



## *Artículo*

---

### **Una Organización de la teoría organizacional**

**FRANCISCO DE ASIS BLAS ARITIO**

Profesor Titular de Psicología Social Universidad Complutense de Madrid

---

#### **RESUMEN**

Este artículo se propone ordenar-organizar el puzzle de teorías y enfoques que han caracterizado, desde sus inicios, a la literatura organizacional. La tesis que subyace tras este propósito de ordenación de la producción teórica en el campo organizacional es que los diferentes enfoques y/o desarrollos teóricos sobre la organización han ido revelando «dimensiones» o facetas de la realidad organizacional, no necesariamente excluyentes o contradictorias, aunque ninguna capaz por sí sola de dar cuenta global del fenómeno organizacional. De esta forma, se va construyendo la teoría o comprensión de dicho fenómeno a través del descubrimiento de nuevas dimensiones, proceso que no parece obedecer a una lógica de acumulación sucesiva y necesaria, aunque sí parece tolerar su comprensión integrada.

#### **ABSTRACT**

This paper attempts to arrange the puzzle of theories that have emerged since the beginning of organizational literature. The statement underlying this attempt is that the various approaches and/or the theoretical evolution concerning the organization have uncovered «dimensions» or facets of the organizational realm. This dimensions are not necessarily mutually exclusive or contradictory, although none of them by itself is able to account for the overall organizational fact. Therefore, the theory or understanding of such an issue is being built through the discovery of new dimensions. This process does not appear to follow a logic of successive and necessary accumulation, although it does seem to tolerate its integrated comprehension.

### **PALABRAS CLAVE**

Organización, teoría organizacional.

### **KEY WORDS**

Organization, organizational theory.

## **1. INTRODUCCION**

Que las organizaciones constituyen un objeto de interés teórico es un hecho indiscutible, ilustrado por la enorme y ya prácticamente inabarcable literatura científica y profesional que aborda su conocimiento. Y ello no obedece únicamente al natural desarrollo de cualquier campo de conocimiento, que por definición tiende a expansionarse en términos cuantitativos y cualitativos; sino también -y sobre todo- a que, en cuanto realidad social que pretende ser conocida y comprendida, cada vez está más extendida y penetra a mayores ámbitos de nuestra vida cotidiana. Hay organizaciones económicas (empresas), políticas (partidos políticos), laborales (sindicatos), educativas (centros educativos), sanitarias (hospitales), penales (prisiones), religiosas (iglesias), deportivas (clubes), altruistas (ONGs), profesionales (colegios y asociaciones profesionales), científicas (sociedades científicas), militares (ejércitos), ciudadanas (asociaciones de consumidores, asociaciones de vecinos), ..., en fin, incluso hay organizaciones criminales (mafias).

Por decirlo brevemente, nuestra sociedad occidental contemporánea cada vez está más «organizada», cada vez articula más las actividades de sus individuos a través de esa

estructura social común a la que llamamos «organización», cuyo ámbito físico es no sólo local o nacional, sino también cada vez más internacional. El creciente alcance de su implantación permite comprender el mayor interés por su conocimiento: la proliferación de consultoras, la inmensa oferta de cursos de formación sobre el «management» y la abundante literatura que produce este campo de conocimiento son expresiones que dan sobrada cuenta de la importancia e interés que suscita el fenómeno organizacional.

Ahora bien, ¿es realmente tan «común» esta estructura social? Cuando alguien se introduce ingenuamente en la literatura que aborda el estudio de las organizaciones, acaba experimentando la sensación de hallarse atrapado en un laberinto, en el que coexisten -no siempre en orden y concierto- diferentes objetos de conocimiento, diferentes disciplinas interesadas por dicho conocimiento, diferentes ópticas o corrientes de pensamiento que compiten por imponer su peculiar visión del mundo organizacional, diferentes concepciones sobre la dimensión esencial que caracteriza y constituye lo que es una organización, en fin, diferentes programas de investigación (en su caso, con la correspondiente apoyatura empírica) sobre las cuestiones que se consideran relevantes para el desarrollo de una teoría organizacional.

Y -lo que produce aún más desasosiego- con no poca frecuencia, en este escenario multidimensional y multidisciplinar de teorías, enfoques, cuestiones objeto de tratamiento y programas de investigación, se producen citas cruzadas entre unos autores y otros, unas veces para apoyar las tesis propias, otras para destacar los diferentes puntos de vista; pero no siempre se realizan estas operaciones de forma homogénea y consistente. Por poner un ejemplo recurrente: según de qué autor se trate, del paradigma teórico que asuma y de la cuestión concreta que esté abordando, los mismos textos de Weber (un «clásico» de la teoría organizacional, gracias a sus estudios sobre la burocracia) merecen una u otra interpretación, sirven para apoyar tesis o teorías, cuando no opuestas, sí a veces netamente distintas <sup>1</sup>.

En efecto, la diversidad de tipos de organizaciones plantea con frecuencia la duda de estar tratando con diferentes objetos de conocimiento: ¿pueden realmente recibir el mismo tratamiento teórico una cárcel, un hospital, una empresa manufacturera o un despacho de abogados? Por otro lado, no es ningún secreto que el campo organizacional es simultáneamente objeto de interés de la sociología, la economía, la psicología, la ciencia política, la antropología, ... cada una de las cuales «lleva el agua a su molino», esto es, enfatiza aquellas cuestiones y problemas organizacionales más afines con sus respectivos campos de conocimiento. Por lo demás, es evidente que no existe un único paradigma o concepción de la realidad social en los estudios organizacionales: junto al funcionalismo (indudablemente el paradigma dominante, cuyos desarrollos teóricos y

---

<sup>1</sup> Que ello sea así, tampoco debe producirnos excesiva sorpresa. En el reino de las ciencias sociales no parecen abundar los conocimientos objetivos y universales, y la expresión de conceptos o teorías que realiza un autor a través de un texto es siempre objeto de interpretación y de re-construcción teórica por parte de quien acude a ella. Cuando alguien cita a un autor, no está revelando una «idea» de ese autor, sino que en realidad está expresando su propia idea sobre lo que interpreta que el autor quiso decir, está construyendo su propia idea a partir de una expresión textual utilizada por el autor. Pero ello no garantiza en absoluto que ambas ideas coincidan. Podrán parecerse probablemente, pero toda interpretación, toda re-construcción teórica del significado de un texto, supone destacar algo y silenciar algo, y con frecuencia ir más allá de lo que el propio autor quiso o pudo decir. En el caso de Weber, ya fallecido, nunca sabremos cuál era la auténtica -la suya- interpretación de sus textos.

Yendo aún más lejos. Nadie discutiría hoy que la interpretación que los teólogos medievales realizaron de los textos de Aristóteles difiere significativamente de la que realiza actualmente la filosofía contemporánea. Y, con toda probabilidad, si Aristóteles resucitara ahora, seguramente no se identificaría ni acabaría de entender en todo su alcance ninguna de las dos interpretaciones. Porque, en definitiva, las teorías o explicaciones razonadas de la realidad no son entidades objetivas -ajenas al sujeto empírico y al contexto cultural/epistémico que las enmarca- a las que se pueda acceder a través del «método científico» o mediante el privilegio de la «revelación divina», sino que son construcciones subjetivas, apoyadas en supuestos epistemológicos determinados, orientadas por las cuestiones y problemáticas relevantes de la historia y cultura del momento, y que precisan de un mínimo consenso para que su significado sea compartido por una comunidad y, como consecuencia de ello, se conviertan en «públicas».

Las propias reflexiones de este artículo constituyen un ejercicio de re-construcción teórica que parte de una situación histórica concreta, la cual determina y limita la percepción de una problemática asociada a la teoría organizacional y las categorías epistemológicas desde las que se realizan dichas reflexiones; que se apoya en dichas categorías para interpretar teorías y pensamientos de miembros de la comunidad científica interesados por el campo organizacional; que, precisamente por ser construcción, selecciona los autores, conceptos y teorías que van a permitir llevarla al cabo, silenciando e ignorando, por lo tanto, otros autores, conceptos y teorías; que, en fin, aun partiendo de un sujeto empírico (portador de las categorías intelectuales de su época) y psicológico (cuya capacidad de razonamiento se halla mediatizada por intereses sociales, ideológicos y profesionales, y por afinidades afectivas), aspira -a través de su publicidad- a trascender el ámbito subjetivo y a que su significado sea compartido por otros miembros de la comunidad interesada por el conocimiento del mundo de las organizaciones.

empíricos constituyen lo que Kuhn llamaría «ciencia normal» de las organizaciones), coexisten el enfoque marxista, el pensamiento crítico, el construccionismo, los enfoques postmodernos y -aunque sea sólo de forma testimonial- enfoques anarquistas, cada uno de ellos con diferentes variantes.

