

CAPÍTULO 1

Introducción, definiciones y conceptos

La mayoría de los libros sobre organización de empresas empieza con una definición de organización. Sin embargo, en este libro no vamos a proponer una única definición de organización, sino que, en su lugar, revisaremos algunas de las contribuciones a los estudios sobre la teoría de la organización. Proponer una única definición de organización es hartamente complicado, ya que esto implicaría incluir en ella todos los componentes que las distintas perspectivas sobre la misma presentan en sus análisis. La teoría de la organización es un cuerpo complejo y, por consiguiente, es más acertado hablar de teorías de la organización, cada una de las cuales la contempla desde una perspectiva diferente y en las que subyace, implícita o explícitamente, un concepto diferenciado o matizado de organización.

Las organizaciones son muchas cosas a la vez, por lo que es muy difícil conocer la organización de forma holística. Su comprensión depende del ángulo desde el que la contemplemos y las distintas concepciones que surgen de esta visión múltiple corresponden con diferentes dimensiones del objeto de estudio. La variedad de aproximaciones al fenómeno organizativo que componen las teorías de organización de empresas hace que cualquiera de sus realidades pueda estudiarse sobre la base de distintas hipótesis, conceptos y enfoques, sin que quepa indicar que una de ellas es más acertada que las otras.

La teoría organizativa es un campo de estudio multiparadigmático (Burrell y Morgan, 1979; Hultz y Hatch, 1996). Esto significa que existe una amplia variedad de enfoques para abordar el estudio de los elementos principales de la organización. Estas diferentes perspectivas generan amplios debates y discusiones sobre las características que definen y constituyen la esencia de la

vida organizativa. No tenemos más que echar un vistazo al índice de este libro para hacernos una idea de los diferentes niveles, relaciones y temas desde los que cabe abordar la comprensión de las organizaciones. Las distintas concepciones que surgen de los diversos ángulos desde los que se contempla la organización no son más que diferentes dimensiones del objeto de estudio y, por lo tanto, ninguna definición puede aspirar a contener todas estas diferentes perspectivas de análisis.

1. LA ORGANIZACIÓN

El concepto de organización ha sido definido, principalmente, por los sociólogos, pioneros en el estudio de las mismas. Sin embargo, también los psicólogos, antropólogos, politólogos y economistas se han preocupado de explicar lo que son las organizaciones. Las diferentes conceptualizaciones al respecto enfatizan ciertos aspectos frente a otros, en función de sus objetivos y formación. Debido a la variedad de estas aportaciones, en los siguientes epígrafes presentamos un panorama de las más importantes.

1.1. Los elementos de la organización de Scott

En lugar de presentar una definición única de organización, W. Richard Scott (1987) describe sus elementos principales: estructura social, participantes, objetivos, tecnología y entorno.

En sociología, se entiende por estructura social el conjunto de actividades, relaciones e interacciones entre individuos o grupos que siguen un patrón establecido. La mayoría de las organizaciones presentan técnicas, prácticas y métodos estandarizados que repiten día tras día, así como formas de interrelación humana entre sus miembros, que son recurrentes o siguen una pauta determinada. Muchos de los aspectos de la estructura social se diseñan para llevar a cabo una tarea organizativa determinada, por lo que están definidos de forma explícita en las descripciones de los puestos de trabajo o en los organigramas organizativos; son los que constituyen la estructura social formal. La estructura social informal está integrada por aquellas actividades y relaciones que emergen naturalmente entre los miembros de la organización y que no existen en documentos escritos, organigramas o descripciones de puestos. La estructura social es el pilar fundamental de la organización, lo que la constituye como una asociación de elementos reunidos regularmente para un pro-

pósito específico o interés específico y no un conjunto espontáneo y temporal de personas.

El segundo elemento en el sistema de Scott es el formado por los participantes, las personas de la organización, aquellos individuos que, a cambio de diversos incentivos, realizan contribuciones a la misma. Según Scott, los participantes son, ante todo, actores sociales. Es su energía, sus ideas, su conformidad y disconformidad, lo que constituye y da forma a la estructura de la organización y la hace funcionar. El hecho de que las organizaciones dependan de la fuerza del trabajo humano y que su naturaleza sea única, plantea importantes desafíos a la teoría y gestión organizativa.

Los objetivos de la organización son las “concepciones de los fines deseados” (Scott 2003, pp. 22), esto es, lo que la organización intenta conseguir. Acostumbramos a hablar de los objetivos de la organización, sin embargo, las organizaciones, como tales, no tienen objetivos, propósitos o intenciones, sino que son los humanos los que los tienen. Normalmente, estos son los objetivos de quienes controlan la organización, por lo que puede ocurrir que sus participantes no los compartan. Los objetivos de los propietarios pueden no ser los mismos que los de los gerentes, trabajadores de la cadena de producción o personal de apoyo. El hecho de que los humanos tienen objetivos diferentes es una fuente de conflicto organizacional, tal como veremos a lo largo del libro.

