

2

La naturaleza y las clases de organizaciones

En este capítulo se definirá primero el tema a tratar—las organizaciones. En consecuencia, se abordará la inquietud de si las organizaciones pueden o no considerarse como una realidad por derecho propio, involucrando algo más que los individuos que las componen. Se analizará, finalmente, el tema de las tipologías o clases de organizaciones.

Definiciones

Las discusiones sobre definiciones pueden ser bastante inútiles y esta puede ser inútil también pero es necesaria. Aunque algunos autores (por ejemplo, March y Simon 1958, pág. 1) argumentan que las definiciones sobre las organizaciones no tienen ningún propósito, un enfoque más razonable podría ser que las definiciones dan una base para entender el fenómeno que va a estudiarse. Consideraremos aquí las definiciones dadas por algunos escritores clásicos sobre el tema y ofreceremos luego nuestro propio enfoque.

Weber El análisis organizacional tiene una tradición lo mismo que cualquier otro tema de estudio, y que las organizaciones en sí mismas. La tradición se centra fuertemente alrededor de Max Weber, conocido por sus análisis sobre burocracia y autoridad, temas que se analizaran más tarde, pero se preocupó también por dar definiciones más generales de las organizaciones. Weber distingue primero el “grupo corporativo” de otras formas de organización social (Weber 1947). El grupo corporativo involucra: “Una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños. . . en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o “cabeza” y, generalmente, también de un grupo administrativo” (págs. 145-46).

Este aspecto de las definiciones contiene un número de elementos que requieren un análisis adicional ya que son básicos para una buena parte de las demás definiciones. Las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales o, en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones. Sin embargo, como lo sugiere la referencia a límites cerrados o restringidos, estas personas no están simplemente en contacto aleatorio. La organización (grupo corporativo) acepta unos grupos de la población y excluye otros. La organización tiene en sí misma, unos límites. Un elemento importante de esta definición, la idea de orden, establece una diferencia, aún más honda, entre las organizaciones y otros entes sociales. Los patrones de interacción no aparecen por generación espontánea; la misma organización impone una estructura de interacción. Esta parte de la definición sugiere también que las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo cuando están cumpliendo sus funciones. El orden se solidifica con la designación de personal específico para llevar a cabo esta función.

Weber agrega, con respecto a la idea del grupo corporativo, otros criterios sobre las organizaciones. En las organizaciones la interacción es “asociativa” y no “comunal” (págs. 136-39). Lo anterior diferencia la organización de otros entes sociales tales como la familia, que comparten las otras características, ya mencionadas, del grupo corporativo. Weber anota también que las organizaciones llevan a cabo, de manera continua, actividades con propósitos de un tipo especificado (págs. 151-52). En consecuencia, las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, como lo sugiere la presencia de “actividades con propósito”. Las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido aceptada por la mayoría de los analistas organizacionales.

La definición de Weber ha servido como base para muchas otras, en parte por su relación con la realidad. Sus puntos centrales son, básicamente, unos patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades.

Barnard Chester Barnard y sus seguidores adoptaron un punto de vista diferente. Aunque está de acuerdo con Weber en muchos aspectos, Barnard enfatiza una base diferente para las organizaciones. Su definición básica es que una organización es “un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas” (Barnard 1938, pág. 73), es decir, actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y con propósito. Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos. Barnard hace énfasis en el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Mientras que Weber hace énfasis en el sistema, Barnard centra su atención en los miembros del sistema. Más tarde se analizará la relevancia y las implicaciones de estos dos enfoques.

Las organizaciones y la organización social

Uno de los principales problemas que se presentan al analizar o pensar acerca de las organizaciones es que el término es muy similar al mucho más amplio “organización social”. La mayoría de los analistas conciben la organización social como las “redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas... a las cuales se hace referencia como a la estructura social y la cultura,

respectivamente” (Blau y Scott 1962, pág. 4) **La organización social es el conjunto, más amplio, de relaciones y procesos de las cuales las organizaciones son una parte.** El análisis de la organización social puede hacerse al nivel macro, o de todo el conglomerado social o al micro, o interpersonal o intergrupar. Los análisis experimentales de bivalencias y trivalencias, por ejemplo, contribuyen a comprender mejor la organización social. Las organizaciones, en la forma en la cual estamos utilizando el término en este libro, son parte de una organización social más general, que se ve afectada por ellas y, recíprocamente, las afecta a su vez. (Ver Coleman 1964).

Otras Definiciones Algunos escritores han tratado de aliviar estos problemas terminológicos agregando como prefijo de la palabra organizaciones los adjetivos “complejas”, “en gran escala” o “formales”. Como lo anotan Peter M. Blau y W. Richard Scott (1962), por ejemplo:

Siendo así que las organizaciones formales son, frecuentemente, muy grandes y complejas algunos autores se refieren a ellas como a organizaciones a “gran escala” o “complejas”. Pero nosotros hemos considerado que estos términos ayudan a confundir por dos razones. Primera, las organizaciones varían en tamaño y complejidad y el uso de estas variables como criterios para definir las resultaría en expresiones extrañas tales como “una organización pequeña en gran escala” o una “organización compleja muy compleja”. Segunda, aunque las organizaciones formales se convierten, a menudo, en muy grandes y complejas, su tamaño y su complejidad no emulan con los de la organización social de una sociedad moderna, que incluye esas organizaciones y las relaciones que las ligan además de otros patrones no organizacionales. (Quizá tal vez se ha hecho tanto énfasis en la complejidad de las organizaciones formales porque es hecha por el hombre mientras que la complejidad de la organización social ha surgido lentamente, de la misma manera que la complejidad de los computadores modernos es más impresionante que la del cerebro humano. La complejidad por diseño puede ser más conspicua que la que se genera por crecimiento o evolución) (pág. 7).

Así como muy pocos estarían en contra de los puntos de vista de Blau y Scott con respecto a la dificultad en el uso de los términos “complejas” o “en gran escala”, puede hacerse la misma crítica a “formal” como prefijo. Las organizaciones varían también en su grado de formalidad y entonces tendría que hablarse sobre organizaciones formales más o menos formales lo cual no constituye un gran paso hacia adelante. Con estos puntos en mente utilizaremos aquí el término simple “organización” y nos referiremos a la “organización social” en el contexto más amplio.

El análisis se vuelve más concreto al considerar las definiciones y ejemplos de Hamitai Etzioni y W. Richard Scott. Etzioni (1964) afirma:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por: (1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos; (2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; (3) sustitución de personal;

por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones. (pág. 3).

La definición de Scott (1964) contiene algunos elementos adicionales. Scott afirma:

... las organizaciones están definidas como colectividades... que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro... sin embargo, que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes. (pág. 488).

Esta definición parece estar muy de acuerdo con la realidad. Sin embargo, en esta y en las otras definiciones parecen ser evidentes dos problemas: el lugar de los objetivos en la naturaleza de las organizaciones y el aspecto de la diferenciación de límites.

El tema de los objetivos es crítico en el análisis organizacional (ver Mohr 1973 y Hannan y Freeman 1977 para enfoques opuestos sobre el tema de los objetivos). En este análisis se considerarán, más tarde y con más profundidad, los objetivos pero en este momento deben hacerse algunas reflexiones. Primera, en las organizaciones hay muchas actividades que difícilmente están relacionadas con un objetivo así la imaginación se esfuerce por buscarlo. Algunas actividades son definitivamente administrativas, tales como el manejo de formas que garantizan que la organización está cumpliendo con algún conjunto de regulaciones gubernamentales. Otras actividades son definitivamente sociales, tales como las conversaciones de la gente durante el tiempo en el cual se están tomando un café. Y aún otras responden a reacciones a presiones ejercidas desde afuera sobre la organización tales como el diseño de motores para automóvil que lancen a la atmósfera menos contaminantes, como resultado de las presiones gubernamentales.