En fin -y éste es el objeto singular de análisis de este artículo-, la literatura organizacional ofrece también y, sobre todo, una compleja variedad de teorías sobre las organizaciones: qué son, en qué consisten, cuáles son sus elementos esenciales y típicos, para qué sirven, cuáles son su estructura y funciones, cuáles son los tópicos o temas más relevantes que deben ser objeto del análisis organizacional, cómo nacen, crecen y mueren las organizaciones, en qué consiste el cambio organizacional, qué estrategias han de desarrollarse para mejorar el desarrollo organizacional,...

De toda la variedad de discursos teóricos que se entrecruzan en el laberinto de la literatura organizacional, posiblemente sea este último bloque de cuestiones el más complejo y el que al día de hoy se manifiesta como más «desorganizado». En efecto, es aquí donde la literatura organizacional resulta más desconcertante: unos y otros autores desarrollan su concepción de las organizaciones y el análisis de las cuestiones relevantes asociadas a la misma, a veces a través de discursos autónomos que ignoran su relación con otros discursos, a veces apoyándose parcialmente en otras aportaciones teóricas, que, sin embargo, merecen un distanciamiento crítico para otros autores que supuestamente comparten posiciones originales afines. Por otro lado, el énfasis e importancia atribuidos por unos autores a procesos y fenómenos del mundo organizacional resulta cuestionado o ignorado por otros autores, que destacan otros fenómenos

o procesos. A quienes no quieren o no pueden (¿se puede exigir a un profesional de la organización que se posiciona sobre los grandes debates epistemológicos que subyacen tras unos u otros enfoques?) tomar partido a favor de una u otra concepción, les resulta enormemente difícil articular el sinnúmero de investigaciones teóricas o empíricas que tratan de la estructura, de los procesos de toma de decisiones, del liderazgo, del poder, de la cultura, de los procesos de institucionalización, del aprendizaje y la motivación laboral, de los procesos de comunicación, del cambio organizacional, de la tecnología, del entorno, de las relaciones grupales, del clima, de la internacionalización, de los conflictos, ... organizacionales.

Y, sin embargo, probablemente es en torno a este núcleo de cuestiones donde se está librando la batalla decisiva del desarrollo del conocimiento sobre las organizaciones. Sin duda, resulta revelador comprender que las organizaciones son un objeto de conocimiento diverso, así como conocer quién y desde qué disciplina aborda su estudio e identificar la perspectiva o categorías epistemológicas que arrojan unas u otras teorías y concepciones; pero, en último término, lo que caracteriza el estado de desarrollo de un campo de conocimientos (y el mundo de las organizaciones pretende serlo) son los productos teóricos que ofrece, los conceptos y teorías que aspiran a explicar, comprender o interpretar aquello que constituye su objeto de conocimiento (en nuestro caso, qué son las organizaciones y qué procesos y fenómenos las constituyen). Por lo demás, son estos conceptos y teorías los que enmarcan, tanto el desarrollo de programas de investigación, como la aplicación de estrategias e intervenciones concretas en el seno de las organizaciones (de ahí que también constituyan, lógica-

mente, las cuestiones de mayor interés y relevancia para los profesionales que gestionan organizaciones o que ejercen servicios de asesoramiento y consultoría organizacional).

La pregunta evidente a la que conducen las anteriores consideraciones es la siguiente: ¿puede en alguna medida ordenarse esta aparente desorganización de las contribuciones teóricas al campo organizacional, puede organizarse de algún modo este aparente desorden? Por supuesto, esta cuestión ya ha sido planteada y contestada en varias ocasiones por prestigiosos expertos de la teoría organizacional (véase, Burrell y Morgan, 1979, Pfeffer, 1982, Morgan, 1986, Scott, 1987 o, más recientemente, Clegg, Hardy y Nord, 1996, como algunas de las más significativas respuestas a esta cuestión). Desde estas modestas reflexiones se pretende contribuir a esa respuesta, si bien -he de aclararlo inmediatamente- no desde la óptica de proyectos tan ambiciosos como los que se acaban de citar, sino más bien desde una óptica más doméstica y asequible, pensando sobre todo en los profesionales y en los estudiantes (a quienes no se pueden exigir las largas y tediosas lecturas que requiere una exposición minuciosa de las diferentes teorías y concepciones que configuran el estado de conocimiento actual de las organizaciones). En otras palabras, el orden u organización de la actual teoría organizacional que aquí se propone apuesta claramente por ideas claras y simples, con el propósito expreso de suministrar unos instrumentos conceptuales sencillos, que faciliten a estudiantes y profesionales la categorización de sus lecturas y estudios o, en su caso, de sus intervenciones organizacionales, pero a costa de asumir el riesgo de que esta simplificación pueda llegar a desvirtuar o ignorar algunas aportaciones teóricas relevantes.

La tesis fundamental que subyace tras la «organización» de la teoría organizacional que propone este artículo es, en síntesis, la siguiente: desde las primeras formulaciones teóricas sistemáticas sobre la organización (Taylor, 1911) hasta nuestros días, la historia de la teoría organizacional ha registrado concepciones o teorías de la organización que han ido sucesivamente revelando «dimensiones» del fenómeno organizacional, ninguna de las cuales es capaz por sí sola de dar cuenta global de dicho fenómeno.

Que dicho proceso se haya producido sucesivamente, no implica, en absoluto, que haya tenido un carácter «acumulativo» (en el sentido kuhniano del término). Entre unas y otras concepciones no se aprecia una relación de causa-efecto, ni tampoco parece que unas concepciones sirvan de apoyo a las siguientes. Por lo demás, es evidente que entre algunas de ellas existen paradigmas y/o categorías epistemológicas diferentes. Pero que el desarrollo no haya sido acumulativo tampoco supone que haya sido «contradictorio», fruto de una supuesta dialéctica (tesis-antítesis) que caracterizaría al desarrollo del conocimiento organizacional. Sin duda, cada una de las concepciones merece un análisis específico que revele los mimbres históricos -sociales, culturales, epistemológicos, incluso académicos- que acunaron su emergencia (cuestión que desborda ampliamente los objetivos de este artículo); pero ello no exige suponer que su desarrollo obedezca a un progreso de corte lineal-acumulativo o de corte dialéctico-finalista.

La historia del desarrollo del conocimiento de las organizaciones es la que es, y ya se encargarán los historiadores de la ciencia de analizar las posibles articulaciones y relaciones identificables en dicho

desarrollo. Lo que aquí se pretende es, más bien, ofrecer una fotografía sincrónica de su progreso (salvo los partidarios del enfoque «anarquista», la práctica totalidad de los estudiosos de la materia reconocen que se ha producido un «progreso» objetivo en el conocimiento de las organizaciones: todavía nos queda mucho por conocer, pero parece evidente que hoy día sabemos mucho más de las organizaciones que hace noventa años). Y, para llevar a cabo esta tarea, resulta imprescindible abandonar la obsesión por la búsqueda de «la» teoría o concepción global y sistemática, que nos proporcione la seguridad de haber descubierto «la» solución teórica a los complejos problemas que manifiesta el mundo organizacional (obsesión típica de los científicos sociales, que revela su recurrente dependencia de las ciencias naturales).

En efecto, no parece que en la actualidad exista una concepción o teoría de las organizaciones sistemática e integradora que ofrezca explicación suficiente y satisfactoria de todos los procesos y fenómenos organizacionales que se manifiestan en los diferentes tipos de organizaciones (ni tampoco parece que a corto o medio plazo se produzca su descubrimiento). Como se ha apuntado hace un momento, la tesis de este artículo defiende que cada una de las más reconocidas concepciones de la organización ha intentado dar cuenta teórica de alguna o algunas de las dimensiones que caracterizan el «qué», el «por qué» y/o el «para qué» de este fenómeno social, que todas ellas han contribuido al desarrollo progresivo de nuestra actual cultura teórica sobre el mundo organizacional y que todas ellas siguen formando parte de nuestra caja de herramientas teóricas para el análisis/investigación de y/o intervención en las organizaciones (siempre y cuando depuremos de su formalización teórica las

meta-concepciones de la realidad social implícitas o explícitas en dicha formalización y aquellos elementos que prohíben o ignoran la consideración de otras dimensiones).