La tecnología es el medio a través del que la organización transforma factores –materiales físicos, información o personas– en productos finales. La tecnología está parcialmente integrada en las técnicas, máquinas, métodos, software, pero también comprende el conocimiento técnico y las capacidades de los participantes. La tecnología es importante, ya que determina muchos otros aspectos de la organización como los procesos laborales, estructuras sociales y participantes.

El entorno se refiere a todo aquello que se encuentra fuera de la organización y que influencia o está influenciado por ella. A este elemento dedicaremos un capítulo entero de este libro.

Podemos utilizar los elementos de Scott para realizar un análisis básico de cualquiera organización. Es también importante destacar que cada uno de estos elementos apunta a un rasgo organizacional crítico que ha sido o es objeto de interés por parte de los teóricos de la organización. Algunas teorías organizativas centran su atención en las relaciones entre los participantes, otras en las relaciones entre las organizaciones y su entorno, y así para cada uno de los elementos, tal como veremos a lo largo de este libro.

Scott también propuso un marco conceptual para delimitar las diversas perspectivas sobre las organizaciones. Lo basó sobre tres aproximaciones al concepto de organización que se han adoptado desde la perspectiva sistémica

a lo largo del recorrido histórico de la teoría de la organización: las organizaciones como sistemas racionales, las organizaciones como sistemas naturales y las organizaciones como sistemas abiertos (Scott, 2003).

Desde la perspectiva de los sistemas racionales, Scott elabora una primera conceptualización de las organizaciones como “colectividades orientadas a la búsqueda de objetivos relativamente específicos y que exhiben estructuras sociales con un grado relativamente alto de formalización” (Scott, 2003, pp. 26). Los rasgos distintivos de las organizaciones frente a otro tipo de colectividades son: la orientación hacia los objetivos y unas estructuras sociales formalizadas.

Entender las organizaciones como sistemas naturales supone centrar nuestro interés en la forma en la que atienden a las necesidades y requisitos del propio sistema. Las organizaciones son consideradas como sistemas orgánicos con un fuerte instinto de supervivencia: mantenerse como sistemas. Para lograr este fin último, las organizaciones desarrollan estructuras informales y culturas propias, que tienen su origen en las capacidades naturales de sus miembros. De acuerdo con el razonamiento anterior, Scott formula una segunda definición de las organizaciones, considerándolas conjuntos de individuos que comparten un interés común por la supervivencia del sistema y que participan en actividades colectivas, informalmente organizadas, para asegurar la consecución de este fin (Scott, 2003, pp. 28). Esta perspectiva es más sociológica y pone el énfasis en las actividades informales de los participantes, la forma en la que el comportamiento en las organizaciones se desvía de las reglas y estructuras formales y el papel que desempeñan los participantes en la creación de valores y culturas organizacionales.

Las dos definiciones anteriores tienden a contemplar a la organización como un sistema cerrado, aislado de su entorno y compuesto por un conjunto estable de participantes. Sin embargo, las organizaciones son sistemas abiertos y dependientes de los flujos externos de personas, recursos e información. Esta interacción con el entorno provoca modificaciones en los objetivos, en las personas que forman parte de la organización y en el equilibrio de poderes entre los diferentes grupos. El enfoque de los sistemas abiertos contempla a la organización no como una estructura formal o como una entidad orgánica, sino como un sistema de actividades interdependientes que deben estar motivadas –producidas y reproducidas– continuamente para que la organización sobreviva. Al considerar a la organización como un sistema abierto, Scott propone una tercera definición: Las organizaciones son coaliciones de grupos de interés cambiantes que desarrollan objetivos a través de negociaciones; la estructura de la coalición, sus actividades y sus resultados están fuertemente influenciados por los factores del entorno (Scott, 2003, pp. 29).

Estas tres perspectivas representan un marco teórico para clasificar las teorías de la organización, ya que cada una de ellas acentúa aspectos diferentes

de la organización que son importantes para comprenderlas. Así, de acuerdo con el esquema que propone Scott, podemos diferenciar las teorías de la organización en función de la importancia que otorgan a los elementos racionales, naturales o ambientales de la organización.

1.2. La definición de organización de Hall

Si bien nuestra intención es huir de las definiciones cerradas de organización, una definición que sintetiza convenientemente los diferentes rasgos constitutivos de la organización es la concepción de Hall (1999, pp. 30), quien la describe como “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de sus miembros; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan, por lo general, con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

Como el propio Hall admite “la definición es engorrosa y quizá difícil de manejar” (1999, pp. 32), así que, vamos a diseccionarla y poner de relieve los temas clave.

