

**TEORIA DE LA ORGANIZACION:  
DESARROLLO HISTORICO, DEBATE ACTUAL Y PERSPECTIVAS**

Eduardo Ibarra Colado  
Luis Montaña Hirose

**I. ORGANIZACION Y PODER**

**-O LAS VICISITUDES IMPERCEPTIBLES DE UNA LARGA ESPERA-**

*Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias* es una de esas obras que se han tejido con la paciencia que toda espera obligada implica: concluida su versión original hace ya cuatro años, tuvo que descansar pacientemente en un frío y oscuro cajón argumentándose siempre limitaciones presupuestales o detenida por obstáculos burocráticos que retrasaban la decisión de su publicación.

El problema lo asumimos con serenidad al comprender que su naturaleza misma rebasaba nuestro limitado ámbito de influencia en los diversos niveles jerárquicos en los que una decisión diferente pudo ser tomada. Reconocimos en este hecho la propia esencia ensombrecida de las organizaciones: el poder, para el que las propuestas convencionales de la Teoría de la Organización han trabajado<sup>1</sup>, se constituye en su base de sustentación esencial.

---

<sup>1</sup> Las orientaciones convencionales de la Teoría de la Organización han jugado un importante papel a nivel corporativo al proporcionar un arsenal siempre renovado de medios para el ejercicio cotidiano del poder y, a la vez, al ocultarlo bajo la máscara de la comunidad de intereses, la cooperación y el consenso. Al respecto, hemos realizado ya un análisis de algunas de las propuestas teóricas más importantes desarrolladas en el último siglo, las cuales han marcado el proceso de ocultamiento del poder bajo distintas premisas teóricas, en distintos momentos del desarrollo corporativo reciente (Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose, *Mito y poder en las or-*

Las formas administrativas bien cumplirán su cometido al no alterar el rumbo trazado por la autoridad: porque la *tiranía presupuestal* no reside tanto en la falta de recursos como en su distribución, porque la *perversidad burocrática* nada tiene que ver con comportamientos irracionales o ineficiencias sino con el ejercicio cotidiano del poder.

Ante ello y sabiendo que el tiempo todo lo cura, qué caso tendrían lamentos y enojos o respuestas apresuradas? La edición tendría que esperar mejores momentos que tarde o temprano llegarían: porque las organizaciones, asiento fundamental de las relaciones cotidianas entre los hombres, se rigen por la contradicción orden → desorden, porque poseen en sí mismas la inercia de lo existente y su contrapeso en el germen del cambio, porque la dinámica organizacional se sustenta en la existencia de proyectos alternativos que luchan entre sí para imponerse como "*el proyecto organizacional*", sin nunca lograrlo plenamente.<sup>2</sup>

Por ello decimos que no hay nada que el tiempo no cure, porque vivimos el tiempo organizacional, el tiempo del orden por el

---

*ganizaciones: Un análisis crítico de la Teoría de la Organización*, Trillas, México, 1987, 154 pp.).

<sup>2</sup> Afirmar lo contrario implicaría asumir un esquema interpretativo del poder en las organizaciones en términos de juegos suma-cero que se constituiría como su propia negación. En realidad el problema es más complejo: supone la existencia de distintos grupos de poder que defienden proyectos estratégicos diferentes y cuya fuerza relativa se expresa en el control que tienen de distintas parcelas de la organización; supone también la existencia de diversos ámbitos políticos que se sobrepone unos a otros de manera compleja y contradictoria hasta rebasar incluso el restringido espacio organizacional configurando alianzas estratégicas entre diversos actores sociales que suponen importantes ventajas políticas temporalmente acordadas frente a adversarios mejor identificados.

ruido, de estabilidad y crisis, de resistencia al cambio y reajustes estructurales, de permanencia institucional y recomposición de grupos. Ya lo decía Renato Leduc, "*...sabía virtud la de conocer el tiempo...*", y acariciar el momento en que las manecillas del reloj marquen la hora esperada: la publicación de esta obra reafirma que tiende a prevalecer el trabajo académico frente a intereses políticos personales de quiénes, ocupando posiciones de dirección, se ven obligados a transitar sin trascender engañados ante ilusiones de grandeza en nuestro microcosmos organizacional. La historia de una larga espera debe ser contada aunque sea una sola vez.

*Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias* es una compilación de textos que realizamos en 1985 para apoyar la impartición de un seminario de actualización en Teoría de la Organización.<sup>3</sup> Este evento reunió a un importante grupo de profesores e investigadores de diversas disciplinas con quiénes, a lo largo de poco más de tres meses de trabajo, discutimos las propuestas teóricas más relevantes del pensamiento organizacional generadas a lo largo del último siglo.

---

<sup>3</sup> Dicho evento fue organizado por las Áreas de Estudios Organizacionales y Administración de los Departamentos de Economía y Producción Económica de las Unidades Iztapalapa y Xochimilco de la UAM, respectivamente. El seminario se realizó en las instalaciones de la UAM-X del 17 de octubre de 1985 al 13 de marzo de 1986. La estructura del seminario ha quedado plasmada en la estructura de la obra, correspondiendo cada capítulo a una sesión de trabajo. Así, las presentaciones que realizamos y las discusiones generadas en cada sesión tuvieron como marco de referencia fundamental los textos seleccionados en esta obra.

Para analizar las contribuciones y limitaciones de tales propuestas asumimos dos principios metodológicos básicos que han orientado nuestro propio trabajo de investigación: en primer lugar, reconocer la importancia de una *lectura crítica de la Teoría de la Organización* que pudiera protegernos de los lugares comunes y nos abriera la posibilidad de determinar sin apresuramientos la *utilidad teórica* y los *límites específicos* de cada una de las propuestas analizadas; paralelamente, reconocer en las *características de nuestra realidad social* el tamiz fundamental de la evaluación de tales propuestas del pensamiento organizacional.

Los resultados del evento fueron alentadores, sobre todo porque incursionábamos en un terreno tradicionalmente ajeno a las ciencias sociales en países como el nuestro\*: hablar de corporaciones y organización parecía prometernos mayor riqueza conceptual ante un mundo que ha depositado ya su futuro en su presente cibernético. Hablar de procesos productivos automatizados y de la creciente informatización de la gestión corporativa y estatal o

\* Cabe destacar que la ausencia de la Teoría de la Organización en países como el nuestro contrasta con la importancia que tal disciplina ha tenido en el mundo desarrollado. Sólo recientemente empezamos a apreciar un interés más marcado por el estudio del fenómeno organizacional capitalista en América Latina, pero que está lejos de constituirse como un campo que atraiga la atención de quienes se encuentran todavía fuertemente anclados a sus disciplinas de origen. De lo poco que se ha hecho en nuestros países desde una perspectiva organizacional hemos incluido un conjunto de trabajos en el capítulo IX bajo el título de Estado, Políticas Públicas y Organización. Se encuentran además los trabajos realizados por los miembros del Área de Estudios Organizacionales de la UAM-I, entre los que podemos mencionar a título indicativo los libros *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (Varios, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Col. Cuadernos Universitarios No. 29, México, 1985, 269 pp.) y *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción* (Varios, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1987, 547 pp.).

de la composición social que se expresa en un complejo mosaico de actores sociales con intereses y estrategias divergentes en competencia, nos ubicaba de frente y de lleno ante un mundo que las teorías que habíamos deglutido durante tantos años no visualizaban, ante una realidad concreta que el tradicional análisis económico, sociológico o político de los *"grandes problemas"* no había podido explicar concretamente. Porque eran incapaces ya de explorar un mundo diferente al que les dio origen, porque fueron construidas para analizar realidades pasadas depositadas ya en nuestra memoria histórica.