En definitiva, aquí se postula que la organización no es un fenómeno social monolítico de un único significado, sino que, por el contrario, es un fenómeno multidimensional y multisignificativo. La teoría organizacional ha ido desvelando a lo largo de su historia algunas de estas dimensiones (con toda seguridad, todavía no todas; entre otras razones, porque sigue siendo un fenómeno social «vivo», cuyo desarrollo da lugar a nuevos procesos y fenómenos hace unos años inimaginables). Todas estas dimensiones coexisten y forman parte de la realidad organizacional, pero su influencia y expresión en las diferentes organizaciones no son homogéneas ni uniformes, sino que varían según el tipo, tiempo y lugar de cada organización. El análisis de cada organización real (y, en su caso, su intervención en ella) requiere la consideración de todas las dimensiones que ha revelado la teoría organizacional, así como la identificación de las dimensiones dominantes que la caracterizan, sin incurrir en reduccionismos simplificados que ignoren a las otras. Que hoy día no se haya conseguido todavía articular la relación entre las dimensiones desveladas por la teoría organizacional no tiene por qué suponer la apuesta exclusiva y excluyente por una de ellas (la que nos resulte más atractiva, la más apoyada por la actual comunidad científica o la que consideremos más de moda), renunciando a utilizar también otras herramientas teóricas; si apostáramos por una concepción exclusiva, no tendríamos nada que ganar (salvo una supuesta coherencia teórica interna) y sí mucho que perder.

Vayamos, pues, sin más dilación, a identificar esas concepciones de la organización que revelan otras tantas dimensiones de la misma y que conforman el esqueleto teórico de la teoría organizacional actual.

## **2. LA ORGANIZACION COMO INSTRUMENTO DE RACIONALIDAD PARA LA CONSECUCION DE OBJETIVOS**

Si bien esta dimensión es considerada también por otras concepciones, son sin duda las conocidas como teorías «clásicas» de la organización (cuyo representante más genuino es Taylor, «Principles of Scientific Management», 1911) las primeras que destacan el carácter de la organización como agrupación de una serie de individuos que se ponen de acuerdo para conseguir conjuntamente unos objetivos, en el entendimiento de que la división del trabajo, la especialización de tareas, su correspondiente coordinación, la estructura jerárquica que expresa y articula dicha coordinación, y el análisis científico de las funciones y tareas que deben corresponder a cada puesto de trabajo y de la estructura jerárquica de la organización, permiten alcanzar con mucho mayor eficacia los objetivos planteados.

La organización es, pues, considerada fundamentalmente como un «instrumento», es decir, como un artefacto o artificio para alcanzar unos objetivos, y cuyo funcionamiento más o menos eficaz dependerá del diseño científico-racional del mismo. Los elementos de este instrumento o artefacto, que acaba equiparándose -en la versión típicamente taylorista- a una «máquina», son individuos intencionales y racionales, que son capaces de asumir los objetivos de la organización y por ello aceptan comprometer su esfuerzo y capacidad en las activi-

dades que conducen a la consecución de dichos objetivos (o, en el peor de los casos, que asumen y aceptan las contrapartidas -fundamentalmente, el salario- que reciben a cambio de la realización de las tareas y funciones que les son asignadas).

Desde otros supuestos -algunos de los cuales serán comentados más adelante- el estudio de Weber sobre la burocracia («Economía y Sociedad», 1922) comparte con la teoría de Taylor la concepción de la organización como un proyecto de racionalidad instrumental, si bien en este caso resulta más preciso hablar de racionalidad «burocrática», en lugar de «mecánica». Para Weber, la emergencia de esta forma de racionalidad -la organización burocrática- es demandada por la peculiaridad de la cultura moderna y, específicamente, por sus bases técnicas y económicas que exigen la máxima predicción de los resultados. La organización burocrática puede definirse como un tipo de organización cuyo sistema de control está basado en reglas racionales, es decir, en reglas que tratan de regular la estructura y procesos de la organización en función tan sólo del conocimiento técnico y para lograr el máximo de eficacia.

De Taylor y de los supuestos e implicaciones de su teoría sobre la gestión científica de las organizaciones se han hecho numerosas críticas (véase, por ejemplo, la magistral caricatura de Chaplin en «Tiempos modernos») y es evidente que algunas de las obsesiones de su metáfora «mecanicista» (Morgan, 1986) carecen hoy día, no sólo de vigencia teórica, sino ni siquiera de soporte empírico. Su consideración de la organización como un sistema cerrado dependiente exclusivamente del análisis científico de los puestos de trabajo y de la estructura de relación y coordinación de tareas y funciones; la ignorancia de los sentimientos, las actitudes

y los fines privados de los individuos, o de su condición de seres sociales influidos en su comportamiento por su vinculación con la estructura social general y la cultura de los grupos con los que se encuentra; la rígida división entre la dirección -a la que corresponde la «concepción» o diseño racional de la organización- y los empleados o línea de base -a quienes corresponde únicamente la «ejecución» o realización mecánica de las tareas asignadas; la ignorancia de la existencia de conflictos intraorganizacionales, consecuencia de suponer que todos los miembros de la organización comparten y asumen los intereses y objetivos de la organización; la reducción de las funciones y objetivos de la organización a la búsqueda solamente de la productividad; ... son algunos de los elementos de su teoría que con el paso del tiempo han sido, fundamentalmente, cuestionados y puestos en entredicho.

Han sido también numerosas las críticas que ha recibido el modelo ideal de racionalidad burocrática postulado por Weber (véase Merton, 1949, Gouldner, 1948, Selznick, 1948). Por citar sólo algunas de las más conocidas: la falta de flexibilidad de las reglas burocráticas que impide atender situaciones imprevistas, la conversión de los medios -el cumplimiento de las reglas burocráticas- en auténticos fines, la mayor importancia concedida a los aspectos formales e instrumentales que a los aspectos sustantivos, la conciencia del funcionario del mínimo comportamiento aceptable y, en consecuencia, la tendencia a trabajar en los mínimos niveles exigibles, la emergencia de subsistemas autónomos con intereses no siempre coincidentes con los del conjunto de la organización, el abuso de los sistemas de control y supervisión, etc.

Ahora bien, la crítica de muchos de los componentes de las teorías de Taylor y de

Weber no tiene por qué conducir necesariamente a su descalificación global. Resulta imposible ignorar que muchas organizaciones se han creado y constituido efectivamente con el propósito de alcanzar unos objetivos que requieren la división de las tareas en función de especialidades, la coordinación de las actividades a través de una estructuración jerárquica y una disciplina expresada a través de reglamentos, de procedimientos de supervisión y de sistemas de recompensa y castigo. Sin perjuicio de su coexistencia con otras dimensiones o significados de las organizaciones, parece evidente que éstas emergen y se mantienen como creaciones instrumentales al servicio de unos objetivos, que son en mayor o menor grado compartidos por sus miembros y cuya consecución requiere simultáneamente una división racional del trabajo y una coordinación eficaz de las actividades, las cuales se articulan y estructuran a partir de un proyecto de racionalidad (lo cual no implica que todo en ellas sea racional, ni que la estructuración jerárquica resultante obedezca sólo a dicho proyecto de racionalidad).

La crítica unánime a las exageraciones de la metáfora mecanicista o del tipo ideal burocrático de la organización ha impedido a veces reconocer la racionalidad instrumental de las organizaciones, desplazando el análisis organizacional hacia otras dimensiones (que, sin duda, también conforman la realidad organizacional, como veremos inmediatamente) y ocultando que muchos problemas de las organizaciones residen sencillamente en la falta de actualización del proyecto de racionalidad (relación entre actividades-estructura-objetivos) que originalmente dio lugar a su creación. Ignorar que millones de individuos son miembros de organizaciones porque las consideran, de algún modo, un instrumento



racional para la consecución de determinados objetivos supondría eliminar de la intencionalidad de la actividad humana su componente más genuino. Lo cual no significa que los individuos formen parte de las organizaciones por este único motivo, ni que el proyecto de racionalidad instrumental sea la dimensión única o dominante de todos los tipos de organización. Ahí precisamente reside el error fundamental de las teorías clásicas: suponer que la organización es sólo y fundamentalmente eso, un proyecto de racionalidad instrumental, sea ésta mecánica o burocrática.