En segundo lugar, los objetivos pueden considerarse como algo no humano o como lo anota Simon (1964): "Tratándolos (los objetivos) como una entidad superindividual que tiene una existencia y un comportamiento independientes del comportamiento de sus miembros" (pág. 2). El análisis que se hace en el libro acepta esa carencia de humanidad como necesaria y correcta. Es interesante ver que Simon continúa y anota:

En los procesos decisivos de la vida real, un curso de acción debe satisfacer, para ser aceptable, un conjunto de requerimientos o restricciones. En algunas ocasiones se aísla uno de estos requerimientos y se hace referencia a él como al objetivo de la acción. Pero la selección de una de las restricciones, dentro de muchas, es en gran medida arbitraria. Tiene más sentido para muchos propósitos referirse a todo el conjunto de requerimientos como el (complejo) objetivo de la acción. Esta conclusión es válida tanto para los procesos decisivos individuales como para los organizacionales. (pág. 7).

Simon sugiere, y yo estoy de acuerdo, que los objetivos sirven como restricciones para la toma de decisiones. Los consideraremos, en este análisis, como independientes de los actores humanos sobre la organización. El último aspecto que se considerará aquí en relación con los objetivos debería ser evi-

dente por el hecho de estar usando el término “objetivos”, en plural. Las organizaciones tienen múltiples objetivos y en su mayor parte tienden a ser contradictorios. En consecuencia, tópicos tales como calidad vs. cantidad, enseñanza vs. investigación, y muchos otros, son parte de la textura propia de las organizaciones.

El problema de la diferenciación de los límites organizacionales es interesante en sí mismo y pone de presente un tópico crítico adicional en relación con las organizaciones. El tópico de los límites puede ejemplificarse por medio del ejemplo de un partido político local. La organización del partido tiene, frecuentemente, un pequeño grupo de funcionarios pagados para responder llamadas telefónicas, recibir el correo y similares. Sin embargo, el verdadero poder lo tienen los miembros que no reciben pago. Durante las campañas electorales se aumentan los miembros de la organización a medida que se incluyen personas para hacer llamadas telefónicas, distribuir literatura y hacer discursos. La adición de personal voluntario y de tiempo parcial echa realmente por los aires el tema de los límites. Lo dicho puede verse más fácilmente en el caso de las organizaciones de voluntarios pero el tema de los límites es también aspecto problemático en situaciones no voluntarias. Por ejemplo, la empresa que manufacturó el computador que se está utilizando en mi universidad tiene personal asignado permanentemente a las instalaciones de la universidad. Desde muchos puntos de vista, ellos son parte de la universidad y no del productor de la máquina. (Ellos tienen un mejor sitio para estacionar su automóvil que el que yo tengo). El límite no es entonces algo que sea totalmente impermeable.

El concepto de límite sugiere que también hay algo por fuera de la organización, básicamente, su medio ambiente. El problema actual de la teoría organizacional está precisamente en que se le está dando un marcado énfasis al medio ambiente. Este énfasis se evaluará críticamente un poco más tarde. Por el momento es suficiente anotar que el medio ambiente de las organizaciones es, en verdad, de importancia crítica. El concepto de medio ambiente que va a utilizarse en este libro incluye todo lo que “está por fuera” o más allá de los límites de una organización en particular. El medio social de las organizaciones, incluyendo otras organizaciones, es preocupación extremadamente importante aunque el medio ambiente físico es quizá más importante de lo que han creído la mayoría de los analistas. La Universidad del Estado de Nueva York en Albany se ve afectada por el clima mucho más que una universidad comparable que se encuentre localizada en un clima más moderado. Es claro que el clima interactúa con el medio ambiente social ya que el costo de los combustibles está afectado por relaciones internacionales y por las operaciones de las empresas de petróleo.

Los factores ambientales afectan las organizaciones en dos direcciones. Primero, los factores ambientales son parte extremadamente importante de los insumos de una organización. La organización, como se describió en las definiciones dadas anteriormente, hace algo sobre o con este insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización a medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa. (Este enfoque similar al de “sistemas” está de acuerdo con Thompson 1967 y Katz y Kahn 1978). Parece claro, naturalmente, que tanto los insumos como los productos organizacionales afectan el medio ambiente.

Se puede ahora, con todas las consideraciones anteriores en mente, tratar de llegar a una definición de las organizaciones, que pueda utilizarse en este

análisis. *Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.*

Indudablemente que es una definición bastante confusa. El análisis que se ha hecho hasta el momento muestra las razones para lo que se ha dicho. Las organizaciones son entes complejos que contienen una serie de elementos y que se ven afectadas por una gran cantidad de factores diferentes. La tarea de los demás capítulos de este libro se centra precisamente en tratar de entender la naturaleza y las consecuencias de esos factores internos y externos.

Algunas otras características de las organizaciones

La definición que se planteó es un intento por llegar hasta la substancia misma de las organizaciones y por eso está diseñada para ser general e inclusiva. Pero debe decirse que no revela ciertos atributos organizacionales que son importantes y que debemos tener en cuenta. El trabajo de Rothechild-Witt (1979) contiene una visión útil de las características de las organizaciones. Su trabajo intenta demostrar las diferencias fundamentales entre las organizaciones burocráticas tradicionales, la forma dominante en la sociedad occidental, y las organizaciones alternativas o colectivistas. La comparación, que aparece en la Tabla 2-1, permite tener una visión de las características organizacionales más importantes y que se incluyan en este análisis. La mayor parte del análisis tendrá que ver con el lado burocrático tradicional de las distinciones de Rothechild-Witt.

Hemos centrado el análisis, al menos hasta el momento, en la totalidad de la organización lo cual, como se verá, es razonable. Es también razonable considerar las organizaciones en términos de las partes o unidades que las componen como se hace en comparaciones intra-organizacionales. Las organizaciones también deben entenderse como entes políticos con diferentes partidos que bus-

Tabla 2-1 Comparaciones entre dos tipos ideales de organización

<i>Dimensiones</i>	<i>Organización burocrática</i>	<i>Organización colectivista-democrática</i>
1. Autoridad	1. La autoridad reside en los individuos en virtud de la posesión de un empleo y/o espartismo; organización jerárquica de oficinas. La anuencia es con respecto a reglas universales a medida que son puestas en marcha por los ocupantes de la oficina.	1. La autoridad reside en toda la colectividad; delegada, de llegar a serlo, solo temporalmente y sujeta a confirmación. La anuencia es con respecto al consenso de la colectividad que es siempre fluido y abierto a negociación.
2. Reglas	2. Formalización de reglas fijas y universales; calculabilidad y exhortación de las decisiones sobre la base de su correspondencia con la ley formal escrita.	2. Mínimo de reglas estipuladas, supremacía de lo ad hoc, decisiones individuales; alguna posible calculabilidad sobre la base de que se conoce la ética sustantiva involucrada en la situación.