Cuando los sociólogos emplean el término colectividad, se refieren a un grupo de personas que tienen algo en común. En el caso de las organizaciones, puede que no exista más que un objetivo común. Sin embargo, siempre existirá algún tipo de tensión entre el interés particular de los miembros individuales y el objetivo general de la organización. El resto de las características de la organización que Hall enumera –límites, normas, autoridad, comunicación y coordinación– son los mecanismos diseñados para conciliar el conflicto potencial entre los intereses colectivos e individuales

La frontera permite distinguir quien está dentro y fuera de la organización, lo que establece un sentimiento común de permanencia entre sus miembros. El orden normativo, que constituye la dimensión cultural, implica creencias y valores compartidos sobre la forma apropiada de comportarse y llevar a cabo las actividades de la organización. Esto sugiere que la colectividad no es simplemente una variedad de individuos que ocupan el mismo espacio organizativo, sino un grupo social cohesivo con un conjunto de ideas comunes. La autoridad y los sistemas de comunicación y coordinación son medios adicionales para convertir a los individuos en una colectividad cohesionada.

El hecho de que la colectividad exista de manera continua la convierte en una estructura social. Las “actividades que se relacionan, por lo general, con

un conjunto de metas”, proporcionan dirección a la organización y sus miembros. La referencia a la forma continua indica que está implicada en la producción de bienes o en la provisión de servicios de un modo continuado y no se trata de una actividad puntual.

El componente final de la definición –los resultados de las actividades de la organización para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad– destaca la forma en la que los procesos organizativos pueden conformar a los miembros de la organización, transformar la propia organización e influir en el medio ambiente o la sociedad en general.

Esta definición también representa el intento de Hall por identificar tres aspectos distintivos, pero interrelacionados, de la realidad organizativa: las estructuras, procesos y resultados. La primera parte de la definición enfatiza los elementos sociales estructurales (límites, normas, jerarquía y mecanismos de comunicación y coordinación); la segunda parte destaca los procesos activos dirigidos a resultados; la tercera parte considera las consecuencias de la estructura y procesos organizativos en los miembros, la organización y la sociedad en general.

1.3. Las imágenes de la organización de Morgan

El tercer enfoque destacado para estudiar las organizaciones es el que se sirve de metáforas, sobre la base de que las imágenes o modelos mentales pueden ayudar a expresar más claramente temas y cuestiones para las cuales no tenemos un lenguaje específico. Gareth Morgan argumenta que la forma en la que definimos, entendemos y conceptualizamos las organizaciones depende de las imágenes mentales que nos hemos formado sobre su forma y características esenciales. Las metáforas constituyen una herramienta para concebir las organizaciones atendiendo a diferentes perspectivas, las cuales, al resaltar aspectos concretos sobre ellas, proporcionan enfoques novedosos de las mismas. Morgan establece que el utilizar diferentes metáforas para comprender el complejo y paradójico carácter de la vida organizacional, nos capacita para diseñar y gestionar organizaciones de un modo que no había sido pensado antes. Este autor se sirve de las metáforas para crear imágenes de las organizaciones, cada una de las cuales refleja una verdad significativa, pero parcial, acerca de las mismas. Esta parcialidad del análisis metafórico produce un discernimiento unilateral de la realidad objeto de análisis. Al interpretar la realidad a través de metáforas diferentes, cada una de las cuales se identifica con una visión sobre la organización, podemos abrir nuestros procesos de pensamiento de manera que podamos entender la misma situación desde múltiples perspectivas de una forma crítica e informada.

Las ocho metáforas propuestas por este autor son las que consideran las organizaciones como: (a) máquinas, (b) organismos, (c) cerebros, (d) culturas, (e) sistemas políticos, (f) pasiones psíquicas, (g) flujo y transformación y (h) instrumentos de dominación. Vamos a comentar cada una de estas metáforas:

La organización como una máquina considera las organizaciones como instrumentos mecánicos para alcanzar los resultados. Los elementos de la organización, incluyendo los humanos, están interrelacionados formando parte de una estructura diseñada para alcanzar resultados concretos de forma eficiente.

Esta metáfora se corresponde con una perspectiva racional del sistema al contemplar las organizaciones como “herramientas” o “instrumentos”. La organización no surge accidentalmente o de manera informal, sino que se construye a priori para alcanzar un objetivo concreto.

Una segunda metáfora propuesta por Morgan es la que identifica las organizaciones con organismos, seres vivos que necesitan recursos para mantenerse vivos y crecer. Existen en un medio ambiente del que dependen para satisfacer sus variadas necesidades. Al igual que en la biología, la supervivencia del organismo de la organización es muy dependiente del nivel de competencia y los recursos del ecosistema. La metáfora de la organización como organismo enfatiza la capacidad de las organizaciones para gestionar y hacer frente a las condiciones ambientales. Las organizaciones pueden obtener los medios de subsistencia sólo si tienen la estructura compleja adecuada capaz de acceder a los recursos y procesos. Esta imagen combina características de las perspectivas de sistemas naturales y abiertos.