### **3. LA ORGANIZACION COMO CAMPO DE RELACIONES E INTERACCIONES SOCIALES Y GRUPALES**

No fue Elton Mayo, como a veces erróneamente se cree, quien desveló esta nueva dimensión de la organización, sino el grupo de investigadores a los que se encargó realizar los conocidos como «estudios de Hawthorne» (una sede de la Western Electric Company), quienes inicialmente orientaron su objetivo al análisis de los efectos físico-ambientales en la productividad de los trabajadores. Sin embargo, poco a poco se empezaron a dar cuenta de que las variables físicas -por ejemplo, las condiciones de iluminación- no podían ser tratadas con independencia del significado que los individuos les atribuían (Roethlisberger y Dickson, 1939).

Este desplazamiento del interés hacia las variables sociales (frente a la consideración exclusiva de las variables físicas que debían caracterizar a un puesto de trabajo, típica de la teoría de la administración científica de Taylor) les condujo a plantear un genuino objeto de investigación: las rela-

ciones sociales existentes en el seno de la organización (abriendo de esta forma las puertas de los estudios organizacionales a la psicología social y a la psicología industrial). En efecto, tras realizar numerosas entrevistas, llegaron a la conclusión de que los principales determinantes del comportamiento laboral deberían ser buscados en la estructura y cultura del grupo que se forma espontáneamente en la empresa por la interacción de los individuos en su trabajo; a partir de aquí, el objeto de interés fueron los factores psicosociológicos (el comportamiento de los sujetos en el interior de «grupos informales»).

El descubrimiento de esta nueva dimensión organizacional -las organizaciones no son máquinas constituidas por piezas mecánicas, sino, en todo caso, máquinas «humanas», constituidas por individuos dotados de sentimientos, motivos, capacidad de relaciones sociales y en permanente interacción intra e intergrupala con los demás miembros de la organización- matizó y complicó la simpleza racionalista de las teorías clásicas y obligó a reconsiderar muchos de sus principios y postulados: por ejemplo, que los incentivos laborales no podían reducirse únicamente al salario y otros incentivos económicos, sino que también había que considerar la satisfacción de las necesidades sociales de los trabajadores; que el estilo de dirección no podía limitarse a la aplicación fría y coercitiva de las pautas y reglas derivadas del «análisis científico» de la organización, sino que había que entrenar a los supervisores a ejercer su autoridad mediante un estilo de «relaciones humanas» que motivara y promoviera su aceptación; que la cantidad de trabajo desarrollada por un trabajador no viene determinada sólo por su capacidad física, sino también y fundamentalmente por su

capacidad «social»; que, junto a la organización «formal» establecida por la estructura jerárquica, en toda organización se produce una red de relaciones «informales», cuya importancia y consideración resultan decisivas; que la máxima «especialización» de los trabajadores no es siempre la forma más eficiente de la división del trabajo; que la comunicación y la participación desempeñan un papel clave en el comportamiento laboral de los trabajadores;...

No obstante, en un trabajo publicado en 1988, Gillespie denunció la manipulación a la que fueron sometidos los resultados y las publicaciones que dieron cuenta de los experimentos de Hawthorne, demostrando que sólo fue hecho público aquello que interesó y coincidía con los intereses y objetivos de los directivos de la empresa, siendo silenciados los hallazgos que se oponían a la filosofía empresarial.

En todo caso, y con independencia de las conclusiones discutibles a las que llegaron los investigadores de Hawthorne, estos estudios fueron relevantes porque hicieron evidente que las organizaciones no son meras estructuras mecánicas, sino que más bien son «sistemas sociales», constituidos por individuos y grupos que interaccionan entre sí y cuyo desempeño está en cierta medida mediatizado por los procesos psicosociales que se producen en su seno. (La literatura organizacional suele identificar esta dimensión con el nombre de «relaciones humanas»; pero, en realidad, aunque indirectamente relacionado con los experimentos de Hawthorne, el movimiento propiamente dicho de las «Relaciones Humanas» surge más bien como resultado de los trabajos de Mayo durante la Segunda Guerra Mundial sobre el absentismo laboral).

Aunque los debates académicos suelen destacar los elementos opuestos o alternativos de los enfoques «clásico» y de «relaciones humanas» (y, sin duda, existen postulados y principios de ambos enfoques que lo son en cierta medida), ello no debe conducir a posicionarse globalmente a favor de uno u otro (o, como se planteará más adelante, de cualquier tercer enfoque). Resulta más positivo abandonar los juicios de valor totales y cerrados sobre las respectivas propuestas teóricas, para extraer de ellas las dimensiones que han sido capaces de revelar y que toleran su mutua coexistencia o compatibilidad.

En este sentido, parece evidente que la consideración de la organización como un sistema social, en el que tienen lugar relaciones e interacciones sociales y grupales que afectan al desempeño de las actividades y tareas de sus miembros y al funcionamiento de su estructura formal, no impide considerar que, además, la organización sea un proyecto de racionalidad instrumental para la consecución de determinados objetivos. La identificación de ambas dimensiones obliga, a partir de entonces, a que cualquier análisis organizacional las tenga presentes, en ningún caso a que la segunda anule a la primera.

#### **4. LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO, CONTINGENTE A SU ADAPTACION CON EL ENTORNO**

Inspirado en la teoría general de los sistemas procedente del pensamiento biológico (Von Bertalanffy, 1950), el enfoque que considera a las organizaciones como un sistema, es decir, como una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de sus subsiste-

mas afecta al todo, resulta ya indiscutible (si bien ha de reconocerse que en cierta medida el concepto de «sistema» ya había sido insinuado por el enfoque de «relaciones humanas»).

A finales de los años cincuenta y, sobre todo, en la década de los sesenta, los resultados de numerosos estudios organizacionales conducen a añadir a esta concepción de la organización un adjetivo decisivo: que se trata de un sistema «abierto», es decir, de un sistema que interactúa con el medio ambiente y que es contingente y debe adaptarse al entorno (Katz y Kahn, 1966, formalizaron y sistematizaron las características del sistema abierto aplicadas a la organización).

En realidad, la concepción de la organización como sistema abierto, más que una teoría de contenidos referentes a situaciones concretas, es una teoría de relaciones entre elementos, a través de la que puede abordarse, utilizándola como enfoque y marco de referencia, la múltiple variedad de temas y fenómenos específicos que tienen lugar en las organizaciones, y que de modo particular han sido tratadas por diferentes escuelas y teorías.

A lo largo de la historia de la teoría de las organizaciones ha ido surgiendo poco a poco la convicción más o menos generalizada de que no hay un único modelo de organización eficaz y válido para todos los casos y circunstancias, ni unos principios de comportamiento constantes, permanentes y universales que den cuenta de la conducta de las personas en cualquier contexto organizacional y cultural. El carácter abierto del sistema organizacional refuerza esta convicción.

Derivado del marco de referencia o concepción de la organización como sistema

abierto, el enfoque predominante para explicar las estructuras y procesos organizacionales ha sido desde los años sesenta el «enfoque contingente», que comparte con otros enfoques organizacionales la importancia de la eficiencia, pero que además sostiene que el diseño de la organización depende de diversos factores estructurales internos y externos a la organización. Tanto desde el punto de vista macro (estructuras, procesos, tecnología..., de las organizaciones), como desde el punto de vista micro (comportamiento individual y grupal en las organizaciones), han ido surgiendo investigaciones que resaltan el carácter contingente (es decir, dependiente de circunstancias y condiciones diversas) de los modelos organizacionales propuestos. Un desarrollo característico de estos enfoques son los numerosos y variados estudios sobre la tipología de las organizaciones (Burns y Stalker, 1961, Blau y Scott, 1963, Chandler, 1962, Woodward, 1965, Emery y Trist, 1965, Perrow, 1967, Thompson, 1967, Lawrence y Lorsch, 1967, Hickson y cols., 1969, Child, 1972, Porter, 1975, etc.).