Tabla 2-1 (Continuación)

<i>Dimensiones</i>	<i>Organización Burocrática</i>	<i>Organización Colectivista-Democrática</i>
3. Control social	3. El comportamiento organizacional está sujeto al control social, principalmente a través de supervisión directa o reglas y sanciones estandarizadas, tangencialmente a través de selección de personal homogéneo especialmente a los niveles altos.	3. Controles sociales basados principalmente en aspectos personalistas y moralistas y en la selección de personal homogéneo.
4. Relaciones sociales	4. El ideal para la impersonalidad. Las relaciones se basan en los papeles, segmentales e instrumentales.	4. Ideal para la comunidad. Las relaciones son integrales, personales, de valor en sí mismas.
5. Reclutamiento y avance	5a. Empleo basado en entrenamiento especializado y en certificación formal. 5.b. El empleo constituye una carrera; el progreso se basa en antigüedad o en logros.	5.a. Empleo basado en amigos, valores socio-políticos, atributos de la personalidad y conocimientos y habilidades evaluados informalmente. 5.b. El concepto del progreso por carrera no tiene significado; no hay jerarquía en las posiciones.
6. Estructura de incentivos	6. Los incentivos remunerativos son fundamentales.	6. Fundamentales los incentivos normativos y de solidaridad; los incentivos materiales son secundarios.
7. Estratificación social	7. Distribución isomórfica del prestigio, privilegios y poder; es decir, gratificaciones diferenciales por oficinas; la jerarquía justifica la igualdad.	7. Igualitarismo; las diferencias en las gratificaciones, de haberlas, están estrictamente limitadas por la colectividad.
8. Diferenciación	8a. Máxima división del trabajo; dicotomía entre el trabajo intelectual y el manual y entre las tareas administrativas y las operativas. 8.b. Máxima especialización de oficios y funciones; papeles segmentales. El espartismo técnico se tiene con exclusividad; ideal para el especialista-experto.	8.a. Mínima división del trabajo; la administración está combinada con el desempeño de las tareas; la división entre el trabajo intelectual y el manual es reducida. 8.b. Generalización de trabajos y funciones; reglas totales. Desmistificación del espartismo; ideal para los aficionados.

Fuente: Joyce Rothschild-Whitt, "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models", *American Sociological Review*, 44 (Agosto 1979), 519.

can tener el control en sus manos. Escritores con una perspectiva marxista, tales como Benson (1977) y Heydebrand (1977), nos han puesto alerta sobre las contradicciones presentes dentro de las organizaciones. Estos escritores se centran en intereses de clase en el proceso de contradicción pero no se requiere el énfasis en clases para incluir la noción de contradicción. Las organizaciones contienen fuerzas en oposición, fuerzas que compiten por tener el control. Las organizaciones son de tal naturaleza que aquellos que están en el poder tienden a permanecer en él pero es importante el hecho, y hay que considerarlo, que tienen fuerzas internas opuestas.

Así como hay diferencias internas dentro de las organizaciones también deben hacerse distinciones en los límites de las mismas. Hage (1980) anota que muchas "multi" organizaciones son de una cobertura tal que parece sensato mirar sus partes componentes como organizaciones independientes. Hage utiliza como ejemplo el antiguo Departamento de Salud, Educación y Bienestar del gobierno de los Estados Unidos de América. El Servicio de Salud Pública y el Departamento de Servicios Sociales y Rehabilitación se analizan mucho mejor como organizaciones separadas. No se trata, de acuerdo con Hage, de que los productos o los servicios involucrados sean o no diversificados ya que una sola organización puede tener esos productos múltiples, sino más bien de que la diferencia importante está en la tecnología operativa de las múltiples organizaciones. Más tarde se analizará el concepto de tecnología operativa pero es suficiente, para los propósitos que se buscan en el momento, anotar que una unidad autónoma de una organización grande puede considerarse, por derecho propio, como una organización (Warriner 1980). Si la unidad puede suministrar sus propios insumos y proceso de conversión y puede distribuir sus productos, puede considerarse como una organización. En consecuencia, un vendedor de automóviles nuevos que depende del fabricante para obtener sus insumos no calificaría, por derecho propio, como una organización. Un vendedor de vehículos usados cuyo negocio depende totalmente de automóviles que él compra y vende y que no depende de un mayorista sí sería una organización. Consecuentemente, es una diferencia técnica y que interfiere, en realidad, con algunas comparaciones útiles pero que hace ver la importancia de tener límites claramente definidos.

La distinción entre el vendedor de automóviles nuevos y el de automóviles usados resalta la importancia de la forma en la cual los hombres clasificamos las organizaciones. Sobre una base—venta de automóviles—son muy similares pero de acuerdo con otra—el grado de autonomía de un solo proveedor—no lo son. El menos autónomo podría ser más rentable, al mismo tiempo, que el de más autonomía podría ser menos ético. Se tienen entonces, muchas dimensiones de acuerdo con las cuales pueden clasificarse las organizaciones. Sin embargo, debe tenerse en cuenta, antes de clasificar las organizaciones un aspecto importante pero que, a menudo, se olvida.

¿Son reales las organizaciones?

La pregunta anterior puede parecer insubstancial. Hemos tenido en cuenta, desde el principio del libro, las organizaciones que nos rodean y de las cuales somos parte. Hemos examinado parte del impacto que las organizaciones producen sobre los individuos y la sociedad. Sin embargo, un análisis cuidadoso de la pregunta pone sobre la mesa uno de los dilemas fundamentales en sociología y en filosofía.

La mayoría de los académicos que manejan estas teorías han dado respuesta a la pregunta en una u otra forma. Así por ejemplo, Simon (1964) presenta argumentos en contra del concepto de deshumanizar la organización o de tratarla como algo más que un sistema de individuos interactuantes. Blau (1964) anota, al enfocar el mismo tema desde el punto de vista de la teoría de intercambio:

Los procesos indirectos de intercambio substituyen, dentro de las organizaciones, los directos aunque estos últimos persisten en áreas intersticiales tales como la cooperación informal entre colegas. El desarrollo de la autoridad ilustra la transformación de las transacciones de intercambio directas en indirectas. En la medida en la cual los subalternos obedezcan las órdenes de un superior principalmente porque están obligados con él por servicios prestados por él o favores que les ha hecho a ellos individualmente, no ejerce en realidad autoridad sobre ellos y hay un intercambio directo entre él y ellos del tipo que supone servicios unilaterales. El establecimiento de autoridad significa que las restricciones normativas que se originan dentro de los mismos subalternos afectan su grado de aceptación por las órdenes del superior—los intercambios directos toman ahora el puesto de los indirectos anteriores. El subalterno acepta las ordenes del superior como intercambio de la aprobación de sus colegas; la colectividad de subalternos refuerza la aceptación de las directrices del superior para pagar sus obligaciones conjuntas con él; y el superior contribuye a la colectividad como intercambio del auto refuerzo voluntario de sus miembros sobre los cuales descansa su autoridad (pág 329).

Y Blau continúa:

Los funcionarios reciben de la organización, como retorno por los servicios que se prestan a los clientes pero sin aceptar gratificaciones de ellos, gratificaciones materiales y la aprobación de los colegas por conformarse a estándares aceptados. Los clientes contribuyen a la comunidad la cual, a su vez, suministra a la organización los recursos que le permiten gratificar a sus miembros (pág. 330).

El análisis anterior le da prioridad a la interacción entre los individuos como el corazón o eje de la organización. Otros analistas, como Benson (1977), son aún más individualistas afirmando que la realidad es una construcción social en la mente de los actores de las organizaciones. La posición que se adopta en nuestro análisis con respecto a estos enfoques individuales es que son incompletos por dos razones:

Las organizaciones y el individuo En primer lugar, los individuos se comportan, frecuentemente, en las organizaciones *sin embarcarse en un intercambio directo o indirecto*. Hay muchas formas de comportamiento que se aprenden en una situación de intercambio pero que luego se llevan a cabo sin referencia mental con el proceso de interacción. El comportamiento se convierte en un tipo de mecanismo aprendido estímulo-respuesta dejando a un lado la variable de la interacción de la intervención. Las personas que trabajan en un almacén de departamentos se entrenan para que envíen cada transacción al computador del almacén. Los cajeros de los bancos verifican rutinariamente el saldo de las cuentas corrientes de los clientes. Buena parte del comportamiento en las organizaciones es de este tipo. La organización entrena, inculca y convence a sus miembros para que respondan sobre la base de los requerimientos de su posición. Las respuestas se vuelven bastante regularizadas y rutinarias y no involucran el marco de referencia de la interacción.

