

## ¿QUE ES ORGANIZACIÓN?

BASADO EN EL LIBRO: SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES, de José Ignacio Ruiz Olabuénaga-Universidad de Deusto.

En contraste con las organizaciones sociales (1) nacidas espontáneamente, existen organizaciones que son establecidas deliberadamente, con ciertos propósitos, donde las metas por alcanzarse, los reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización, y la estructura de posiciones que define las relaciones entre ellos no han surgido espontáneamente en el curso de la interacción social. Se trata de *Organizaciones Formales*, lo que no implica que todas las actividades e interacciones de sus miembros se desarrollen estrictamente de acuerdo con los planes oficiales. Dentro de cada organización formal emergen organizaciones informales (2).

Al hablar de “Sociología de las Organizaciones” nos referimos, entonces, a las Organizaciones formales e informales.

Una organización es una entidad compleja, a tal punto que distintos autores han seleccionado distintos aspectos o definiciones para definirlas. Por ejemplo:

- ✓ Un “producto cultural”
- ✓ Un “agente de mediación con el medio ambiente”
- ✓ Una “agencia independiente”
- ✓ Un “sistema de estructuras y funciones”
- ✓ Una “estructura en acción a lo largo del tiempo”.
- ✓ Un “sistema de funciones dinámicas”
- ✓ Un “sistema de procesamiento”
- ✓ Un “grupo con entidad socio-biológica”.

---

(1) “Organizaciones Sociales” son estructuras de coordinación que surgen espontánea o implícitamente de las interacciones de las personas, sin implicar una coordinación racional para la consecución de objetivos explícitos.

(2) “Organización informal se refiere estructuras de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal, que no han sido explicitadas.

**Para Jeffrey Pfeffer, las Organizaciones son entidades materiales, caracterizadas por relaciones sociales y procesos demográficos.**

***A) Entidades materiales***

Las organizaciones tienen localizaciones físicas que definen de manera importante las distancias territoriales y organizacionales entre individuos y sub-unidades. Tales aspectos son resultado principalmente del poder, el control, el prestigio y la influencia; y en mucha menor medida de exigencias técnicas. Estos aspectos físicos tienen implicancias sobre la cantidad de interacción social entre los sujetos, la reacción afectiva de los sujetos frente a la organización, y la relación afectiva entre los sujetos.

***B) Entramados relacionales***

Las organizaciones son entramados relacionales con interacciones pautadas entre actores sociales. Weick sostiene que “el organizar no es otra cosa que desarrollar pautas estables de interacción”. Estas pautas constituyen un entramado de estructuras que, a su vez, pueden definirse como una serie de uniones entre personas, que pueden ser utilizadas para interpretar su comportamiento. Para estudiar este entramado de relaciones se suelen utilizar cuatro indicadores:

- ✓ El análisis posicional que refleja los diagramas organizacionales.
- ✓ El análisis reputacional o atribucional que observa las propiedades informales del entramado.
- ✓ El análisis de las decisiones, que concreta en este elemento el estudio del entramado social.
- ✓ El análisis interaccional, que se apoya en los contactos declarados entre los participantes.

El contenido transaccional del entramado (ideas e información, bienes, afectos, influencia y poder) puede ser analizado en función de los cuatro indicadores mencionados.

***C) Procesos Demográficos***

Se refieren a la edad, el sexo, el nivel educativo, la duración de la pertenencia, la clase social de pertenencia, etc. Los procesos

demográficos incluyen las operaciones de reclutamiento, crecimiento, rotación, etc., que alteran la composición de la Organización.

Algunas consecuencias de los procesos demográficos son:

- ✓ La capacidad de adaptación e innovación.
- ✓ La frecuencia y cualificación en relación a los actos de sucesión.
- ✓ La utilización de mecanismos de formación y control.