Conceptuar las organizaciones como cerebros implica definirlas como entidades que procesan información, toman decisiones y aprenden. El foco principal de esta metáfora reside en la capacidad de la organización para acceder, usar y procesar la información con el propósito de aprender, tomar decisiones y realizar evaluaciones.

Las organizaciones son también sistemas culturales. En tanto que son colectividades de seres humanos que actúan e interactúan, en ellas emergen conjuntos de valores y creencias compartidos. De acuerdo con esta concepción, las organizaciones no son estructuras objetivas diseñadas para lograr una meta medible sino colecciones de personas que construyen la realidad con significados y supuestos compartidos. Esta metáfora comparte muchas asunciones con la perspectiva de sistema natural de Scott. Para que las organizaciones operen, sus miembros deben definir un problema que hay que resolver y llegar también a un entendimiento de mutuo acuerdo acerca de la mejor y más apropiada forma de resolverlo.

Otra metáfora es la que describe las organizaciones como sistemas políticos. En este sentido, la organización se caracteriza como una red compleja de

grupos con diferentes valores, intereses y prioridades que compiten por los recursos y entre los que se produce conflictos.

Las organizaciones son también conceptualizadas como prisiones psíquicas, ya que sus reglas y métodos pueden conformar y controlar los procesos mentales de sus empleados. La analogía a una prisión sugiere que las organizaciones limitan la libertad de pensamiento de sus trabajadores en la medida en que la experiencia organizativa puede generarles una inclinación general hacia la disciplina y obediencia.

Las organizaciones como instrumentos de dominación es una combinación de la imagen de la organización como máquina con la de la organización como sistema político. La organización se convierte en el instrumento que favorece los intereses de un grupo en detrimento de los de otro. Aquellos que son capaces de poseer, controlar y manejar las organizaciones son quienes pueden dominar y ejercer el poder sobre otros. De acuerdo con esta visión, las organizaciones no defienden la voluntad colectiva o el interés general, sino el interés particular. Las organizaciones controlan, explotan, dominan y deshumanizan.

Las imágenes y teorías de Morgan proporcionan un marco adicional para clasificar las teorías de la organización y a lo largo de este libro veremos como estas imágenes se reflejan en varias de las teorías organizativas que estudiaremos. Conviene tener presente que las metáforas, en algunos casos, iluminan la realidad organizativa, pero, en otros casos, la oscurecen, ya que centran nuestra atención en algunos aspectos concretos de la organización que, en ocasiones, nos impiden ver elementos igualmente importantes.

2. LA INFLUENCIA DE LAS ESCUELAS CLÁSICAS EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Para lograr comprender la estructura y el proceso organizativo, tal como se entiende actualmente, es preciso estudiar cómo se ha llegado a dicho punto. Partiremos, para ello, de la Escuela Clásica. En ella se incardinan dos corrientes: la sociológica y la de la administración.

La escuela sociológica es fruto del momento histórico que se estaba viviendo: la transición del feudalismo al capitalismo o de una sociedad agrícola a una industrial. Esto tuvo un impacto profundo en la teoría social y cada uno de los tres principales autores de esta escuela, Karl Marx, Émile Durkheim y Max Weber centraron sus estudios en un aspecto particular de esta transición.

La corriente de la teoría de administración está protagonizada fundamentalmente por Frederick Taylor, Henri Fayol y Chester Barnard y dirigió su interés en estudiar los problemas a los que se enfrentan los gerentes de las organizaciones industriales.

Consideraremos brevemente cada una de las perspectivas que estos seis autores aportan al estudio de la organización.

2.1. Karl Marx

El trabajo de Karl Marx (1818-1883) ha tenido una enorme influencia en la teoría de la organización.

En su análisis de la transición del feudalismo al capitalismo, Marx señala que, al producirse, en la base social se genera un cambio de la propiedad de la tierra a la propiedad del capital. Los medios de producción en la sociedad industrial capitalista son las máquinas, fábricas y organizaciones que producen bienes para vender en el mercado. La propiedad de los medios de producción define la clase dominante, a la que denomina *clase capitalista* (capital). Aquellos que no poseen medios de producción tienen que entablar una relación laboral con los propietarios capitalistas, consistente en vender su *fuerza de trabajo* a cambio de un salario. Estos son la clase proletaria, quienes dependen del capital para sobrevivir y, en consecuencia, mantienen con él una relación asimétrica y dependiente que permite su subordinación y explotación por la clase propietaria.

Esta relación genera un fuerte antagonismo entre los intereses del capital y los de los trabajadores, que se manifiesta en la forma de repartir las plusvalías, aquellas generadas por la combinación del trabajo y capital, cuando el producto se vende en el mercado a un precio mayor al coste de producción. Cada una de las partes argumenta que las plusvalías le pertenecen y, por lo tanto, el sistema capitalista se caracteriza por la lucha entre las dos clases por los intereses del capital y el trabajo.