El paradigma o conjunto de presupuestos teóricos que desveló esta nueva dimensión de la organización ha sido -y sigue siendo- el paradigma dominante de los estudios organizacionales durante las cuatro últimas décadas, tanto en términos cuantitativos (número de trabajos e investigaciones desarrollados) como en términos cualitativos (desarrollo de nuevas teorías y tratamiento de cuestiones). A él corresponden el bloque de investigaciones más comúnmente citadas en la literatura organizacional: los trabajos de Burns y Stalker (1961), de Chandler (1962), de Woodward (1965), de Perrow (1967), de Lawrence y Lorsch (1967), a quienes debe atribuirse el término «teorías contingentes», de Hage (1965), de Blau (1970), etc. También deben

relacionarse con este paradigma las más recientes teorías organizacionales de los setenta y de los ochenta, tales como la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), la ecología poblacional (Hannan y Freeman, 1977, Aldrich, 1979), o las teorías de enfoque económico organizacional, como la del fracaso de mercados (Williamson, 1975), la «agency theory» (Eisenhardt, 1989) o la teoría de la «gestión estratégica» (Rumelt, 1974). Donaldson (1996) califica expresamente a este paradigma y a sus desarrollos como «ciencia normal», en el sentido kuhniano del término, ya que dispone de unos presupuestos teóricos y epistemológicos compartidos (que coinciden con el funcionalismo sociológico: las funciones crean las estructuras sociales), de un método común (positivista) y de un conjunto importante de desarrollos empíricos.

Sin perjuicio de los debates epistemológicos que pueda merecer el análisis de este paradigma, aquí una vez más nos interesa destacar la nueva dimensión organizacional por él descubierta. Dicha dimensión no es otra que la consideración de la organización, no como un sistema cerrado, autosuficiente y autorregulador, sino como un organismo o sistema abierto y en contacto permanente con el medio ambiente que le rodea, obligado a interactuar con él y a adaptarse a él, contingente o dependiente en gran medida de él, aunque también con cierta capacidad de influencia sobre él.

Que esta dimensión pueda coexistir con la desvelada por el enfoque de relaciones humanas, es algo que ya asumen y reconocen muchos de los autores que abrazan este paradigma dominante, al incluir en sus estudios e investigaciones el análisis de las relaciones sociales y grupales, de los procesos de comunicación, de los procesos de

toma de decisiones, etc. Por lo demás, no parece tampoco incompatible que la organización sea considerada como un proyecto de racionalidad instrumental para la consecución de objetivos con la consideración de sus relaciones contingentes con el medio ambiente, siempre y cuando se interprete que dicho proyecto de racionalidad instrumental no es algo estático y fijo, sino que se reactualiza y se adapta (redefinición de objetivos, innovación tecnológica, rediseño de estructuras y tareas, ...) precisamente en función de sus relaciones con el entorno.

## **5. LA ORGANIZACION COMO ESCENARIO Y EXPRESION DE RELACIONES DE PODER**

Esta cuarta dimensión ha sido destacada por autores procedentes de la tradición marxista y de la teoría social crítica, que entienden que, como ocurre en cualquier agrupación social, las organizaciones son escenarios y expresión de relaciones de poder.

La tradicional versión marxista de este enfoque concibe a las organizaciones como formaciones sociales donde tiene lugar el enfrentamiento de intereses y la lucha por el poder, asociada al control de los medios de producción (Braverman, 1974, Edwards, 1979, Carchedi, 1977, 1987; ver Clegg y Dunkerley, 1980). La supuesta racionalidad de las organizaciones no es tal, sino que disfraza los intereses de los poseedores de los medios de producción, y la estructura organizacional, la división del trabajo y el sistema de recompensas y castigos no hacen sino reproducir las relaciones de poder en el seno de las organizaciones. Los conflictos organizacionales no son fruto de inadecuados diseños funcionales o inadaptaciones con el medio ambiente, sino

expresión de los distintos intereses que persiguen los diferentes individuos y grupos de la organización.

Por supuesto, esta versión hace hincapié en el papel que desempeña la «ideología» como falsa conciencia de la realidad para ocultar las contradicciones y las verdaderas relaciones de intereses que entran en juego en la práctica organizacional, y como instrumento de legitimación de las estructuras y reglamentos formales que articulan la autoridad organizacional y están al servicio de las relaciones de poder organizacionales.

Como señalan Hardy y Clegg (1996), existe una segunda versión de este enfoque inspirada en el pensamiento de Weber, quien completa y matiza a Marx al considerar que el poder se asocia no sólo a las relaciones «en» la producción, sino también y sobre todo a las relaciones «de» la producción; en otros términos, el poder no es sólo propiedad de los medios de producción, sino también control de los mismos. El poder organizacional no sólo depende de quién posee los medios de producción, sino también de cómo se desarrolla dicha producción, esto es, de quiénes tienen el conocimiento de las operaciones que precisa el desarrollo de la producción, de quiénes controlan los métodos de producción y de cómo y por quién se realizan los procesos productivos (los empleados, trabajadores o miembros de una organización, de quienes depende la realización efectiva de los procesos productivos). Frente al poder de los dueños de los medios de producción, los miembros de una organización tienen la capacidad de ofrecer resistencia (que no es sino otra forma de poder) y de utilizar dicho recurso para conseguir beneficiar sus intereses.

De acuerdo, pues, con esta segunda versión o concepción de la organización como

espacio social en el que coexisten intereses divergentes que compiten y luchan entre sí (Clegg, 1975, Clegg y Dunkerley, 1980, Ranson y otros, 1980, Hardy, 1985, Knights y Willmott, 1985, Barnes, 1988, Knights y Morgan, 1991, Kerfoot y Knights, 1993), las relaciones de poder son mucho más complejas: no sólo tienen poder quienes ostentan la autoridad formal (los directivos), sino que los empleados y los diferentes grupos organizacionales también tienen un cierto poder (por ejemplo, obstaculizar la producción, reservarse información, acudir a los reglamentos o reglas formales de la organización, ...). La situación de las relaciones de poder en el seno de las organizaciones suele ser fluida, variando -en función de las estrategias y de las alianzas que desarrollan unos y otros grupos- el poder que en cada momento tiene cada uno.

En todo caso, para una y otra versión las organizaciones son arenas o escenarios en los que los individuos y grupos buscan fundamentalmente conseguir poder, no instrumentos de racionalidad para alcanzar determinados objetivos asumidos y compartidos por todos los miembros. Los principales procesos organizacionales (diseño de estructuras, división del trabajo, toma de decisiones, acceso a recursos escasos, obtención de información y formas de comunicarla, sistema de recompensas y castigos, conflictos, cultura organizacional, formación y procesos de socialización organizacional,...) son analizados por este enfoque, no desde la tradicional óptica funcional que caracteriza a la mayor parte de los restantes enfoques, sino desde la óptica de la lucha por el poder (mantenimiento y, en su caso, incremento del poder obtenido). El «conocimiento», en cuanto recurso e instrumento decisivo de poder en la sociedad occidental contemporánea, es considerado

por esta concepción de la organización como uno de los objetos de estudio clave.

Posiblemente ésta es la dimensión organizacional que, aparentemente, resulta más difícil hacer coexistir con las demás, debido a que tanto el paradigma epistemológico que la ha revelado, como los métodos de investigación propuestos para el desarrollo de su análisis, como los procesos y fenómenos por los que se interesa, son netamente diferentes a los que se corresponden con el tradicional paradigma funcionalista. Sin embargo, una vez más debe reiterarse que la exageración del alcance de esta dimensión organizacional -la existencia de relaciones de poder en el seno de la organización- conduce a posiciones forzadas y a ignorar otras dimensiones. Que la organización sea también escenario y expresión de relaciones de poder no significa que sea «sólo» esto, ni que siempre y en todo tipo de organizaciones sea la dimensión dominante que anule la significación de la organización como proyecto de racionalidad instrumental, como sistema de relaciones psicosociales o como sistema obligado a adaptarse e interactuar con el medio ambiente.

Pero qué duda cabe que esta nueva dimensión forma parte indiscutible de la compleja realidad organizacional y merece ser considerada de forma específica. Por lo demás, esta nueva dimensión aporta luces a la comprensión del proyecto de racionalidad instrumental, al establecimiento de la estructura y reglamentos formales de la organización, a los sistemas de promoción, recompensas y castigos propios de la organización, a los procesos de comunicación (la información es poder), a los procesos de toma de decisiones y, por supuesto, a los conflictos organizacionales, que ya no pueden ser considerados únicamente como defectos funcionales del diseño organizacional, sino tam-

bién -y sobre todo- como expresión de los distintos intereses que están en juego en el quehacer organizacional.