**Repasemos las visiones que –sobre las Organizaciones- nos ofrecen diferentes pensadores Organizacionales, dividiéndolos según su adhesión a dos escuelas diferentes: La Sociología del Orden, y la Sociología del Conflicto.**

## **A) SOCIOLOGIA DEL ORDEN**

### **1) EDGARD SCHEIN ( Coordinación para ayuda mutua)**

Como los individuos son incapaces de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismos, las organizaciones son una respuesta adecuada para tales fines. Por eso, **el concepto básico que subyace a la definición de una organización es el de una coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es la ayuda mutua.** Por lo tanto es un imperativo ineludible establecer los objetivos a alcanzar, y que haya cierta concordancia respecto a ellos. **El segundo concepto clave es, pues: alcanzar objetivos comunes a través de la coordinación de actividades. El tercer concepto fundamental es la división del trabajo y la necesidad de una jerarquización de la autoridad que asegure la coordinación.** El objetivo de la coordinación es la actividad, no las personas. La persona concreta que debe llenar estas actividades es irrelevante para el concepto de organización, aunque es importante en cuanto a la eficacia con que actúa la organización.

La organización es fundamentalmente una estructura constituida por roles y un esquema explícito de coordinación.

### **2) PHILIP SELZNICK (Cooperación competitiva)**

Para Selznick una organización “es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas”, y es “la expresión estructural de la acción racional”.

Semejante acción racional de coordinación requiere de: A) un patrón de coordinación; B) una ordenación sistemática de las posiciones y derechos que hacen posible una cadena de mando y la integración de funciones especializadas.

En este contexto, la delegación es el primer acto organizativo, un riesgo precario que requiere la continua elaboración de mecanismos formales de coordinación y control.

Sin embargo las estructuras formales nunca triunfan sobre las dimensiones no racionales del comportamiento organizativo: los individuos son fuente permanente de fricción, dilema, duda, y ruina.

Las organizaciones son, al mismo tiempo, una economía (que define la disponibilidad de recursos escasos que pueden ser manipulados en términos de eficiencia y efectividad), y una estructura social adaptativa (condicionada por aspectos tales como la legitimidad de la autoridad y la dinámica de la persuasión). Desde el punto de vista de la organización como sistema formal, las personas se ven de forma funcional con arreglo a sus roles.

## **B) SOCIOLOGIA DEL CONFLICTO**

### **1) J. K. BENSON (Eventualidad contradictoria)**

Su análisis se apoya en cuatro principios básicos tomados del marxismo: construcción social, totalidad, contradicción, y praxis. Dice: La organización es un fenómeno concreto, multidirigido, rodeado de contradicciones que minan constantemente sus formas existentes. Su dirección depende de los intereses e ideas de la gente y su poder para producir y mantener una formación social. Una organización, como parte del mundo social, está siempre en un estado de conveniencia: no es una entidad fija y determinada. Sus metas, órdenes estructurales, tecnologías y relaciones son los comienzos del proceso de construcción social. La perspectiva dialéctica enfoca su atención sobre este proceso por el cual ha sido producida una forma organizacional específica, los

mecanismos por los que es mantenida (o reproducida) y su continua reconstrucción.

Una vez descubierto el modelo de la vida organizacional pueden concretarse los procesos por los cuales esta es mantenida o modificada:

- ✓ Los participantes organizacionales no son simples cautivos de los roles, de los fines oficiales, o de los procesos establecidos por la organización. Su conciencia es autónoma de las situaciones contextuales en que existe.
- ✓ La construcción social tiene lugar a través de la mediación de los intereses que están afectados por la estructura presente, y es construida dentro de la organización.
- ✓ Las ideas que guían la construcción de la organización dependen del poder de los variados participantes. Quienes dominan imponen el cumplimiento de sus concepciones de la realidad. La organización es un instrumento en manos de actores poderosos que resiste las interferencias del afuera y las resistencias de adentro.
- ✓ La movilización de los participantes para perseguir sus intereses y lograr sus objetivos adquiere sentido a través de un análisis dialéctico del poder.
- ✓ La organización debe ser estudiada como una totalidad con niveles múltiples e interpenetrados. La convencional separación entre organización y medio ambiente debe ser críticamente examinada. La organización como una estructura racionalmente articulada (desigual y arbitraria) está unida a un contexto irracionalizado.
- ✓ Las contradicciones fundamentales de la sociedad tienden a ser reproducidas en las organizaciones por su normal operación como sistema y por sus enlaces a una red mayor.
- ✓ La totalidad organizacional concebida dialécticamente está caracterizada por rupturas, interrupciones, e inconsistencias. La organización es típicamente el escenario de múltiples contradicciones.