Así, quedaban atrás las fábricas de principios de siglo o la figura romántica del viejo obrero descalificado como sujeto histórico portador de características universales. Nos enfrentábamos ahora a un nuevo tipo de trabajador que ponía en duda, cuando menos, la idea de la clase obrera como sujeto histórico y su vocación revolucionaria intrínseca; teníamos enfrente una nueva realidad organizativa en la que la producción se constituía únicamente como uno de sus circuitos y no siempre el más importante: las actividades de dirección, fuertemente vinculadas al manejo de grandes volúmenes de información, exigían una concepción organizacional en la que la anticipación del futuro fuese la clave del éxito presente. La lucha contra la incertidumbre ha revolucionado a la sociedad toda al imponerle programas detallados de actividades y rutinas que penetran hasta el más pequeño rincón para organizarlo todo en un metasistema corporativo del que ya nada escapa.

Sin darnos cuenta de los grandes cambios registrados en unas cuantas décadas, habíamos conservado conceptos y categorías que nos dificultaban cada vez más penetrar la realidad organizacional contemporánea. Ante ello, las discusiones sostenidas en el seminario de las diversas propuestas organizacionales parecían abrirnos una puerta de salida que debíamos explorar y reconstruir. Porque la reformulación del paradigma organizacional parecía plantearnos la posibilidad de pensar nuestra realidad de una manera diferente, a partir de la cotidianeidad que supone el ejercicio del poder en y por la gran corporación: internarnos en la naturaleza opresiva de la tecnología, develando la apariencia neutral de la administración, de sus técnicas y procedimientos, nos permitiría redescubrir el poder como eje analítico clave. El tiempo transcurrido desde entonces ha afianzado en nosotros esta convicción.

Así, *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias* se presentó como una obra de gran valor que estimuló importantes debates para recrear el conocimiento del fenómeno organizacional hasta entonces generado: el material seleccionado, generalmente poco atendido o de difícil acceso, cumplió su cometido al fungir como detonador para quienes deseábamos profundizar nuestro conocimiento del pensamiento organizacional. Desgraciadamente, como ya indicamos, concluido el seminario no se concretó su edición sino hasta ahora. Ello presentó consecuencias positivas y negativas.

Entre las primeras, la larga espera de cuatro años permitió en mucho madurar nuestro trabajo interpretativo de la Teoría de

la Organización que llega hoy día en condiciones de mayor solidez. Al ser informados de que finalmente podría ser editado este material, decidimos revisar su contenido y modificarlo en función de los avances registrados por nuestro propio trabajo de investigación y para abarcar ya en esta edición las propuestas más recientes en el campo de la Teoría de la Organización que en 1985 sólo se manifestaban de manera incipiente. De esta forma, el material reunido en esta edición supera a la versión original al incorporar textos que enriquecerán sin duda la discusión y análisis de los diversos movimientos, así como trabajos que dan cuenta del estado que guarda el debate actual en nuestra disciplina.

En cuanto a las consecuencias negativas resaltemos de manera central la imposibilidad de realizar nuevamente dicho seminario de actualización al no contar con el material de apoyo requerido. Ello canceló lo que pudo ser durante estos años un importante espacio de reflexión colectiva que permitiera ampliar la base conceptual de quienes se han orientado a la enseñanza de la Teoría de la Organización o de quienes se dedican a investigar diversos aspectos del fenómeno organizacional en nuestro país. Adicionalmente, el "retraso" impidió el acceso a una publicación que facilitara un conocimiento más preciso de las diversas propuestas del pensamiento organizacional más allá de los textos clásicos de la Teoría de la Organización.

Enfrentamos otro tipo de limitaciones que ni el paso del tiempo nos permitió superar. Por una parte, fue imposible pensar este volumen con material exclusivamente en español. De hecho, éstos son la excepción. La mayoría de los textos importantes en

Teoría de la Organización no han sido traducidos al español por su baja demanda o por su reciente aparición. Realizar traducciones de los textos hubiese sido deseable; sin embargo, no contamos con recursos suficientes a tal fin. Por otro lado, quien pretenda internarse con seriedad en esta disciplina deberá partir de reconocer su origen anglo-sajón. Será muy difícil hacerlo al margen del manejo del idioma. Sin embargo, tampoco podemos ignorar el hecho de que lo deseable dista de lo real: gran parte de quienes trabajan y estudian en las universidades carecen de tal dominio. Por ello intentamos, en la medida de lo posible y no sin dificultades, equilibrar la selección del material incluyendo textos en nuestro idioma que permitieran una primera aproximación.

