -entre otros- como criterios orientativos para la elección de un sistema u otro (mercado-organización) los siguientes: naturaleza de las transacciones -simples y complejas, tipos de contratos -completos, incompletos y contingentes-, empleo de los factores -generalizado o específico- y frecuencia de las relaciones -esporádicas o recurrentes-. Si las transacciones son simples, los contratos son completos, el uso de los bienes es generalizado y de uso esporádico, el mercado sería el sistema de asignación más eficiente. Por el contrario el sistema organización presentaría menores costes de transacción cuando las transacciones son complejas, el contrato es incompleto, y el empleo de los factores es de uso específico y recurrente.

Sin embargo, estos criterios no siempre operan de forma necesaria y suficiente. Por ejemplo, en el caso de la frecuencia en el empleo de los factores, si una organización utiliza un inmovilizado en una actividad productiva de forma recurrente le puede resultar beneficioso, al reducirse los costes de transacción integrarlo en su estructura productiva -sistema organización-. Aunque se conseguiría la misma reducción si se formalizase un contrato a largo plazo -mediante leasing, por ejemplo- desde el primer momento -sistema mercado-.

Además de estos criterios existirían circunstancias adicionales para adoptar la organización como sistema de asignación más eficiente. Nos referimos a las economías de escalas en la producción y en la dirección. Por un lado, las

economías de escalas en la producción supone -entre otros aspectos- conseguir una mayor especialización, y por tanto mayor productividad, de los factores productivos, tanto del trabajo como del capital. Por otro, las economías de escala en la dirección, surgidas también de la especialización, permiten crear áreas especializadas dentro de la empresa con criterio funcional (producción, ventas...). Esto facilita dentro de cada unidad reducir los costes unitarios de cada función al aumentar el tamaño.

La jerarquización sería otra ventaja suplementaria al sistema organización. Una empresa adopta una estructura jerárquica para minimizar el volumen de información requerido para la toma de decisiones reduciendo los flujos de información entre sus partes integrantes dado que los canales de información utilizados se simplifican. El proceso de simplificación se establece bien estableciendo canales verticales de información y/o creando distintas jerarquías dentro de la "jerarquía" (empresas dentro de la "empresa"). Además el establecimiento de precios en el interior de la empresa para coordinar las tareas plantearía multitud de problemas. Por dicho motivo, el modo más eficaz de resolver esa complejidad consisten en apelar al principio de autoridad y eliminarlos. Pero, de nuevo, estas ventajas adicionales no significan ausencia de costes de transacción o que la organización sea la única posibilidad de sistema de asignación.

La figura del directivo minimiza, pero no elimina, los costes de negociación (transacción) dentro de la empresa. Por una lado, la departamentalización origina conflictos de intereses particulares y colectivos, lo que obliga a buscar soluciones de compromiso. Además, basándonos en que el sistema empresa originaría una *jerarquía de jerarquías* dentro de cada departamento volverán a aparecer tales costes. Los subordinados son conscientes de que las tareas encomendadas y su remuneración dependen de una persona: el supervisor. En este sentido, están incentivados a gastar tiempo y recursos para influir en las decisiones y conseguir mejoras particulares. Con el agravante de que el problema de quién controla al controlador no se resuelve.

Además, se podrían aprovechar las ventajas de las economías de escala sin necesidad de integrar factores productivos en una empresa, estableciendo un entramado de relaciones contractuales a largo plazo entre los distintos agentes. Por tanto, la necesidad del supervisor desaparecería.

En definitiva: mercado y empresa asumen transacciones que por sus carac-

terísticas propias pueden gestionarse a un coste transaccional relativamente menor que el sistema de asignación alternativo. Surge la visión de la organización como “red” en lugar de como “jerarquía”, que en lugar de integrar factores -adquirir bienes, fusionarse con empresas, contratos laborales a largo plazo- establece relaciones de mercado con los agentes minimizando los costes internos de transacción -alquiler, alianzas estratégicas, contrataciones temporales...etc.-

C.PERROW (1991) plantea como crítica, entre otras, la simplificación que se supone en muchos casos de la vida social hasta el extremo de tratar las organizaciones como si cada una de ellas fuera una persona individual, un empresario. En el mismo sentido la actividad económica se reduce a una serie de contratos, algunos muy puntuales. Otra crítica se centra en el énfasis en el individuo (más que en el grupo, la estructura, la cultura...) como unidad de análisis y su consideración exclusiva de ser racional que maximiza una única utilidad, más que como un ser que tiene metas en conflicto, valores abstractos y lazos afectivos con otras personas.

En cuanto al concepto de empresa se contempla como únicamente preocupada con la eficacia en el sentido tópico de maximizar los beneficios del propietario, más que en el sentido amplio del bienestar de la comunidad, la estabilidad en el empleo y la conservación de los recursos naturales. Así se parte de la hipótesis de que unos altos beneficios para los propietarios constituyen suficiente evidencia de la eficacia y que ésta beneficia a la sociedad porque los recursos no se despilfarran. De esta forma, el enfoque que pretendía ser explicativo, se convierte en normativo.