## **2) MATS ALVESSON (Razón tecnológica y práctica)**

Alvesson utiliza los planteamientos de la Escuela Crítica de Frankfurt para definir a la organización, definición que esboza en seis encabezamientos o tesis estrechamente interrelacionadas:

- ✓ En las organizaciones existe un estado de tensión entre la racionalidad tecnológica y la negación de esa racionalidad o “razón práctica”.
- ✓ El dominio de la racionalidad tecnológica sobre el proceso operacional forma parte de los intereses de los estratos sociales dominantes.
- ✓ Una sociedad y una práctica organizativa construidas alrededor del dominio de la racionalidad tecnológica demandan una ideología altamente desarrollada, capaz de cubrir las contradicciones críticas producidas por la racionalidad tecnológica. El orden social dominante aparece como dado y como imposible de modificar, excepto mediante la aplicación de medidas socio-técnicas. Esta teoría de la organización contribuye a la socialización y a la cualificación del individuo en una actividad en la que la ideología facilita la adaptación y el éxito.

### **3) GERARD LABOUNOUX (La complejidad ambigua)**

Desde el punto de vista de la complejidad, las organizaciones son definidas como agregaciones sociales heterogéneas o conjuntos sociales ambiguos.

La organización aparece como un lugar de estructuración social, inductor de un sistema normativo, un espacio estructura, y definidor de un campo social.

Proponer una meta y establecer una diferenciación de objetivos y de medios, implica integración y referencia comunes a un código de descodificación y conducta.

La convergencia entre los diferentes actores será siempre limitada, y efecto de una constricción antes que de un consentimiento.

Para contrarrestar la heterogeneidad, las organizaciones intentan siempre la construcción de una representación como tentativa de unificación. Pero este trabajo de representación choca, por un lado, con la heterogeneidad de los actores y la disparidad de sus funciones. En este sentido la organización no pasa de ser un

*objetivo colectivo imaginario.* El consenso suele resultar inconsistente, puntual, intermitente, o puramente formal (es decir, supuesto, pero no real) por parte de individuos que frente a unos discursos o ritos oficiales son remitidos al olvido o la impotencia. El consenso es sustituido por una mecánica burocrática y una estructura de poder.

Así, los actores construyen de manera más o menos consciente, su práctica cotidiana para administrar un horizonte personal que tiene sentido, y que se convierte (siempre dentro de los límites tolerados) en el equivalente a una modalidad de resistencia a las imposiciones oficiales.

La experiencia de las relaciones en la organización no desemboca para estas personas en una identificación con la organización sino que implica eventualmente un cuestionamiento de su propia identidad por el hecho de la pérdida de sus puntos de referencia y la incitación a adoptar una identidad etiquetada y ficticia.

La solidaridad derivada de algunas afinidades personales son insuficientes para anular el sentimiento de anomia de la mayoría. La experiencia común de impotencia induce a huídas colectivas hacia lo imaginario:

- ✓ Aparece en muchos miembros un tipo de actitud que consiste en una toma de distancia frente al entorno social formado por la organización, distanciamiento que resulta del politeísmo de los valores. Este retiro se presenta, en primer lugar, bajo la forma de presencia ausente, de distancia subjetiva (carecer de ilusiones, convicción de la imposibilidad de hacer carrera, etc.), aún cuando hay un respeto aparente a los ritos e interacciones descritas.
- ✓ Se pone en escena un desdoblamiento, creado deliberadamente o improvisado, sin que su autor tenga siempre conciencia de ello. Es un papel jugado en el marco de una cierta teatralización de la vida de la organización. Mediante esta ruptura se puede aceptar la frustración sin ser aplastado.