Aunque la dominación y control de clases son elementos prioritarios en este discurso, Marx también analiza el binomio lucha y resistencia dentro de las organizaciones. Mientras que la clase capitalista centra su atención en la maximización del beneficio y el control social del proletariado, estos últimos son capaces de resistir individual y colectivamente a estos intentos de propietarios y gestores. De acuerdo con Marx, el desarrollo de formas de explotación cada vez más efectivas tiene el efecto paradójico de galvanizar la oposición colectiva de la clase trabajadora. Esta dinámica representa una tensión organizativa fundamental entre el esfuerzo por incrementar la eficiencia y

beneficio, por una parte, y la reacción humana de los trabajadores por otra. La batalla por gestionar y controlar estas reacciones humanas es una dinámica muy importante para entender la evolución de la teoría organizativa y la gestión estratégica. Es un tema recurrente en las teorías de la organización, como veremos a lo largo del libro.

2.2. Émile Durkheim

La preocupación fundamental de Émile Durkheim (1858-1917), residía en los fundamentos del orden y la solidaridad en la sociedad, la razón que mantiene a la sociedad unida. Él creía que la solidaridad en la sociedad agrícola tradicional estaba basada en las condiciones de igualdad, en las vivencias similares fruto de las actividades comunes de la vida rural. Las personas que realizan trabajos iguales desarrollan un conjunto de creencias y sentimientos comunes que fomentan el consenso y la integración, mientras que minimizan las diferencias individuales y el conflicto social. A esto lo denomina solidaridad mecánica.

La transición de la sociedad agrícola a la industrial trajo consigo una división del trabajo más compleja. Las experiencias comunes derivadas de las actividades rurales y agrícolas se sustituyen por diferencias crecientes, al desempeñar los individuos unos roles económicos cada vez más variados. A medida que aumenta la diversidad de las ocupaciones, los individuos comienzan a distribuirse entre las zonas rurales y urbanas y a ocupar diferentes clases sociales, de forma que la similitud se sustituye por diferenciación. Esto debilita la base de la solidaridad mecánica y, por ende, amenaza el orden y la integración social.

En este entorno, Durkheim creyó que podía emerger una nueva forma de solidaridad basada en la interdependencia. La división del trabajo, de acuerdo con la cual los diferentes grupos desarrollaban distintos roles productivos, hace que los miembros de la sociedad dependan unos de otros para satisfacer sus necesidades, lo que resulta en el nacimiento de la solidaridad orgánica.

En términos generales, Durkheim concluye que todas las formas de organización social necesitan integración y solidaridad social, que se basaría en una conciencia colectiva de creencias y sentimientos compartidos entre los miembros de la organización y serviría como norma para el control social.

El análisis de Durkheim de la transición de la sociedad agrícola a la industrial tiene una aplicación directa a uno de los problemas organizativos más persistentes: la dificultad para equilibrar diferenciación e integración, objetivos duales y contrapuestos.

La mayoría de las organizaciones están estructuradas en torno a una diferenciación de actividades. La diferenciación y especialización normalmente se contemplan como requisitos fundamentales para el logro de la eficiencia organizativa. Sin embargo, estas divisiones pueden resultar problemáticas cuando minan la misión común al promover la identificación particularista con una ocupación, departamento o clase social. Las personas de una organización pueden empezar a perseguir intereses y objetivos que frustran los fines organizacionales. Por lo tanto, en todas las organizaciones existe una búsqueda constante de equilibrio entre la división del trabajo y la diferenciación, por un lado y la construcción de comunidad e integración, por otro. Esta tensión será uno de los hilos conductores de este libro.

2.3. Frederick W. Taylor

La idea fundamental de Taylor (1856-1915) fue la aplicación de métodos científicos a la administración del trabajo. Tales métodos se basaban en una descomposición y racionalización de las tareas que deberían aumentar el rendimiento de los trabajadores, con lo que se elevaría su remuneración y se reduciría su fatiga.

Mientras que en épocas históricas anteriores, los procesos en el trabajo se habían dejado al criterio de artesanos expertos, la administración científica reconoce una división de responsabilidad entre el equipo gestor y los trabajadores. El papel de la administración es recopilar información detallada sobre los procesos de trabajo, analizarla y generar reglas y directrices sobre la forma más eficiente de realizar las tareas. Seleccionará y formará a los trabajadores sobre estos procedimientos para maximizar su rendimiento, la calidad de su trabajo y sus propios beneficios.

Los intentos de Taylor por racionalizar el trabajo al nivel del trabajador individual condujeron a cambios en la dirección y la estructura organizativa del trabajo. Desarrollaron procedimientos para analizar y diseñar tareas. Realizaron estudios de tiempo y movimientos que incluían medidas y análisis detallados de las características físicas del lugar de trabajo, la ubicación de las herramientas y máquinas respecto al trabajador y el tiempo que éste debía utilizarlas con el objetivo de identificar la disposición más eficiente para desarrollar una determinada tarea.