El argumento de que el comportamiento en las organizaciones está orientado de manera organizacional y no individual o de interacción no quiere decir que la *totalidad* del comportamiento en las organizaciones esté tan determinado. Hay, ciertamente, situaciones en las cuales se solicita la discrecionalidad individual, momentos en los cuales el individuo es crucial para la supervivencia de la organización. El punto que se quiere dejar en claro es que la organización puede ser, en algunas situaciones, el principal determinante de las acciones individuales y uno importante en otras. Al discutir los factores que contribuyen a las expectativas del papel que desempeñe un miembro de la organización con respecto a otro (las expectativas del papel son de vital importancia en cualquier situación de interacción) Kahn y otros, (1964) anotan:

Las expectativas con respecto al papel adoptado por los miembros de un conjunto —las prescripciones y proscipciones asociadas con una posición particular— están determinadas, en gran medida, por el contexto organizacional total. La estructura organizacional, la especialización funcional y la división del trabajo y el sistema formal de gratificaciones definen el contenido principal de una oficina dada. Lo que se supone que haga quien esté ocupando esa oficina, con quién y para quién, está dado por esas y otras propiedades de la misma organización. Aunque otros seres humanos están haciendo las “suposiciones” y gratificando, *las propiedades estructurales de la organización son suficientemente estables de manera que pueden tratarse como independientes de las personas que conforman el conjunto*. Para propiedades tales como tamaño, número de canales y tasa de crecimiento es aún más obvia la abstracción justificable de las propiedades organizacionales hecha del comportamiento individual. [Se adicionaron las itálicas]. (pág. 31)

Clegg y Dunkerly (1980) enfocan este tema desde una perspectiva de poder. Sugieren que la “capacidad de la administración para imponer su hegemonía sobre los miembros de la organización” significa que las organizaciones asumen una existencia real para las personas que están orientadas hacia la organización. Si una organización tiene poder sobre el individuo entonces es real (pág. 209-10).

La perspectiva adoptada por el autor es que las organizaciones son reales en la medida en la cual factores estrictamente organizacionales responden, todo el tiempo, por parte del comportamiento de los individuos en las organizaciones. La proporción exacta de la variación en el comportamiento individual que se debe a factores organizacionales, en oposición a factores individuales o de interacción, no puede especificarse de manera exacta en el momento actual. La posición adoptada en este libro es que en algunas circunstancias factores organizacionales pueden ser responsables de *toda* la variación en comportamiento (este es el propósito que tienen los programas de entrenamiento y de indoctrinación en muchas organizaciones) y en otras, factores organizacionales interactúan con otros determinantes del comportamiento. Se tiene la esperanza de que las investigaciones sobre las organizaciones suministrarán datos sobre las condiciones bajo las cuales operan estos factores. En el momento actual el análisis debe descansar, desafortunadamente, sobre estas descripciones incompletas.

Las Organizaciones como actores El tratamiento de las organizaciones como realidades se ha centrado, hasta el momento, en el comportamiento de los individuos. Pero un aspecto aún más fundamental es si las organizaciones tienen una existencia por sí mismas, por encima y más allá del comportamiento y el desempeño de los individuos dentro de ellas. La pregunta es, entonces, las organizaciones actúan? La respuesta es nuevamente afirmativa y constituye la segunda razón para

afirmar que ver las organizaciones solo como individuos interactuantes o construyendo realidades es una conceptualización muy estrecha.

Algunas características de las definiciones dadas anteriormente son un indicador de la existencia de las organizaciones. El hecho de que las organizaciones perduren a lo largo del tiempo y reemplacen sus miembros sugiere que no dependen de ningún individuo en particular. Las universidades sobreviven a las generaciones de estudiantes y de profesores que pasan por ellas. La General Motors ha existido por un tiempo bien largo ya. Las organizaciones pueden tener, indudablemente, un ciclo de vida que incluye declinación y muerte (Kimberly y Miles 1980) pero el hecho es que las que dominan perduran a través de generaciones de miembros. Cuando los miembros entran a una organización por primera vez, están confrontados con una estructura social que incluye los patrones de interacción entre los miembros de la misma y las expectativas de ellos con respecto a esos patrones y un conjunto de expectativas de la organización sobre su comportamiento. No importa quienes sean los individuos; la organización ha establecido un sistema de normas y expectativas a seguir independientemente de cuál sea su personal y continúa existiendo independientemente también de la rotación de ese personal. Sin duda alguna son los individuos los que definen las normas y las expectativas pero estas perduran más allá de las personas que las establecieron.

Factores organizacionales influyen los procesos decisivos en las organizaciones. Las decisiones de rutina pueden programarse, como en los casos en los cuales los registros sobre inventarios llevados en computador muestran que un cierto ítem tiene bajas existencias y se genera una orden de pedido. Decisiones más importantes sobre la dirección futura de la organización y sobre políticas también están muy influenciadas por factores organizacionales. Las decisiones están muy influenciadas por el grado de poder que tengan los individuos que las estén tomando y el poder es, a su turno, el resultado de ocupar una determinada posición. Las decisiones también se basan en tradición y precedentes lo mismo que las relaciones de la organización con su medio ambiente. Estas consideraciones basadas en la organización tienen un impacto sobre la forma en la cual los individuos que estén dentro de la jerarquía organizacional toman decisiones en nombre de la primera.

Cuando se oyen frases tales como “es una política de la compañía”, “La Casa Blanca anunció hoy...” o “la Universidad Z no condena la copia” es fácil reconocer que se está haciendo referencia a las organizaciones. Las organizaciones tienen políticas, hacen anuncios y pueden o no condenar la copia. Ellas también producen bienes, administran políticas y protegen a la ciudadanía. Estas son acciones organizacionales e involucran propiedades de las organizaciones y no de los individuos. Los individuos realizan las acciones—aún en el caso de cartas producidas por un computador pero que es programado por individuos—pero la génesis de las acciones permanece en la organización.

El argumento enunciado se basa en ciertas suposiciones filosóficas que deben indicarse. Partiendo del trabajo de Burrell y Morgan (1979, pág. 4-7) puede anotarse que, en términos de ontología, estamos adoptando una posición realista en oposición a una nominalista. La posición nominalista supone que la realidad está construida por medio del conocimiento individual, con un mundo externo conformado por creaciones artificiales formadas en la mente de la gente. La posición realista afirma que el mundo externo es para el conocimiento individual un mundo real formado por estructuras fuertes, tangibles y relativamente inmutables. Warriner (1956) adoptó el punto de vista realista con res-

pecto a los grupos y nosotros lo estamos adoptando con respecto a las organizaciones.

Epistemológicamente la posición adoptada es positivista en el sentido de que tratamos de explicar y predecir lo que sucede en el mundo organizacional buscando simetrías y relaciones causales entre los elementos relacionados con las organizaciones. Los no positivistas sugieren que el mundo es relativístico y que solo puede entenderse desde el punto de vista de los actores en una situación específica. Nuevamente, este análisis está basado sobre una perspectiva positivista.

Burrell y Morgan sugieren también que en los análisis de las organizaciones deben incluirse suposiciones acerca de la naturaleza humana. Ellos contrastan la posición voluntarista con la perspectiva determinista. El voluntarismo ve a los seres humanos como totalmente autónomos y auto manejados mientras que el determinismo los ve como controlados totalmente por la situación o el medio ambiente en el cual están sumergidos. El análisis que se hace en el libro se acerca más a la perspectiva determinista sin aceptarla totalmente.