Además del desdoblamiento individual también se manifiestan desdoblamientos colectivos, que tienden, en principio, a la permanencia y generan una vida social porque se consiente en

respetar, como mínimo y formalmente, ciertas reglas oficiales. Ese consentimiento responde a una estrategia política. La organización representa, en gran parte, un universo artificial para los individuos; no elegido, y que constituye un campo de fuerzas que no se puede sumar para producir una visión común, homogénea del conjunto de sus miembros.

#### **4) PHILIPPE BERNOUX (Iniciativa de racionalidad limitada).**

¿Qué se puede hacer contra las leyes económicas del mercado y de la evolución tecnológica, sino intentar adaptarse, y adaptar a los hombres a la organización?

Toda realización colectiva, toda organización, supone constricciones evidentes. Pero ¿es el peso de tales constricciones el que determina las formas de la organización? ¿No deben estas ser consideradas más bien como el agrupamiento de individuos que se estructuran en grupos con el fin de jugar un papel en la escena social? ¿Por qué no partir de esta intención y no del mundo exterior?

Así lo defiende Philippe Bernoux quien sostiene que:

“La organización es una construcción no una respuesta. Las organizaciones con su política y sus planes de acción no son respuestas sino una construcción por parte de los actores que integran las constricciones como elementos estratégicos”.

La decisión final es el fruto de compromisos entre los miembros de la organización y de sus representaciones de las diferentes constricciones. No hay determinismo en este marco. La organización no se adapta mecánicamente a las constricciones exteriores. Los actores siempre tienen elecciones posibles. Pero el entorno no lo dicta la organización. Uno y otra son ampliamente autónomos. Por ello es preciso estudiar la organización como fenómeno autónomo, es decir, obediente a sus propias reglas de funcionamiento y no determinado por constricciones externas. Este modo de ver las organizaciones critica a las otras teorías el hecho de que conciben al individuo o al grupo “en el vacío”, esto es, partiendo de sus necesidades y al margen de la estrategia y de las organizaciones concretas desarrolladas por ellos. Concibe la organización como un fenómeno totalmente autónomo y artificial

del que es necesario explicar la existencia como la de una construcción contingente. Así, se rechaza de plano toda concepción que atribuya excesiva racionalidad a los sujetos de una organización.

Un segundo elemento importante de las organizaciones es el de la autoridad cuyo fin es velar por la dedicación de los individuos a los objetivos que los organizadores han fijado a la organización. Se rechaza hablar de fines de la organización. Estos no existen como tales, no tienen vida más que en las directivas concretas de los responsables. Por la misma se rechaza también hablar de fines comunes de la organización. No hay fines comunes sino objetivos de los dirigentes.

La organización no solo es una construcción intencionada, sino una ideología, en el sentido de que las representaciones de los responsables sobre lo que deben ser las relaciones humanas condicionan las estructuras.

En síntesis, los tres postulados de Bernoux son los siguientes:

- ✓ Los hombres no aceptan ser tratados como medios al servicio de los fines que los organizadores fijan, y tienen objetivos propios. Aún cuando obedecen, y ejecutan las ordenes que reciben, intentan empujar en el sentido de sus objetivos.
- ✓ Todo actor (en una organización) conserva la posibilidad de juego autónomo. No se puede entender el funcionamiento real de una organización sin tener presente la libertad (relativa pero real) del actor. Esa libertad se ejerce en las zonas mal reglamentadas de la organización.
- ✓ Ello da lugar a los juegos de poder, por los que el poder central intenta controlar la autonomía de los actores, y estos intentan escapársele. Estos juegos obedecen a estrategias, pero de una racionalidad limitada. Teniendo que contar con las estrategias de los demás y las múltiples constricciones del entorno, ningún actor tiene el tiempo ni los medios de encontrar la solución más racional para obtener sus objetivos.