Taylor consideraba que la aplicación de sus métodos favorecía tanto a los empresarios como a los trabajadores, ya que ambos se beneficiaban de los incrementos de productividad. La extrema división del trabajo que la organización científica establecía permitía que los trabajadores pudieran seleccionarse e instruirse para especializarse en la ejecución de una tarea, lo que posi-

bilita que ésta se ejecute con mayor rapidez, aumentando, con ello, la productividad y elevándose la retribución del trabajador, al mismo tiempo que los beneficios de la empresa.

Pese a las críticas de las que han sido objeto, las limitaciones que padecen y el profundo malestar y conflicto social que originaron, es justo reconocer el carácter pionero de los trabajos de la Administración Científica de Taylor y sus aportaciones al proceso de construcción de una Teoría sobre la Organización.

2.4. Henry Fayol

Henry Fayol (1841-1925) desarrolló la primera teoría general sobre la Administración de Empresas. Consideró que todas las actividades empresariales se pueden englobar en uno de los siguientes seis grupos:

1. Actividades técnicas: aquellas relacionadas con la producción de bienes o de servicios.
2. Actividades comerciales: compra, venta e intercambio.
3. Actividades financieras: búsqueda y gestión de los capitales.
4. Actividades de seguridad: las relacionadas con la protección y preservación de las personas y los bienes.
5. Actividades contables: inventarios, registros, balances, costes y estadísticas.
6. Actividades administrativas: las relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

Fayol defiende que el sexto grupo de actividades, al que denomina administración, es el más importante de todos ellos, y sobre él va a centrar sus trabajos. Considera que este concepto es universalmente aplicable a todas las organizaciones. Prescribió catorce principios administrativos, que concibe como faros que muestran el camino hacia la teoría y la práctica de la administración, y son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración del personal, centralización, jerarquía o cadena escalar, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo.

Junto a los principios, Fayol desarrolló los elementos de la administración como descripción del desempeño de la función de administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Pese a las críticas, las aportaciones de Fayol deben valorarse en sus justos términos. Fue el primero en identificar las características fundamentales de la

estructura formal de la organización, logró grandes avances en el diseño de las estructuras de su época y, aún hoy, se mantiene su concepción de los elementos de la administración.

2.5. Max Weber

El impacto que Max Weber (1864-1920) ejerció sobre la teoría organizativa deriva de su trabajo sobre la organización burocrática. Sin embargo, en este espacio nos vamos a centrar en su análisis del incremento de la racionalidad en la transición de la sociedad agrícola tradicional a la sociedad industrial moderna.

El análisis histórico de Weber sobre las diferentes sociedades se centró en las formas de organización social y sus correspondientes formas de autoridad. En la mayor parte de las organizaciones, algunas personas mandan y otras obedecen. Weber estaba especialmente interesado en cómo se producía la legitimación de estas diferencias de autoridad; esto es, cómo algunas personas pueden ejercer el derecho a ordenar, mientras que otras están deseando aceptar su deber de obediencia.

Los cimientos de la autoridad legítima han variado a lo largo de la historia. En sociedades anteriores, la autoridad se basaba en el carisma (características personales del líder) o la tradición (costumbre o estatus inherente, como en el caso de la monarquía). Lo que distingue a la sociedad industrial moderna, según Weber, es el surgimiento de la racionalidad como el principio operante dominante. Bajo este sistema, la autoridad es racional-legal, se basa en la aplicación de principios racionales que vinculan los medios con los fines y las relaciones de autoridad se aceptan porque se consideran necesarias como medios para el logro de determinados fines. Las órdenes son parte de las reglas y procedimientos organizativos diseñados para maximizar la eficiencia, y quienes ocupan posiciones de autoridad lo hacen sobre la base de su conocimiento y habilidad para dirigir la acción social racionalmente. Esta forma de autoridad es la que Weber consideró como la más avanzada y eficiente y constituye un elemento central de su teoría sobre la burocracia.

Weber postula que la burocracia es la forma organizativa que resulta de la aplicación de la autoridad racional-legal y, en este sentido, es la de mayor eficiencia técnica de todas las organizaciones posibles. Sin embargo, también la consideraba una fuerza dominante que constreñía la libertad individual y la creatividad, lo que apunta a que las estructuras objetivas diseñadas en pos de la eficiencia pueden entrar en conflicto con los deseos subjetivos de libertad y autonomía de los seres humanos. Una tensión organizativa sobre la que volveremos en capítulos posteriores.

3. TEORÍA SOCIAL CONTEMPORÁNEA Y ANÁLISIS ORGANIZATIVO

En este último epígrafe vamos a estudiar tres teorías principales que se han aplicado a una amplia variedad de fenómenos sociales, entre ellos, las organizaciones: son el funcionalismo estructuralista, la teoría del conflicto y el interaccionismo simbólico.