Tampoco pudimos superar la limitación que el espacio impone siempre a trabajos de esta naturaleza: la selección resulta enojosa pues sabemos de textos que quedaron excluidos a pesar de su importancia y calidad. Esto fue resuelto parcialmente mediante la elaboración un anexo bibliográfico que apoye al lector en la selección de textos adicionales que le permitan profundizar en los temas de su interés.

Tal anexo, que acompaña a este artículo, incluye bibliografía de cada uno de los movimientos que conforman el contenido de esta obra. Hemos proporcionado, también, referencias bibliográficas de la Administración Científica, movimiento que, sin ser propiamente dicha de la Teoría de la Organización, constituyen su base material. Además, iniciamos nuestra selección bibliográfica con la presentación de las referencias de los textos más importantes que nos presentan una visión de conjunto.

Finalmente, la bibliografía incluida en el apartado correspondiente al Análisis Estratégico de las Organizaciones debe ser considerada como expresión de las primeras aproximaciones dirigidas a construir una orientación teórica crítica que supere las limitaciones de las propuestas hasta ahora avanzadas. Ello nos permite comprender la confluencia de trabajos de autores de diversos movimientos que, anclados en el debate actual, apuntan en tal dirección. Ahí mismo hemos incluido las referencias a nuestro propio trabajo de investigación que se ha orientado a la construcción de tal propuesta.

Es importante señalar además que esta antología es la tercera pieza que cierra un proyecto más amplio: se complementa con dos trabajos previos en los que hemos realizado selecciones similares respondiendo a otras intenciones. La primera de ellas, *Historia del Pensamiento Administrativo*<sup>5</sup>, pensada para apoyar la enseñanza inicial de la Teoría de la Organización. La segunda, *Interpretaciones Fundamentales de la Teoría de la Organización: Hacia un enfoque social*<sup>6</sup>, como material básico para cursos avanzados de Teoría de la Organización a nivel licenciatura y posgrado. Finalmente, *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias* que, como ya lo indicamos, pretende apoyar la actualización de profesores e investigadores en Teoría de la Organización

<sup>5</sup> Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montañó Hirose (coords.), 1985, *Historia del pensamiento administrativo*, 2 t., Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1985, 886 pp.

<sup>6</sup> Barba Alvarez, Antonio, Eduardo Ibarra Colado y Luis Montañó Hirose (comps.), 1987, *Interpretaciones fundamentales de la Teoría de la Organización: Hacia un enfoque social*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1987, 418 pp.

intentando proporcionar un cuadro interpretativo fundamental de su desarrollo histórico, debate actual y perspectivas. Pensamos que esta trilogía marca una ruta bien definida para quien, desde etapas iniciales, desee recorrer los intrincados caminos del pensamiento organizacional de los últimos cien años.

Desde un punto de vista académico, la presente edición debe valorarse a la luz de un amplio trabajo de investigación que ha intentado clarificar la lógica interna que permea el desarrollo histórico de la Teoría de la Organización. Rechazamos a quienes afirman que la Teoría de la Organización es un "remolino de confusos enfoques" o un "arenal organizativo" a fin de ocultar la relación existente entre el surgimiento de sus propuestas teóricas específicas y las condiciones históricas que hacían posible y necesaria su aparición.