Existe también un aspecto metodológico de acuerdo con Burrell y Morgan. De un lado está el enfoque ideográfico que hace énfasis en un análisis detallado del significado que los actores sociales le asignan a las situaciones y también hace énfasis en que ese significado debe enunciarse en sus propios términos. El enfoque nomotético hace énfasis en la verificación de hipótesis con rigor científico y en el uso de protocolos sistemáticos de investigación y es un enfoque que se fortalecerá en este análisis con la aceptación de que los estudios ideográficos pueden suministrar una visión útil y contribuir al desarrollo de verificaciones rigurosas de esa visión.

Parte de la dificultad que se crea alrededor del tema de la realidad de las organizaciones nace de las metodologías que se han empleado. Se tiene ya una larga tradición en la obtención de información acerca de las organizaciones con las respuestas dadas por personas que están dentro de las mismas lo cual se hace recogiendo datos de "informantes claves" o muestras del personal. Lazarsfeld y Menzel (1961; ver también Barton 1961) sugieren que es posible identificar propiedades organizacionales a partir de datos recogidos al hablar con personas, por medio del uso de promedios, desviaciones estándar, coeficientes de correlación y otras cifras similares. Es también posible obtener datos de individuos acerca de la organización. Lincoln y Zeitz (1980) mostraron una técnica por medio de la cual los datos obtenidos al hablar con personas pueden agregarse, a nivel organizacional, con un gran poder de explicación.

Este recorrido, un poco largo, por los terrenos de la realidad organizacional se ha hecho con el fin de que la perspectiva que adopta el análisis en este libro sea clara. Como concluyen Roberts, Hulin y Rousseau (1978), los científicos sociales tienen intereses variados, algunos se preocupan por el fenómeno individual, algunos por el fenómeno de grupo y otros por el fenómeno de toda la organización y cada uno tiene un interés legítimo.

Las características de las organizaciones son determinantes cruciales del comportamiento de los individuos que las conforman o, en otras palabras, si las organizaciones tienen características per sé y si esas características afectan el comportamiento de sus miembros entonces si será necesario para entender el comportamiento humano comprender las características organizacionales y, dentro de esta misma línea de pensamiento, si queremos entender la sociedad debemos comprender sus organizaciones.

Clases de organizaciones

El análisis que se ha venido haciendo de las diferentes definiciones de las organizaciones y de su realidad podría llevar a concluir que todas las organizaciones tienen características que les son comunes y son de una clase o tipo determinado. Lo anterior es cierto, en un sentido, lo mismo que hay características propias que nos permiten diferenciar a los seres humanos de otras formas de vida. En muchos casos solamente se requiere, para el pensamiento o la acción, la simple clasificación de humanos vs. no humanos. Esta clasificación simple no es suficiente, en otros casos, y entonces debemos empezar a clasificar.

Los esquemas de clasificación están diseñados para mostrar una diferencia significativa entre los tipos o clases identificados. La clasificación permite que una persona vea el mundo; sin la clasificación el hombre está rodeado por un caos de estímulos y no estaría en condiciones de funcionar.

Se encuentra una dificultad básica para hacer cualquier clasificación: una clasificación que se adapta maravillosamente bien a una situación podría llegar a ser desastrosa en otra. Por ejemplo, la tipología basada en el sexo es una de las más útiles de que se dispone. Es importante estar en condiciones de distinguir entre hombres y mujeres pero esta distinción se vuelve inútil si lo que necesitamos es saber si una persona es o no calificada como abogado, contador, jefe de cocina o mecánico de automóviles. En estos últimos casos se necesita un esquema de clasificación diferente.

Se enfrenta el mismo problema cuando se analizan las organizaciones: una clasificación que es utilizable en una situación determinada puede no serlo en la siguiente. Saber si una organización es o no un buen lugar para trabajar sería suficiente, en algunos casos, pero en otros podríamos necesitar hacerlo con respecto a quienes se benefician de las actividades de la organización y en otras sería útil saber qué tan estructurada o formalizada está la organización para poder entender o predecir la autonomía que se da a los trabajadores.

Los analistas de las organizaciones son conscientes de la necesidad de tener tipologías pero, al mismo tiempo, están convencidos de que es probable que tipologías relativamente simples creen más confusión que claridad. Perrow (1967) anota, por ejemplo, que:

clases de organizaciones—en términos de su función en la sociedad—variarán dentro de cada clase y entre clases. Entonces, algunos colegios, hospitales, bancos y siderúrgicas pueden tener más en común, debido al carácter rutinario, que colegios que son o no rutinarios, que hospitales rutinarios y no rutinarios, etc. Suponer que el hombre mantiene constante la variable principal para comparar diferentes colegios o diferentes siderúrgicas no tiene sentido mientras no se mire la tecnología que emplean los diferentes colegios o las siderúrgicas. (pág. 203).

Teniendo en cuenta que se puede poner en duda el énfasis de Perrow en la tecnología como la variable clave, su punto de vista es muy importante. Son las características organizacionales las que deberían servir como base de clasificación. El gran peligro que tiene la mayoría de los esquemas de clasificación es la supersimplificación; están basados en una sola característica. Las tipologías derivadas así "... pueden ampliarse indefinidamente a medida que aparezca un factor nuevo que permita identificar una clase adicional" (Katz y Kahn 1966, pág. 111). Los problemas mencionados, en relación con las tipologías, no están solo limitados al estudio de las organizaciones. Burns (1967) anota que "la historia de la sociología, desde Montesquie hasta Spencer, Marx y el mismo Weber,

está alimentada con los despojos de tipologías arruinadas que solo sirven como campo de batalla para esa pelea académica que se presenta, tan a menudo, originada en la discusión teórica” (pág. 119).

Las tipologías que terminan en despojos no se detuvieron en la era de Weber. No existe una tipología de las organizaciones que sea de general aceptación a pesar del acuerdo, aceptado por todos, de que se necesita desesperadamente, una buena tipología o un buen conjunto de tipologías. Aunque para hacer análisis ligeros pueden utilizarse tipologías simples, tales como la comparación de las organizaciones de acuerdo con sus tasas de rotación, sus tasas de crecimiento o de inversión en investigación y desarrollo, se trata de clasificaciones que tienen un uso muy limitado porque se termina conociendo un solo aspecto de las organizaciones pero sin entenderlas en su enorme complejidad.

La esencia del esfuerzo tipológico radica, realmente, en la identificación de las variables críticas que permiten diferenciar el fenómeno que se está investigando. Como las organizaciones son entes sumamente complejos, los esquemas de clasificación deben mostrar esa realidad. Una clasificación total, que sea adecuada, tendría que tener en cuenta toda la gama de condiciones externas, el espectro total de acciones e interacciones dentro de una organización y el resultado del comportamiento organizacional. La revisión de algunos de los esfuerzos hechos para clasificar las organizaciones mostrará la enorme cantidad de variables que deben tenerse en cuenta, el valor relativo de los esquemas y algunas direcciones futuras en las cuales hacer esfuerzos tipológicos potenciales.