3.1. Funcionalismo estructural

El funcionalismo está íntimamente asociado al trabajo de Talcott Parsons (1902-1979), quien prestó mucha atención al estudio de las organizaciones. Parsons utilizó un modelo de funciones del sistema social diseñado para demostrar como todas las sociedades y organizaciones sociales desempeñan una serie de funciones necesarias para asegurar su supervivencia. Estas funciones definen su modelo AGIL y son: la adaptación (A), el logro de metas (G), la integración (I) y la latencia (L). La adaptación hace referencia a la forma en la que el sistema accede a los recursos que necesita. El logro de metas está relacionado con el establecimiento y consecución de objetivos. La integración alude al problema de asegurar la cohesión y coordinación de los miembros y actividades de la sociedad y la latencia significa la forma en la que el sistema se sostiene y reproduce a través de la transmisión de la cultura y los valores a lo largo de tiempo.

Estas funciones constituyen la base de una amplia variedad de ideas y teorías de la organización. La adaptación apunta a cómo se relaciona una organización con su entorno para obtener los recursos necesarios para generar los productos o servicios. El logro de metas es un objetivo central de las organizaciones burocráticas racionales que construyen estructuras formales para alcanzar sus objetivos. La integración, que ya hemos discutido en el contexto de la teoría sociológica clásica de Durkheim, es necesaria si las organizaciones quieren retener solidaridad social y articular sus actividades. La latencia englobaría los procesos culturales y de socialización diseñados para asegurar la pervivencia de la organización. Las organizaciones, en este contexto, implementan estructuras y procesos para realizar estas funciones esenciales, y la valoración del comportamiento organizativo debe medir el grado de éxito con en el que se llevan a cabo.

Parsons también concibió las organizaciones como instituciones que, dentro de la sociedad global, tienen la responsabilidad de cumplir una función determinada. Las empresas que participan en la producción econó-

mica realizan la función de adaptación proveyendo productos para el consumo. Las organizaciones gubernamentales satisfacen la función de logro de los objetivos a través de políticas públicas. Las organizaciones del sistema de justicia llevan a cabo la función de integración mediante la aplicación de las leyes. Las organizaciones educativas se encargan de socializar a los miembros de la sociedad, contribuyendo, con ello, a la estabilidad cultural a largo plazo. Juntas, estas organizaciones contribuyen al mantenimiento del orden social.

Este tipo de análisis funcional destaca las funciones positivas y objetivos evidentes de diferentes organizaciones sociales. Son las que Robert Merton denominó funciones manifiestas –las obvias– y que constituyen el propósito oficial de una organización o institución. Pero, de acuerdo con este autor, existen también, funciones latentes, que son las no intencionadas, inesperadas e imprevistas.

Tomemos el ejemplo de las instituciones educativas. La función manifiesta es educar a la población para ser miembros productivos de la sociedad. Sin embargo, existen otras consecuencias de las instituciones educativas que pueden ser igualmente importantes para la sociedad, pero que raramente se discuten. Por ejemplo, el hecho de que mantienen a gran parte de la población fuera de la población activa, disminuyendo con ello la tasa de desempleo y el riesgo de conflicto social. Las instituciones educativas preparan a la gente para la vida en organizaciones burocráticas y jerárquicas. También clasifican a las personas desde edades muy tempranas sobre la base de su habilidad académica, lo que en un futuro sirve para legitimar la asignación de trabajos bien o mal pagados. Aunque estas funciones no aparecen explícitamente en la declaración de la misión organizativa pueden ser tan significativas socialmente como aquellas que sí lo están. Un análisis funcional sólido de una organización debe incluir ambos tipos de funciones.

Un segundo problema del modelo funcional, tal como lo concibió Parsons, es su incapacidad para considerar las tensiones y contradicciones que las organizaciones producen y que, en última instancia, contribuyen al desorden e inestabilidad social. Nos remitiremos a Marx, Durkheim y Weber para ilustrar este punto. Marx mostró cómo la producción económica en una sociedad de clases trae consigo la explotación y la alienación de los trabajadores y, por tanto, genera un conflicto de clases. Durkheim mantenía que una división del trabajo que incrementara la eficiencia productiva amenazaba la solidaridad social. Weber argumentó que las técnicas organizativas burocráticas, si bien eran técnicamente racionales, también eran deshumanizadoras. En cada uno de estos casos, los métodos empleados para satisfacer una función han generado consecuencias negativas o disfuncionales. Estas contradicciones y paradojas son una dinámica fundamental en todas las organizaciones.