Evidentemente, el poder no ha sido una cuestión tratada exclusivamente por los enfoques marxistas o críticos. Como es evidente, el paradigma funcionalista dominante también ha abordado el análisis del poder en las organizaciones. Desde los trabajos pioneros de Thompson (1956) o de Crozier (1964) hasta la más formalizada teoría de las «contingencias estratégicas» (Hickson y otros, 1971) o la propia teoría de la «dependencia de recursos» (Pfeffer y Salancik, 1978), el poder ha sido considerado por este paradigma como una contingencia estratégica, asociado a la capacidad de acceso a recursos escasos y/o a la capacidad de controlar las incertidumbres ambientales con las que se enfrenta la organización. Pero el punto de vista funcionalista, en primer lugar, no considera en ningún caso el poder como la dimensión central que ilustra sobre el verdadero significado de las prácticas y estructuras organizacionales; y, en segundo lugar, considera que el poder es un efecto funcional derivado de las reglas y estructuras formales a través de las cuales se articula la «autoridad» (consustancial a cualquier ordenación jerárquica organizacional), no una relación de «dominación» a través de la cual se enfrentan los intereses encontrados de los diferentes grupos organizacionales.

## **6. LA ORGANIZACION COMO EXPRESION DE LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LA QUE ESTA ENMARCADA**

Si bien ya con anterioridad algunos autores habían abordado el significado institucional de las organizaciones (por ejemplo,

el propio Weber, 1922, y, posteriormente, Selznick, 1948, Silverman, 1971), suele atribuirse a un artículo -ya clásico- de Meyer y Rowan (1977) el nacimiento de un nuevo enfoque en el análisis de las organizaciones, que ha recibido el calificativo de «institucional».

Aunque algunos autores consideran que la «teoría institucional» viene a ser un desarrollo más -como las teorías contingentes, o la teoría de la dependencia de recursos o la teoría del fracaso del mercado- derivado del funcionalismo sociológico (y es obvio que comparte con este paradigma importantes puntos de vista), sin embargo desde la perspectiva adoptada por este artículo -esto es, la identificación de dimensiones organizacionales que merecen una consideración singular- la teoría institucional revela y destaca una dimensión de las organizaciones que apenas había sido tratada hasta entonces.

El punto de partida de la teoría institucional de las organizaciones es la observación y el reconocimiento de una serie de regularidades que se producen en el ámbito organizacional: prácticas y procedimientos que se llevan a cabo y se transmiten sin objeción, significados que se comparten sin crítica ni evaluación, procesos y obligaciones que se dan por supuestos por todos los miembros de la organización. La teoría de la institucionalización intenta dar una respuesta al cómo y al por qué se dan por sentados los significados, las formas, las actividades y los procedimientos en las organizaciones y cuáles son las consecuencias de ello. Los procesos de «institucionalización» son esa respuesta.

Tal y como la definen Meyer y Rowan (1977), la institucionalización involucra los medios por los que los procesos, obligacio-

nes o realidades sociales llegan a cobrar un estatuto similar al de reglas en el pensamiento y la acción sociales. La institucionalización explica la persistencia y perpetuación de la actividad. Otras teorías apelan al vínculo con la meta, al refuerzo o a la presión grupal para explicar la perpetuación de la actividad. La teoría de la institucionalización sostiene que ninguna de esas causas son necesariamente requeridas para que la acción se emprenda y persista.

En otras palabras, los actos institucionalizados se efectúan por la única razón de que «así se hacen las cosas», otros actos son insensatos, son impensables... «la institucionalización se arraiga en el conformismo... se arraiga en los aspectos de la vida cotidiana que se dan por sentados. Dentro de una organización, la institucionalización actúa para producir interpretaciones comunes de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente, con sentido significado. La institucionalización, cuando es externa a una organización, conduce a la adopción de prácticas comunes: finalidades, posiciones, metodologías y reglas de procedimiento que caracterizan a las organizaciones formales» (Meyer y Rowan, 1977).

La teoría de la institucionalización abarca dos aspectos: la institucionalización como variable, esto es, qué factores o instituciones determinan el comportamiento «institucional» de las organizaciones; y la institucionalización como proceso, esto es, cómo se generan y se incorporan a la organización las diversas prácticas institucionales. Como señalan Tolbert y Zucker (1996), el cada vez más numeroso grupo de investigadores que abrazan el enfoque institucional de las organizaciones se ha decantado por el estudio de la institucionalización como variable, y sólo recientemente se está

empezando a prestar atención a los procesos de institucionalización. Por lo demás, debe señalarse que, aunque inicialmente los promotores de este enfoque creían que la institucionalización permitía explicar procesos y actividades sólo de un determinado tipo de organizaciones (preferentemente, las públicas y de servicios; en concreto, el estudio inicial de Meyer y Rowan trata de las organizaciones educativas), en la actualidad (ver Scott y Meyer, 1994) el análisis institucional de las organizaciones se extiende a cualquier tipo de organización, incluidas, por supuesto, las de carácter productivo.

Ahora bien, ¿qué significa concretamente aquí el concepto «institución» (término que ha sido tan frecuentemente utilizado en la literatura sociológica y no siempre con el mismo significado)? Cuando se alude a que las prácticas, procedimientos y significados atribuidos a la actividad organizacional por los miembros de una organización están institucionalizados, ¿qué se pretende decir exactamente?

Los principales impulsores de este enfoque (ver Meyer y Scott, 1994) definen a las instituciones como «sistemas simbólicos y de conducta que contienen reglas representacionales, constitutivas y normativas, junto con mecanismos reguladores que definen un sistema común de significados y dan lugar a actores singulares y rutinas de acción. Las instituciones operan en diversos niveles, y sus elementos pueden ser encarnados y transportados -procesos de institucionalización-por culturas, regímenes y organizaciones formales» (Scott, 1994).

Según ellos, las instituciones se definen a través de tres tipos de estructuras y actividades: «cognitivas» (conjunto de creencias sobre el significado de la realidad; los indi-

viduos desarrollan actividades simbólicas, a través de las cuales construyen y negocian continuamente el significado de la realidad social), «normativas» (conjunto de valores y prescripciones sobre lo que es deseable y perseguible; valores y normas que definen lo que hay que hacer y cómo debe hacerse, qué se espera que hagan los demás, qué es lo más idóneo) y «reguladoras» (conjunto de reglas sobre cómo hay que actuar en situaciones determinadas; incluyen reglamentos, controles, supervisiones, sistemas de recompensa y castigo, etc). Así, pues, toda institución está constituida por un sistema de concepciones y valores que dotan de significado a las actividades cotidianas, por una serie de normas que orientan y sirven de referencia a dichas actividades y por un repertorio de protocolos técnicos que regulan y facilitan el desarrollo de las mismas. (La diferente importancia atribuida a cada uno de estos tres tipos de características da cuenta de la variedad de desarrollos teóricos dentro del marco de la teoría institucional). Las organizaciones encarnan elementos de las instituciones que les rodean, proceso (de institucionalización) mediante el cual constituyen la identidad de sus miembros, sus prácticas y procedimientos, sus normas y las pautas reguladoras de su actividad. Por tanto, según la teoría institucional, las organizaciones están interpenetradas por sus entornos, que pueden constituir (más que afectar) sus identidades, estructuras y rutinas de actividad.

La tesis innovadora o dimensión organizacional desvelada por el enfoque institucional reside en haber puesto en evidencia que numerosas prácticas, procedimientos, regulaciones e intereses organizacionales no dependen tanto de un proyecto de racionalidad instrumental, ni de los procesos psicosociales producidos en el seno de la



organización, ni de contingencias ambientales, ni de la lucha por el poder, sino que vienen a ser sencillamente la expresión institucionalizada de las características cognitivas, normativas y reguladoras de instituciones más amplias y externas en cuyo contexto tiene lugar la actividad organizacional. En este sentido, no cabe duda que el enfoque institucional -al postular la obligada sintonía y mimetismo que una organización debe tener y mantener con su contexto institucional y cultural, para dotarse de legitimidad- comparte en cierta medida la concepción de la organización como sistema abierto y obligado a adaptarse al contexto ambiental que le rodea. Pero con la particularidad -lo cual le hace merecedor de su tratamiento singularizado- de que no alude a la tradicional adaptación funcional (típica de los enfoques asociados a las teorías contingentes), sino que hace descansar la relación adaptativa en el ya clásico concepto, anticipado por Weber, de «legitimidad».