Algunas tipologías

Utilizaremos indiferentemente, para los fines de este análisis, los términos, *clasificación*, *tipología* y *taxonomía* aunque en un estricto sentido de la palabra cada uno tiene un significado distintivo y diferente (Burns 1967, pág. 119). La tipología más común es la que Warriner (1980) ha denominado tradicional, folclórica o de sentido común y así las organizaciones pueden clasificarse en dos categorías: con ánimo de lucro o sin ánimo del mismo. Rushing (1976) encontró diferencias en relación con el énfasis en coordinación entre hospitales con ánimo o sin ánimo de lucro. Otra investigación (Hall 1971) no encontró diferencias importantes entre organizaciones con ánimo de lucro o sin él en muestras más heterogéneas. El aspecto importante no es debatir la importancia de tener o no una orientación hacia el lucro. Es indudable que tener una orientación hacia el lucro, o empresarial, podría ser consideración importante en un esfuerzo tipológico serio si se recuerda que muchas organizaciones públicas se embarcan en esfuerzos empresariales al buscar fondos y muchas otras que se consideran con ánimo de lucro están, en industrias reguladas, tan protegidas de la competencia que la obtención de lucro difícilmente aparecería como un aspecto de mucha importancia.

Otra forma de tipología, de sentido común, sería clasificar las organizaciones por “sector” social tales como el educativo, el agrícola, el de salud y médico, etc. Lo mismo que la distinción entre con ánimo o sin ánimo de lucro, estas clasificaciones tienden a oscurecer más que a iluminar. Warriner (1980) anota que estas tipologías contienen dimensiones que se sobreponen de manera impredecible y que tampoco son científicas por el hecho de no estar relacionadas entre sí en ninguna forma sistemática. El principal problema de tipología de sentido común es que no clasifican. La universidad del Estado de Nueva York, por ejemplo, tiene programas de dos años, de cuatro años, centros de postgrado, facultades

des de medicina con sus hospitales, facultades especializadas en cerámica y en ingeniería forestal además de una enorme gama de oficinas administrativas localizadas en sitios diferentes a la ciudad universitaria y que no tienen estudiantes. Se tiene, además, una fundación semi-autónoma para la investigación que no hace investigación sino que busca fondos—actividad netamente empresarial—y administra donaciones y contratos—una actividad administrativa. La General Motors y la Armada de los Estados Unidos de América tienen, de manera similar, instituciones que confieren títulos universitarios. El analizar y comprender estas dificultades ha conducido a que el analista organizacional diseñe otras formas de clasificación. La primera forma a estudiar son las clasificaciones “intencional” (Warriner 1980) o “especial” (McKelvey 1978) que se centran en un aspecto limitado de la organización.

Este análisis parte de algunos esquemas relativamente simples y llega hasta formulaciones más elaboradas. Un ejemplo de esquemas simples es el de Parsons (1960, pág. 45-46), basado en la clase de función que desempeña o de la meta que busca la organización. Parsons centra su atención, en este análisis, en las relaciones entre las organizaciones y la sociedad y, de acuerdo con la contribución que cada una de ellas hace a la sociedad, distingue cuatro clases de organizaciones.

La primera clase la forman las organizaciones de producción que manufacturan bienes que consume la sociedad. El segundo tipo es el que está orientado a alcanzar objetivos políticos que busca garantizar que la sociedad alcance sus metas y genera y asigna el poder dentro de la sociedad. El tercer tipo es la organización integrativa cuyo principal propósito es resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de las expectativas institucionalizadas y garantizar que los componentes de la sociedad trabajan de consumo. La última forma es la organización que busca mantener un patrón y que trata de preservar una continuidad social por medio de actividades educativas, culturales y de expresión.

Esta clase de esquema para clasificar, aunque cada una de estas funciones es indudablemente importante para la sociedad (pueden identificarse otros objetivos sociales), no dice mucho, en realidad, sobre las organizaciones involucradas. En primer lugar, algunas organizaciones pueden quedar clasificadas en más de una categoría. Una corporación grande como la General Motors es, ciertamente, una organización de producción pero es también importante en el manejo del poder. Esa misma corporación pertenece a otras categorías a través de sus relaciones públicas, la contribución a fundaciones y a universidades y el trabajo con minusválidos. Es indudable que su mayor esfuerzo se centra en la producción pero esas otras preocupaciones subsidiarias hacen que un determinado esquema de clasificación no sea siempre útil. Aún más importante, esa tipología no hace ninguna diferenciación entre las características propias de las organizaciones. Como lo anotó Perrow, puede haber tanta—o más—variación organizacional dentro de cada categoría que entre ellas.

Katz y Kahn (1966, 1978) elaboran un poco más sobre este enfoque. Después de identificar *organizaciones de producción o económicas, de mantenimiento, adaptivas y administrativas o políticas*, seleccionan cuatro características de las organizaciones que pueden ser importantes para diferenciarlas. La primera es la naturaleza del “producto” o lo que está procesando la organización. Las organizaciones pueden transformar objetos o personas con la distinción importante de que las personas reaccionan frente a la organización

mientras que los objetos no lo hacen. Hasenfeld (1972) mostró las diferencias existentes entre organizaciones que procesan personas y aquellas que buscan cambiarlas con lo cual se complica la distinción entre organizaciones que procesan personas y las que procesan objetos. Katz y Kahn avanzan un poco más y anotan que la orientación de los miembros organizacionales varía, difiere su estructura y también es distinta la forma en la cual utiliza la energía o los recursos. Katz y Kahn sugieren que las categorías de la función social interactúan con las características de las organizaciones para conformar clases de organizaciones, "cada una con su propia lógica" (1978, pág. 183). Katz y Kahn reconocen las dificultades inherentes a categorizaciones como las que ellos hacen pero argumentan que su enfoque conduce a tener categorías con sentido lo cual parece no ser el caso desde la perspectiva del autor del libro ya que allí parece tenerse una discriminación insuficiente entre las organizaciones.

Etzioni, Blau y Scott

Otro enfoque para llegar a tipologías intencionales se encuentra en el trabajo de Etzioni (1961) y Blau y Scott (1962). Las dos intentan clasificar las organizaciones sobre la base de un principio único.

Etzioni utiliza la *anuencia* como la base de su sistema. Anuencia es la forma en la cual los participantes de bajos niveles en la organización responden al sistema de autoridad y se expresa por medio de la participación que esos miembros tengan en la organización. Hay, de acuerdo con Etzioni, tres bases para la autoridad—cohesión, remuneración y normatividad y hay también tres bases de anuencia—alienativa, instrumental o calculada, y moral. El esquema de clasificación que resulta de estas tres categorías conduce a nueve clases posibles de organización que, en su gran mayoría, caen dentro de las clases "congruentes" y que son: *cohesitiva-alienativa*, *remunerativa-calculadora* y *normativa-moral*. Y las clases incongruentes tales como cohesitiva-utilitaria que tenderían a moverse hacia la congruencia.

El enfoque de Etzioni ha recibido muchas críticas desde muchos puntos de vista. Burn (1967) afirma que las razones para la congruencia o la incongruencia no están bien explicadas. Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron que es difícil colocar algunas organizaciones dentro de las categorías de Etzioni. Las escuelas públicas, por ejemplo, pueden llevar a una anuencia alienativa, calculadora y moral por parte de sus diferentes estudiantes y encontraron, además, que la tipología no se relaciona adecuadamente con características estructurales importantes como la complejidad o la formalización (ver Weldon 1972 y Hall y otros. 1972 para mayor información sobre este aspecto). Clegg y Dunkerly (1980, pág. 142-54) también criticaron el esquema de Etzioni por su inconsistencia lógica y por la escasa atención que le presta al medio ambiente organizacional.

A pesar de que esta discusión puede llevar a la conclusión de que es poca la contribución hecha por el trabajo de Etzioni, debe anotarse que él (1975) continuó su trabajo original reuniendo los resultados de unos sesenta estudios que utilizaron su tipología. Encontró que los patrones de anuencia que fueron predichos por la tipología, se encontraron, por lo general. En consecuencia, la tipología de la anuencia parece diferenciar las organizaciones en términos de los patrones de acatamiento de sus miembros pero no es una tipología inclusiva.