3.2. La teoría del conflicto

La teoría del conflicto ofrece una amplia perspectiva para entender las estructuras sociales y el cambio social. A diferencia del funcionalismo estructural, que tiende a enfatizar el orden y la estabilidad, la teoría del conflicto está basada en la hipótesis de que todas las sociedades se caracterizan por el conflicto continuo entre sus grupos y el cambio social persistente. Esto es debido al hecho de que (1) los individuos desarrollan intereses políticos diferentes basados en su afiliación racial, étnica, de clase, de género, ocupacional o religiosa; (2) los recursos valorados socialmente tienden a ser relativamente escasos, lo que genera conflicto y competencia sobre el acceso y la distribución de estos recursos; (3) las instituciones sociales están organizadas para servir a los intereses de los propietarios de los recursos escasos y (4) la tensión entre quienes poseen y quienes no poseen los recursos escasos genera inestabilidad y cambio.

En análisis de las organizaciones desde esta perspectiva enfatiza el conflicto, competición y ejercicio del poder, la inestabilidad y el cambio. Al igual que la sociedad en general, las organizaciones están formadas por miembros que ocupan diferentes puestos, desempeñan diferentes roles, trabajan en departamentos y unidades diferentes, ostentan diferentes grados de autoridad y capacidad de decisión y reciben diferentes niveles de recompensas como salarios. Estas diferencias hacen que los miembros de la organización desarrollen una variedad de intereses políticos contrapuestos y entren en diversas formas de competencia. El análisis organizativo debe reconocer que en la mayoría de las organizaciones estas divisiones y conflictos son inevitables. Un cuerpo significativo de la teoría organizativa se ha centrado en explicar cómo gestionar y controlar estos conflictos.

3.3. Interaccionismo simbólico

En contraste con el funcionalismo estructural y la teoría del conflicto, que son teorías a nivel macro centradas en las instituciones a nivel de la sociedad y el cambio, el interaccionismo simbólico tiene un enfoque a nivel micro que busca analizar la interacción social a nivel individual.

El interaccionismo simbólico asume que el orden social se basa en las interpretaciones que asignamos y los significados que transmitimos en el proceso de interacción social. Sin una visión común del lenguaje verbal y corporal, las señales no verbales, gestos, expresiones y conductas, no existiría una vida social tal como la conocemos. Todas estas formas de comunicación contienen mensajes simbólicos que deben tener el mismo sentido para la persona que transmite la acción simbólica que para la que la recibe.

El lenguaje y el comportamiento simbólico que una persona emplea dependerán del rol que quiera asumir o del contexto en el que está operando. Todos los comportamientos personales envían mensajes a las personas y grupos de su entorno y estos asocian sus acciones con una identidad particular. Por ejemplo, en una clase de un centro educativo, un alumno que quiere ser identificado como un alumno aplicado se sentará en la primera fila, atenderá y participará en clase y entablará conversaciones con el profesor.

Por otra parte, el contexto en el que las personas actúan demanda formas de comportamiento simbólicas asociadas con el comportamiento genérico del individuo en dicho contexto. Si seguimos con el ejemplo anterior, los alumnos de una clase entran en el aula, se sientan en su sitio, fijan su atención en el profesor, asumen una actitud pasiva... El profesor, mientras tanto, entra en el aula, comunicando el objeto de la clase, asume una posición frente a la misma, llama su atención y asume la responsabilidad de iniciar y dirigir el proceso de aprendizaje. El éxito final de la interacción de la clase depende de la conformidad con estos modos de comportamiento simbólicos. Estos comportamientos se utilizan en todos los entornos organizativos.

De la misma manera que los individuos y las actividades se sitúan en un contexto simbólico, lo hace la organización: su apariencia, estructura, métodos y técnicas para lograr sus objetivos están sujetos a una interpretación simbólica, ya que existen unas expectativas sobre las mismas. Por esta razón, las organizaciones hacen grandes esfuerzos para establecer y comunicar símbolos que sus clientes asocian con una operativa legítima.

BIBLIOGRAFÍA

- BARNARD, C. I. (1959): *Las Funciones de los Elementos Dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- BURELL, G. y MORGAN, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.
- COASE, R. H. (1937): *The Nature of the Firm*, *Economica*, 4, p. 386-405.
- DESSLER, G. (1992): *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- DRUCKER, P. F. (1997): "Hacia la Nueva Organización", en Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckard, R.: *La Organización del Futuro*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- ETZIONI, A. (1964): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.

- GROSS, B. M. (1968): *Organizations and their Managing*, Free Press, New York.
- HALL, R. H. (1999): *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
- MARCH, J. G. y SIMON, H. A. (1969): *Teoría de la Organización*, Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1984): *La Estructuración de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1991): *Mintzberg y la Dirección*, Díaz de Santos, Madrid.
- MORGAN, G. (1990): *Imágenes de la Organización*, Rama, Madrid.
- PASMORE, W. A. (1998): "Organizing for Jazz", *Organization Science*, 9, p. 562-668.
- ROBBINS, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- SCHULTZ, M. y HATCH, M. (1996): Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- SCOTT, W. R. (1992): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.