Profundizando un poco más en los contenidos definitorios del concepto «institución», pueden apreciarse claras resonancias de los mismos con el concepto de «cultura» organizacional. En efecto, el desarrollo durante las dos últimas décadas de estudios sobre la cultura organizacional ha permitido asociar su concepto a un conjunto de sistemas de creencias y valores, normas y pautas reguladoras de la actividad organizacional (ver Trice y Beyer, 1993). Aparentemente, algo bastante similar a lo que los impulsores del enfoque organizacional definen como institución. Si bien, con una diferencia fundamental: que los procesos y contenidos culturales de una organización emergen y se configuran «desde dentro», es decir, a partir de la historia y desarrollo de la propia organización, a partir de las soluciones propias con las que la organización

ha ido resolviendo sus problemas y ha ido abordando sus incertidumbres y conflictos con el medio ambiente; mientras que los procesos de institucionalización aluden a variables externas, esto es, a la influencia que ejercen sobre las prácticas y procedimientos organizacionales, así como sobre el significado que les atribuyen los miembros de la organización, instituciones externas y más amplias que conforman el contexto organizacional. Podría, pues, concluirse que los procesos de institucionalización afectan también a la cultura organizacional propiamente dicha. Una segunda diferencia entre los procesos culturales y los procesos de institucionalización de las organizaciones puede situarse en que aquéllos proporcionan fundamentalmente «seguridad» y coherencia a las prácticas y procedimientos organizacionales, mientras que estos últimos suministran, sobre todo, «legitimidad» a los mismos.

Por lo demás, debe señalarse que los estudiosos de la cultura organizacional utilizan en ocasiones el término «ideología» para referirse a ese conjunto de sistemas cognitivos, normativos y reguladores que conforman la cultura de la organización. Por otro lado, junto a su fundamental función instrumental al servicio de las clases dominantes (o, en su caso, dominadas), la tradición marxista ha atribuido también al concepto de ideología un significado similar: la ideología no sólo se manifiesta en creencias sobre cómo es la realidad, sino que también es ideología la aceptación de determinadas normas, prácticas y estructuras reguladoras de las relaciones sociales, que se consideran y se aceptan como «naturales» y obvias, que se dan por sentadas y no son objeto de cuestionamiento crítico.

De acuerdo con ello, puede concluirse que la teoría institucional ha tenido el mérito

to de desvelar que determinadas prácticas, procesos, estructuras y significados en las organizaciones son, básicamente, expresiones de la ideología de la cultura institucional que les rodea. Adviértase que aquí el término «cultura» (institucional) tiene un significado diferente al de «cultura» (organizacional). Esta última también es ideología de la organización, pero una ideología que emerge desde dentro y que tiene una relación expresa con la historia interna de la organización y su peculiar forma de desarrollo. Por el contrario, la cultura institucional hace referencia a ideologías «externas» a la organización, que se imponen y penetran desde fuera a la organización y que no tienen por qué tener relación alguna con sus objetivos e intereses particulares.

En definitiva, la dimensión descubierta por el enfoque institucional pone de manifiesto que las organizaciones no son sólo proyectos de «racionalidad» instrumental orientados por la consecución de objetivos, sino también -al asumir y encarnar en sus prácticas y estructuras la ideología de la cultura institucional que les rodea- proyectos de «legitimidad» institucional, sin la cual sería muy difícil su supervivencia, pero con frecuencia ajenos a la lógica de la eficacia.

## 7. A MODO DE BALANCE

Llegados a este punto, parece obligado realizar un balance sobre las consideraciones desarrolladas hasta aquí. Pero, antes de ello, debe hacerse una breve alusión a una posible sexta dimensión (quizá sería más preciso llamarla «no-dimensión») organizacional, postulada desde ciertos enfoques postmodernos, desde posiciones que adoptan un relativismo radical y desde epistemologías de corte anarquista.

En su excelente colaboración al «Handbook of Organizational Studies» de Clegg, Hardy y Nord (1996), Michael Reed señala que, ante la crisis de certidumbres («quema de certidumbres», en expresión de Law, 1994) que caracteriza al estado actual de los estudios organizacionales, se han producido dos tipos de respuestas: la vuelta a la ortodoxia, preconizada -entre otros- por Pfeffer (1993) o Donaldson (1985, 1994), mediante un consenso que permita reconstruir un paradigma compartido que sirva de marco de referencia común para el desarrollo de futuras investigaciones; o «permitir que florezcan miles de flores», posición que adoptan algunos enfoques postmodernos, como los de Jackson y Carter (1991), Boden (1994) o Willmott (1994), quienes rechazan cualquier posibilidad de que los discursos en debate puedan ser compartidos y defienden un radical relativismo cultural e intelectual.

Compartiendo el punto de vista de Reed, ni la «vuelta a las cavernas» de la ortodoxia, ni el «todo vale» característico de la epistemología anarquista y del relativismo radical, son las únicas salidas que ofrece hoy día la encrucijada en la que se encuentra la teoría (racionalidad) de los estudios organizacionales. Particularmente, compartir con los enfoques postmodernos que la teoría es fundamentalmente una construcción subjetiva (en tanto que opuesta a la ilusión de su «objetividad»), pero también social (en tanto que sus significados deben ser compartidos por una mínima comunidad que los hace también suyos), determinada por el contexto sociohistórico en el que se produce y mediatizada por la dinámica política de su desarrollo (intereses ideológicos, académicos, de escuela, de patrocinadores de las investigaciones, ...) «no tiene necesariamente que abocar en la total deconstrucción como única alternativa a la recuperación de la ortodoxia».

Que toda teorización sea, por naturaleza, parcial y selectiva, y que no pueda escapar ni de la historia ni del juego de la cultura (Perry, 1992, citado por Reed) no significa que cualquier teorización «valga lo mismo» y que cualquier discurso teórico contribuya de la misma forma al proyecto de racionalidad de la teoría de las organizaciones. Que la racionalidad sea un evento fragmentado - que, sin duda, lo es- no supone que cualquier fragmento tenga el mismo valor. Que el sujeto sea una mera entelequia descentrada y relativa, a la que le cabe únicamente la modesta función de ser portador de discursos determinados por el contexto sociohistórico y cultural, en vez de ser la sede original y esencial del pensamiento y de la razón, no conduce necesariamente a considerar como imposible cualquier proyecto de racionalidad.

Precisamente este artículo pretende instalarse en una óptica que, en primer lugar, descarta la siempre cómoda y tentadora vuelta conservadora a la ortodoxia monoparadigmática (la identificación de diversas dimensiones organizacionales desveladas por paradigmas, enfoques y desarrollos teóricos diversos da cuenta suficiente del rechazo de la perspectiva ortodoxa); que, en segundo lugar, supone que, en todo caso, existe una racionalidad de la teoría organizacional, si bien al mismo tiempo reconoce que la misma se halla fragmentada; pero que, en tercer lugar, considera que dichos fragmentos que la constituyen en la actualidad no son cualesquiera, sino sólo aquellos que a lo largo de la historia de su desarrollo teórico parecen seguir manteniendo su vigencia (lo cual significa también que «otros» fragmentos que en otro momento histórico constituyeron parcialmente la racionalidad de la teoría organizacional hoy día ya no forman parte de ella, y que algunos de los fragmentos actuales

podrán dejar de ser en el futuro partes constitutivas de la misma).

Evidentemente, esta versión de la racionalidad actual de la teoría organizacional es también una reconstrucción y una interpretación de su desarrollo y, en cuanto tales, no son neutrales ni aspiran a ser «objetivas». Como cualquier interpretación teórica, son discutibles y debatibles. Algunos discutirán la vigencia de algunos de los fragmentos o dimensiones aquí identificados, otros echarán en falta otras dimensiones no consideradas; en todo caso, bienvenidos sean estos debates si contribuyen - como, en definitiva, pretende este artículo- construir socialmente el significado y el alcance de la racionalidad de la teoría organizacional actual (construcción, resulta reiterativo insistir en ello, que también está determinada por el contexto sociohistórico y cultural, pero que no es indiferente en su valor teórico).