La base de clasificación de Blau y Scott es la pregunta de quién se beneficia o *cui bono*. El principal beneficiario de la organización sirve de base para su clasificación de cuatro categorías. Estas clases son: *organizaciones de beneficio mutuo* en las cuales los principales beneficiarios son sus miembros, *negocios* en los cuales los propietarios son los beneficiarios, *organizaciones de servicio* con los clientes como los beneficiarios y *organizaciones de bienestar* que beneficia al público en general.

Burns (1967) criticó esta formulación y anota que algunas empresas comerciales pueden estar más fuertemente controladas por los administradores siendo así estos los beneficiarios y no los accionistas; algunas clínicas pueden beneficiar más a los médicos propietarios que a sus clientes. Más fundamentalmente, Burns afirma que es difícil identificar un grupo explícito, estable y coherente que sea servido por cualquier organización. Los beneficiarios tienen grupos, desacuerdos y se embarcan en peleas por el poder.

Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron difícil utilizar las categorías de Blau y Scott lo mismo que en la formulación de Etzioni. Haciendo uso nuevamente de los colegios, como ejemplo, pueden identificarse fácilmente aspectos relacionados con los beneficios de servicio y bienestar. Las organizaciones de medios masivos de comunicación como los periódicos o las empresas de televisión benefician a sus propietarios y al público. Es claro, naturalmente, que las dificultades para ubicarse dentro de una categoría no son el único problema ya que la función crítica de una tipología es "permitirnos combinar un número de variables en un conjunto único y hacer posible luego enfrentar fenómenos extremadamente complejos de una manera relativamente simple" (Mechanic 1953, pág. 158). Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron también que la tipología de Blau y Scott no cumplió una adecuada labor al ordenar, las organizaciones que ellos estudiaron, en términos de variables estructurales importantes. Clegg y Dunkerly (1980) indican que este enfoque tampoco incluye el punto crítico de quién controla en realidad la organización o quien *no* se beneficia de sus actividades. El enfoque de Blau y Scott, lo mismo que la tipología de Etzioni, sirve para sensibilizarnos acerca de quién se beneficia pero tampoco es inclusiva.

Mintzberg

Analizaremos ahora, como un ejemplo final de esta manera de diseñar tipologías intencionales, el trabajo de Mintzberg (1979). Se trata de un enfoque multifacético, basado casi que exclusivamente sobre la forma en la cual están estructuradas las organizaciones para manejar las contingencias que se les presentan.

El primer tipo es la *estructura simple* que está ejemplificada por un nuevo departamento gubernamental, una empresa distribuidora de automóviles con extravagante propietario, una pequeña universidad manejada por un presidente agresivo o un nuevo gobierno presidido por un autócrata. La supervisión es directa, las organizaciones son pequeñas y existen dentro de un medio ambiente dinámico y su tecnología no es sofisticada.

El segundo tipo es la *máquina burocrática* como el sistema postal, una siderúrgica, una aerolínea o una cárcel. Comparten características tales como un trabajo estandarizado, gran tamaño, un medio ambiente estable y control ejercido por alguna unidad externa.

La tercera clase es la *burocracia profesional* como en una universidad, una oficina de abogados, una agencia de bienestar social, una empresa productora de

obras de arte o un centro médico. El trabajo está estandarizado por medio de entrenamiento profesional o artístico, el medio es estable pero no se ejercen controles externos sobre las organizaciones. Los factores claves son aquí la habilidad y los conocimientos de los operarios que son profesionales o personas con gran especialización.

El cuarto tipo es la *forma divisionalizada* que está ejemplificada por las grandes corporaciones, universidades con múltiples sedes o la economía socialista. Cada división tiene su propia estructura que puede adoptar una de las otras formas mencionadas ya en esta tipología.

Se tiene, finalmente, la *adocracia*. Esta es una forma compleja que está ejemplificada por las agencias espaciales, nuevas organizaciones artísticas y laboratorios de investigación y desarrollo en las fronteras de la ciencia. Su medio es dinámico y desconocido y su estructura puede cambiar rápidamente a medida que los eventos vayan demandando ajustes.

Mintzberg tiene un esquema complejo a partir del cual se desarrollan estas clases de organizaciones. La utilidad de los tipos y del esquema a partir del cual se desarrollan tendrá que aprobar el examen del tiempo. Lo que es relevante aquí es el hecho de que los grupos vuelven trizas las ideas de sentido común sobre cómo y por qué difieren las organizaciones. Mintzberg sugiere, de otra parte, que se miren las características organizacionales como la base de nuestros esquemas de clasificación y que es exactamente lo que proponen quienes están de acuerdo con taxonomías empíricas.

Taxonomía organizacional

Quienes han defendido y tratado de diseñar taxonomías organizacionales (Haas, Hall y Johnson, 1966; Pugh, Hickson y Hinings, 1969; McKelvy, 1975 1978; Pinder y Moore, 1979; Warriner, 1980; Carper y Snizex 1980) adoptan un enfoque bastante diferente al de las clasificaciones. El esfuerzo de Haas, Hall y Johnson se diseñó para ser una taxonomía de las organizaciones similar a la que se usa en zoología para diferenciar los vertebrados al nivel de fila (anfibios, mamíferos, aves y reptiles), al nivel de clase, etc. Este estudio permitió generar, utilizando datos de 75 organizaciones y cerca de 100 variables organizacionales diferentes, nueve clases de organizaciones. Las bases para la diferenciación entre las clases fueron, desafortunadamente, claramente triviales como propiedades organizacionales. La razón para tener unos hallazgos poco utilizables puede estar en la clase de medida utilizada o en el hecho de que no se hubieran incluido en el análisis ciertas variables claves. Cualquiera que sea el caso, este esfuerzo inicial para diseñar un esquema de clasificación a partir de características empíricamente definidas no condujo a clasificaciones utilizables.

El esfuerzo de clasificación de Pugh, Hickson y Hinings es un intento de agrupar las organizaciones de acuerdo con características estructurales importantes. Es también empírico y utiliza las siguientes dimensiones estructurales: (1) la estructuración de las actividades, o el grado de estandarización de rutinas, formalización de procedimientos, especialización de papeles y estipulación de un comportamiento específico para la organización; (2) la concentración de autoridad, o la centralización de la autoridad, en los altos niveles de la jerarquía y en unidades de control por fuera de la organización y (3) el control del flujo de trabajo, o el grado en el cual el personal de línea ejerce control en oposición al control ejecutado con la ayuda de procedimientos impersonales. Pugh, Hickson y

Hinings sugieren, utilizando una muestra de 52 organizaciones inglesas y las tres bases de clasificación, los siguientes tipos:

1. Burocracia total: "... calificación relativamente alta tanto en la estructura de las actividades y la concentración de autoridad, una calificación alta en dependencia..., y una calificación relativamente baja en la tecnología para la integración del flujo de trabajo... tiene altas calificaciones tanto en la estandarización de los procedimientos para la selección y el avance, etc., y formalización en la definición de papeles...".
2. Burocracia total naciente: posee las mismas características de la anterior pero no en un grado tan pronunciado.
3. Burocracia del flujo de trabajo: "Altas calificaciones en la estructuración de actividades combinadas con calificaciones relativamente bajas en los dos factores estructurales restantes. Utilizan mecanismos de control impersonales lo cual se refleja en altas calificaciones en la formalización del registro del desempeño de los papeles así como también un alto porcentaje de personal y asistentes que no están en el flujo de trabajo... altas calificaciones en integración y flujo de trabajo".
4. Burocracia del flujo de trabajo naciente: "... muestra las mismas características que la anterior pero con un grado menos pronunciado y son muchísimo más pequeñas".
5. Burocracia del pre-flujo de trabajo: "... tienen calificaciones considerablemente menores en la estructuración de actividades pero tienen el patrón típico flujo de trabajo-burocracia de autoridad dispersa y de control en línea impersonal".
6. Organizaciones implícitamente estructuradas: "... tienen una baja estructuración de actividades, autoridad dispersa y un alto control en línea".
7. Burocracia de personal: "... bajas calificaciones en estructuración y altas en control en línea... altas calificaciones en concentración de autoridad". (págs. 121-23).