A modo de conclusión: perspectivas sintéticas, eclécticas, escépticas y una “imagen provisional”

a) Primera opción: descripción y yuxtaposición

J.CHILD (1972) defendía una tesis según la cual, la dinámica de las estructuras organizativas es el resultado de un proceso político donde los dirigentes -la coalición dominante-, disponen de márgenes de elección considerables en la formulación-elección de la estrategia y de las estructuras de la organización en las propiedades del entorno. La yuxtaposición de los modelos racionalista de carácter

interno -CHANDLER- y de carácter externo -LAWRENCE, LORSCH, FREEMAN...- permitiría una mejor comprensión del fenómeno organizativo. Sin embargo, sobre el plano teórico el hecho de yuxtaponer los dos modelos, no permiten en absoluto producir una conceptualización diferente de lo que es una organización humana. La justificación epistemológica de este modo de explicación puede ser encontrada en GIRIN y, de manera más sistemática y reciente en MORGAN (1990). Estos dos investigadores sostienen que la mejor forma de estudiar las organizaciones consiste en multiplicar los ángulos de observación. MORGAN se inclinaría por las metáforas, aceptando la posibilidad de una falta de coherencia entre las interpretaciones obtenidas. Si estamos de acuerdo con GIRIN y MORGAN sobre la irreductible complejidad de las organizaciones, estamos igualmente convencidos que es posible formular una teoría más compleja, que tendría un poder explicativo superior al que se puede obtener yuxtaponiendo unas metáforas que son, en definitiva, unos instrumentos de simplificación de la complejidad y no representan un método complejo de comprensión de la realidad.

b) Frente a la multicausalidad: la configuración

Un posible vía de explicación consiste simplemente en rechazar lazos de causalidad entre las estructuras de una organización y las variables explicativas internas y externas. Es la perspectiva adoptada por MINTZBERG y MILLER (1984) mediante el concepto de configuración. En efecto, esos dos investigadores sostienen que las organizaciones representan unas configuraciones de rasgos internos y externos (estrategias, estructuras, cultura, distribución del poder, características del entorno entendido en el sentido más amplio) y que no es posible establecer causalidades simples entre los rasgos internos de una organización y las características de su entorno. La única cosa que la teoría puede decir es que las organizaciones eficaces son aquellas que gozan de una configuración armoniosa entre sus rasgos internos y los de su entorno. El rechazo de las causalidades simples representa ciertamente un progreso en relación a las teorías disponibles, pero el rechazo de toda explicación causal representa el principal defecto de la teoría de la configuración.

c) La síntesis ecológica-sociológica-antropológica de FOMBRUN

FOMBRUN (1986) ha intentado reconciliar las tres tradiciones: ecológica (adaptación al entorno), sociológica (el poder), y antropológica (cultura). Ha propuesto una definición del concepto de estructura en tres niveles: infraestructura, socioestructura, y superestructura. El nivel de infraestructura hace referencia a los contratos tecnológicos, de la competencia y el mercado. La socioestructura comprende la estructura administrativa de la organización y su estructura social. Por último, la superestructura hace referencia a las representaciones simbólicas y a las interpretaciones de la vida colectiva ampliamente compartidas por los participantes.

Desde esta formulación se deduce que la estructura, configuración temporal de una infraestructura, de una socioestructura y de una superestructura, es un momento en un proceso dinámico de estructuración. Este proceso de estructuración es un proceso de convergencia/divergencia entre los tres niveles sin necesidad de equilibrio. Dimensión formal e informal pertenecen al ámbito de la socio-estructura. El artículo de FOMBRUN constituye un nuevo paso hacia la toma en cuenta de la complejidad de los procesos de estructuración en las organizaciones aunque formula relaciones causales distintas dependiendo del nivel de análisis. Cuando sitúa el análisis a nivel organizativo, FOMBRUN adopta una posición cercana al enfoque ecológico: la infraestructura (tecnología, mercados, competencia, etc) sería una variable independiente alrededor de la cual se desarrollan a la vez una socio-estructura y una superestructura. Sin embargo cuando su perspectiva parte de la consideración del entorno, la infraestructura aparece como el resultado de las estrategias individuales y colectivas de las organizaciones pertenecientes al mismo.

d) Una "imagen provisional"

La Teoría de la Organización no ha sido ajena al avance experimentado en las últimas décadas por las disciplinas económicas y sociales. Sin embargo, todavía persisten concepciones, tanto en la teoría como en la práctica, respecto a las organizaciones que pueden fecharse como *de principios de siglo*. Este desajuste provoca una forma incompleta de enfrentarse a los problemas sociales, económicos, e incluso éticos, y de proponer soluciones a dilemas que

muchas veces no existen, o existen cada vez menos.

No obstante, la forma de comprender las organizaciones reviste todavía carácter provisional. Algunas de las perspectivas suscitadas intentan buscar causalidades últimas o determinismos absolutos y es ahí donde radica su debilidad. El excesivo énfasis en un aspecto relevante de las organizaciones las hace *desdibujar* la imagen, sin duda, sugerente que subyace tras sus teorías.

Una vez realizado este recorrido, necesariamente breve, nuestra *imagen provisional* sobre las organizaciones se sitúa en una perspectiva donde lo humano goza de prioridad -sistema social-, donde lo formal e informal son caras de una misma moneda, donde el entorno es para muchas determinante -tienen que adaptarse- mientras que para otras resulta una variable -existe la posibilidad de modificarlo-, donde lo racional e intencional no coincide con lo real, y donde los límites -redes, alianzas...- resultan cada vez más difusos tanto en lo que respecta a sus integrantes como al ente que denominamos organización.