Así, pues, parece que el conocimiento actual de las organizaciones reposa sobre una concepción de las mismas como hechos o fenómenos sociales de carácter multidimensional, siendo muy heterogénea la incidencia de las distintas dimensiones - así como el modo en que unas mediatizan a otras- en cada organización concreta a la hora de caracterizar sus señas de identidad. Constituyen un proyecto de racionalidad instrumental orientado a la consecución de objetivos (que no siempre manifiestan el mismo grado de definición y son, por naturaleza, dinámicos, reformulables y readaptables). Dicho proyecto de racionalidad instrumental se encuentra matizado o mediatizado por procesos psicosociales (actitudes, motivaciones, relaciones e interacciones de los individuos y grupos que las constituyen); por las contingencias ambientales de un entorno que, en términos

de marco jurídico y legal, coyuntura económica, contexto político, competitividad externa, demandas de los clientes, desarrollo de la innovación tecnológica, acceso a recursos escasos, relaciones interorganizacionales, ..., exige un permanente cambio adaptativo de las estructuras y pautas organizacionales; por las relaciones de poder que, en forma de conflictos, alianzas, estrategias, resistencias, negociaciones, reglamentos, sistemas de recompensas y castigos, acceso y ocultación de información privilegiada, ..., expresan la lucha entre intereses diferentes de los individuos y los grupos de la organización; en fin, por la ideología (creencias, normas y valores, y pautas reguladoras de la actividad) de la cultura institucional que enmarca y contextualiza a la organización.

Por supuesto, cada una de estas mediatizaciones no opera únicamente respecto al proyecto de racionalidad instrumental, sino que todas ellas también se mediatizan entre sí. Cabría, pues, plantearse el análisis de las formas que, con carácter general, adopta esa mutua mediatización. Particularmente, no recomendaría este ejercicio teórico, porque considero que está condenado al fracaso. En otras palabras, no creo que existan regularidades en las formas en que se afectan y se influyen mutuamente las diferentes dimensiones que coexisten en una organización. Más bien, creo que cada organización concreta es el resultado de una singular articulación (influencia, mediatización, dependencia, relación dominante-subordinada, ...) de todas estas dimensiones, articulación que, sin duda, puede variar en el tiempo.

Por tanto, es únicamente el análisis organizacional de cada organización concreta el que puede permitirnos acceder al conocimiento de esa articulación singular de sus

dimensiones; análisis que es posible gracias a las herramientas o instrumentos teóricos que nos ha ido suministrando la teoría organizacional y que han sido tratados en estas -ya excesivamente prolongadas- reflexiones. A ésta, a la teoría organizacional, le corresponde seguir desarrollando el alcance y el significado de los instrumentos teóricos (racionalidad) que ha producido y, en su caso, revelar o producir otros nuevos que enriquezcan el análisis organizacional de las organizaciones concretas.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ALDRICH, H.E. (1979): *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BARNES, B. (1988): *The Nature of Power*, Cambridge: Polity Press.
- BERTALANFLY, L. VON (1968): *Teoría General de los Sistemas*, México, ICE.
- BLAU, P.M. (1970, 1974): *La burocracia en la sociedad moderna*, Buenos Aires, Paidós.
- BLAU, P. Y SCOTT, W.R. (1963): *Formal Organizations: a Comparative Approach*, London, Routledge and Kegan Paul.
- BODEN, D. (1994): *«The Business of Talk: Organizations in Action*. Cambridge, Polity Press.
- BRAVERMAN, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital*, New York, Moutly Review Press.
- BURAWOY, M. (1979): *Manufacturing Consent*. Chicago, Chicago University Press.

- BURNS, T. y STALKER, G.M. (1961): *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- BURRELL, G. y MORGAN, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann.
- CARCHEDI, G. (1977): *On the Economic Identification of Social Classes*, London, Routledge and Kegan Paul.
- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- CHILD, J. (1972): «Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice», *Sociology*, 6 (1).
- CLEGG, S.R. (1975): *Power, Rule and Domination*, London: Routledge and Kegan Paul.
- CLEGG, S.R. (1990): *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*, Berlin: Press.
- CLEGG, S.R. y DUNKERLEY, D. (1980): *Organization, Class and Control*, London, Routledge and Kegan Paul.
- CLEGG, S.R. , HARDY, C. y NORD, W.R. (Eds.) (1996): *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- CROZIER, M. (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: Chicago University Press.
- DONALDSON, L. (1985): *In Defence of Organization Theory: a Response to the Critics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- DONALDSON, L. (1996): The normal science of structural contingency theory, en CLEGG, HARDY y NORD (eds.), o.c.
- EDWARDS, R. (1979): *Contested Terrain*, New York: Basic Books.
- EISENHARDT, K.M. (1989): «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, 14.
- EMERY, F.E. y TRIST, E.L. (1965): «The Causal Texture of Organizational Environments», *Human Relations*, 18.
- GILLESPIE, R. (1988): The Hawthorn Experiments and the Politics of Experimentation, En J.G. MORAWSKI (Ed.): *The Rise of Experimentation in American Psychology*, New Haven, Yale University Press.
- HAGE, J. (1965): «An axiomatic theory of organizations», *Administrative Science Quarterly*, 10 (4).
- HANNAN, M.T. y FREEMAN, J. (1977): «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, 82, marzo.
- HARDY, C. (1985): «The nature of unobtrusive power», *Journal of Management Studies*, 22 (4).
- HARDY, C. y CLEGG, S.R. (1996): Some dare call it power, en CLEGG, HARDY y NORD (eds.), o.c.
- HICKSON, D.J. y otros (1969): «Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal», *Administrative Science Quarterly*, 14, sept.
- JACSON, N. Y CARTER, P. (1991): «In defence of paradigm incommensurability», *Organization Studies*, 12 (1).
- KATZ, D. y KAHN, R.L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*, New York, J. Wiley and Son.

- KERFOOT, D. y KNIGHTS, D. (1993): «Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain», *Journal of Management Studies*, 30 (4).
- KNIGHTS, D. y MORGAN, G. (1991): «Strategic discourse and subjectivity: towards a critical analysis of corporate strategy in organizations», *Organization Studies*, 12 (3).
- KNIGHTS, D. y WILLMOTT, H. (1985): «Power and identity in theory and practice», *Sociological Review*, 33 (1).
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA: Harvard University Press.
- MAYO, E. (1959): *Problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires, Galatea.
- MEYER, J. Y ROWAN, B. (1977): «Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, 83.
- MEYER, J.W. y SCOTT, W.R. (1983): *Organizational Environments*, Beverly Hills, CA: Sage.
- MERTON, R. (1949): *Social Theory and Social Structure*, New York: Collier Macmillan.
- MORGAN, G. (1986): *Images of Organizations*, Beverly Hills, Sage.
- PERROW, Ch. (1967): «A Framework for the Comparative Analysis of Organizations», *American Sociological Review*, 32.
- PERROW, Ch. (1970): *Organizational Analysis: A sociological view*, Belmont, CA: Wadsworth.
- PFEFFER, J. (1982): *Organizations and Organizational Theory*, Cambridge, MA: Ballinger.
- PFEFFER, J. (1993): «Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable», *Academy of Management Review*, 18 (4).
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G.R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- PORTER, L.W. y otros (1975): *Behavior in Organizations*, New York, McGraw-Hill.
- RANSON, S. y otros (1980): «The structuring of organizational structure», *Administrative Science Quarterly*, 25 (1).
- REED, M. (1996). Organizatioal theorizing: a historically contested terrain, en CLEGG, HARDY y NORD (eds.), o.c.
- ROETHLISBERGER, F.J. y DICKSON, W.J. (1939): *Management and the worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- RUMELT, R.P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston: Harvard University.
- SCOTT, W.R. (1987): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SCOTT, R. y MEYER, J. (Eds.) (1994): *Institutional Environments and Organizations: Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- SELZNICK, P (1948): «Foundations of Theory of Organizations», *American Sociological Review*, 13, 25-35.
- SILVERMAN, D. (1971): *The Theory of Organization*, New York, Basic Books.
- TAYLOR, F.W. (1911, 1966): *Principios de la administración científica*, Buenos Aires, Ateneo.
- THOMPSON, J.D. (1956): «Authority and power in identical organizations», *American Journal of Sociology*, 62.
- THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in Action*, New York, McGraw Hill.
- TOLBERT, P.S. y ZUCKER, L.G. (1996): The institutionalization of institutional theory, en CLEGG, HARDY y NORD (Eds.), o.c.
- TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1993): *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- WEBER, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*, Glencoe, ILL: Free Press.
- WEBER, M. (1968): *Economic and Society*, New York, Badmister.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- WILLMOTT, H. (1993): «Breaking the paradigm mentality», *Organization Studies*, 14 (5).
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial Organization: Behavior and Control*, London: Oxford University Press.