No podemos dejar de reconocer coherencia al conjunto de propuestas que conforman la Teoría de la Organización pues su función social no puede ser negada. Sin embargo, tampoco podemos caer en el extremo absurdo del determinismo al grado de afirmar mecánicamente que las distintas corrientes de pensamiento de la Teoría de la Organización son producto de los cambios sufridos por el capitalismo a lo largo del siglo. No creemos en determinismos ni unicasalidades, pero tampoco en el desarrollo del pensamiento y la teoría al margen de la realidad y la historia. Este es quizá el supuesto básico sobre el que hemos trabajado estos últimos años. En su base se encuentra la propuesta clasificatoria que hemos delineado, la cual supone la identificación de cuatro etapas en el desarrollo histórico de la Teoría de la Organización

y la interpretación que se deriva de su relación con el mundo corporativo a lo largo del último siglo. Dedicemos las siguientes hojas a explicar con más detalle nuestra propuesta, la cual ha quedado plasmada en la *figura 1*.

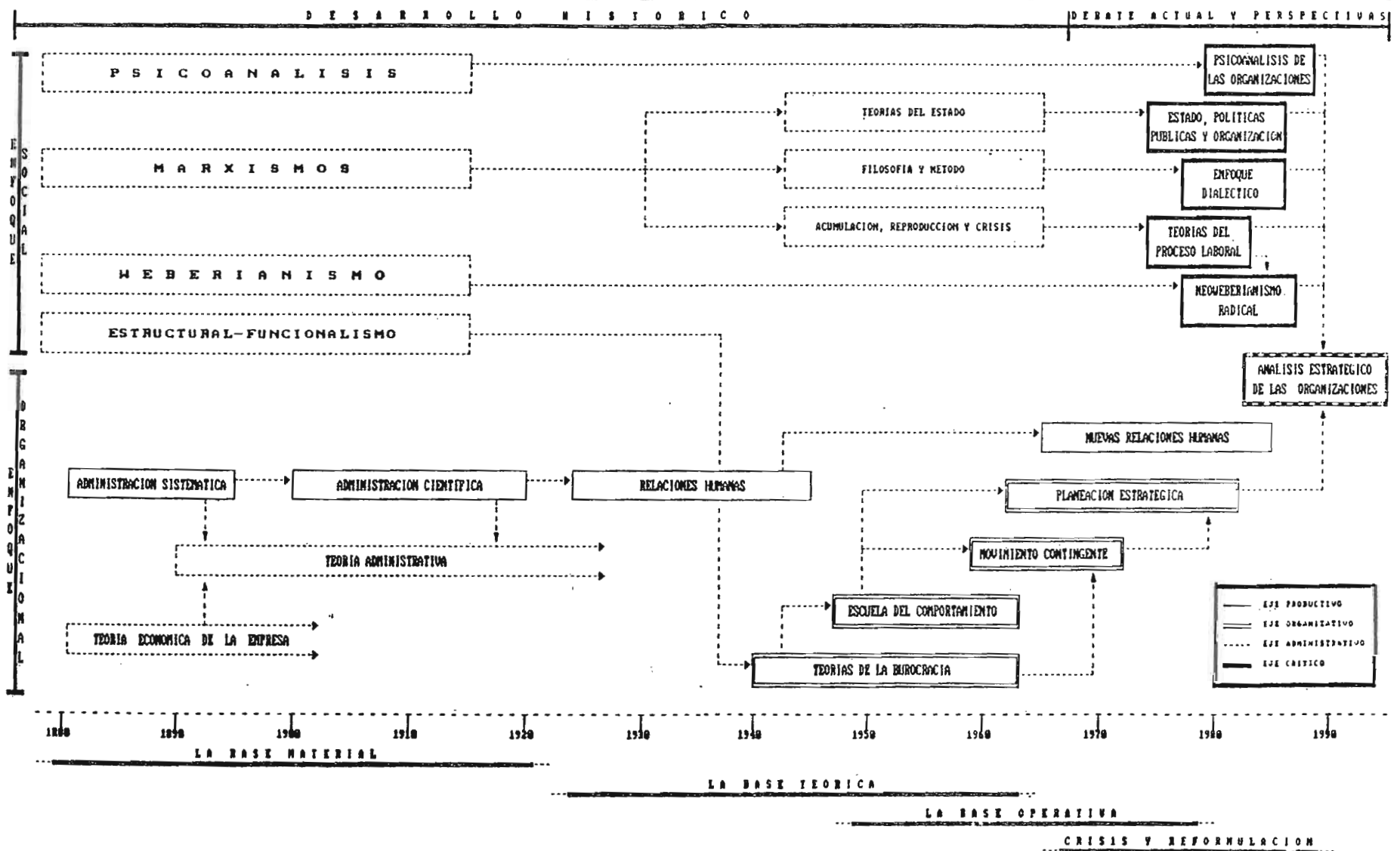
## II. EL ENFOQUE ORGANIZACIONAL

### -O LAS BONDADES IMPERCEPTIBLES DE LA AUTARQUIA-

Denominamos enfoque organizacional -o aproximación convencional- a la variedad de planteamientos teóricos que intentan explicar el fenómeno de la organización desde una perspectiva propia que no se pierda en la contigüidad de fenómenos cercanos que lo influyen y complejizan. El proyecto no sólo atiende al reconocimiento de las fronteras del discurso académico sino pretende apoyar, discursiva y técnicamente, un conjunto de prácticas específicas de índole político-productiva. De este conjunto de propuestas nosotros hemos elegido las que consideramos las más representativas: las Relaciones Humanas, la Burocracia, el Comportamiento, la Contingencia y las Nuevas Relaciones Humanas.

Nos hemos valido del recurso clasificatorio con un doble propósito: primero, ubicar estos movimientos en la flecha del tiempo en atención a sus momentos más relevantes de consolidación teórica; así, hemos distinguido cuatro fases en el desarrollo del paradigma convencional -la base material, la base teórica, la base operativa y, finalmente, la crisis y reformulación del paradigma; éstas dos últimas forman parte del debate actual-; segundo, diferenciar tres grandes ejes de este proyecto: el productivo, el organizativo y el propiamente administrativo.