El esquema anterior se muestra gráficamente en la Figura 2-1. Los autores sugieren que se presenta una secuencia de desarrollo en dos de sus dimensiones. Las organizaciones más estructuradas se desarrollan a medida que crecen en tamaño con el tiempo y el crecimiento en tamaño está relacionado, a su vez, con el desarrollo económico generado. La dimensión de control tiende a pasar de control en línea—es decir, control ejercido por el mismo personal y sus subordinados—a un control impersonal. A medida que la tecnología se desarrolla el sistema de control se va dejando en manos de procedimientos dictados por estandarización y de los nuevos especialistas que diseñan los procedimientos. Esta secuencia de desarrollo no se aprecia en el caso de la concentración de autoridad; aquí los patrones están ligados con factores históricos y con los auspicios bajo los cuales opera la organización. Lo mismo que las otras tipologías analizadas, ésta tiene sus problemas tales como o porqué se presentan cambios de clases. Aún más, no hay ningún indicio de qué es lo que predice la tipología; ¿cuáles son las consecuencias de que una organización se incluya en una clase o en otra?

Los defensores del enfoque taxonómico (Warriner 1979, 1980; McKelvey 1978; Pinder y Moore 1979; Carper y Snizek 1981; Warriner, Hall y McKelvey 1981) argumentan que una taxonomía sólida constituye la única forma en la cual pueden lograrse avances teóricos en el análisis organizacional. El argumento es que a no ser que se tenga una taxonomía o un sistema de clasificación ade-

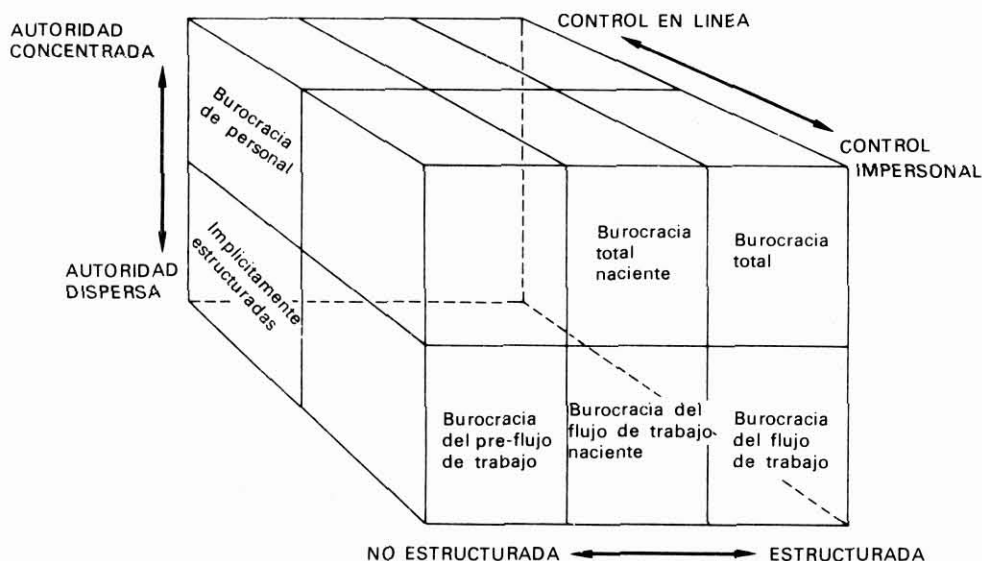


Figura 2-1 Una tipología tridimensional

Fuente: D. S. Pugh, D. J. Hickson y C. R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 14, No. 1 (Marzo 1969), 123.

cuando tanto los teorizantes como los profesionales no tienen pauta para sus acciones. El profesional práctico no tiene manera de saber si lo que funciona en una organización también servirá en otra ya que no tiene ninguna base para determinar si las organizaciones son del mismo tipo y el teorizante no puede teorizar en ausencia de un sistema adecuado.

A pesar de la necesidad que se tiene de contar con una taxonomía debe anotarse que una que sea verdaderamente adecuada probablemente está muy distante en el tiempo. Warriner (1979) identificó los aspectos que deben enfrentarse en una definición de taxonomías. Estos incluyen el número y clase de caracteres o dimensiones de clasificación a utilizarse para describir las organizaciones, identificación de la unidad a ser clasificada, el rango y número de casos requeridos con fines taxonómicos y los procedimientos analíticos para identificar los casos. Se trata de una tarea gigantesca que está más allá de la capacidad de un solo investigador. Pero que es, al mismo tiempo, una preocupación ineludible para cualquiera que esté interesado en las organizaciones. Está actualmente en desarrollo un esfuerzo (Warriner, Hall y McKelvey 1981) que se mueve en la dirección de la definición de taxonomías de manera que existe alguna esperanza de poder disponer en el futuro de un esquema de clasificación utilizable.

La organización de voluntarios

La mayor parte de la discusión y de los ejemplos presentados hasta ahora se han centrado en organizaciones en las cuales los miembros o los empleados son pagados. Hay otro conjunto de organizaciones que confunden las preocupaciones tipológicas y teóricas en general: se trata de las organizaciones de voluntarios. Estas organizaciones no tienen límites claros; una persona puede pertene-

cer a muchas de estas organizaciones sin tomar parte activa en ninguna de ellas. La participación en estas organizaciones puede ser tan fervorosa que llegue hasta el suicidio o puede ser totalmente pasiva. Para hacer el tema más complicado muchas organizaciones de voluntarios tales como sindicatos, partidos políticos, entidades religiosas y similares también tienen empleados a sueldo. El personal a sueldo puede ser tratado lo mismo que en cualquier otra organización, minimizando entonces el problema, pero la naturaleza bastante efímera de los voluntarios hace que su inclusión sea un problema. El análisis estará orientado, en este libro, a no ser que se indique lo contrario, hacia organizaciones con miembros a sueldo.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Este capítulo puede haber generado más dudas de las que trató de resolver. Después de haber diseñado una definición bastante inclusiva, consideramos luego el tema espinoso de la realidad de las organizaciones y la clasificación de las mismas. Ninguno de estos dos temas se trató exhaustivamente. Se afirmó que el análisis que se haga adoptará el punto de vista de que las organizaciones son reales y actúan. Lo anterior se enunció no como un hecho sino como la orientación que se ha dado a este libro. Se afirmó también que la existencia de una taxonomía organizacional es la mejor forma para clasificar las organizaciones y que se trata de un desarrollo necesario. Nuevamente, esta es la orientación nuestra y ciertamente que hay otros que no están de acuerdo con ella.

Ha sido la intención, al mencionar estas inquietudes y adoptar una posición con respecto a ellas, ayudar a entender las organizaciones. Se podría adoptar una posición opuesta a la que se tomó aquí y aún así analizar las organizaciones. *Lo importante es tener claro que se adoptó una posición.*

Después de haber definido las organizaciones e identificado aspectos relacionados con sus clases, podemos pasar al análisis real de las organizaciones iniciándolo con el examen de su estructura.