FIGURA 1: DESARROLLO HISTORICO, DEBATE ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION



Como todo recurso clasificatorio -incluidos los intentos de periodización-, el nuestro resulta parcial -dado, entre otros, la elección de atributos-. Sin embargo, esto nos ha permitido alcanzar un grado relativo de claridad inicial a partir del cual complejizar nuestro objeto de estudio. Los ejes del enfoque organizativo, por ejemplo, no se encuentran en estado puro, ni debe buscarse en la precisión de las fechas la certeza y las fronteras de los movimientos -además, el eje del tiempo es válido sólo para esta sección-.

Aclarado lo anterior, identificamos como pertenecientes al *eje productivo* aquellos movimientos que se constituyen a partir de una preocupación marcada hacia los aspectos directamente ligados a la manufactura: Administración Científica, Relaciones Humanas y Nuevas Relaciones Humanas; el *eje organizativo* corresponde a aquellas propuestas encaminadas a buscar explicaciones más globales que relativizan -o más bien re-contextualizan- de manera significativa el espacio directamente productivo al incluir otro tipo de variables tales como la complejidad tecnológica, el tamaño de la organización, la estructura de las decisiones y la impersonalidad de las reglas; allí localizamos a la Burocracia, el Comportamiento, la Contingencia y la Planeación Estratégica; el *eje administrativo* se refiere al conjunto de técnicas que han sido puestas en operación a fin de lograr niveles de eficiencia más elevados: estas técnicas tienen sus antecedentes tanto en la *Administración Sistemática* como en la *Científica* así como en los planteamientos de la *Teoría Económica de la Empresa*, mientras que

su expresión más elaborada, se encontró en los modelos propuestos por la *Investigación de Operaciones*.

Por otra parte, llamamos *base material* a la serie inicial de desarrollos, teóricos e industriales, que propiciaron el surgimiento de las grandes organizaciones capitalistas. La *base teórica* arranca con las Relaciones Humanas y constituye en realidad el verdadero principio del proyecto organizacional aunque éste no podría ser entendido al margen de los acontecimientos anteriores; este período se complementa con el desarrollo de los planteamientos de la Burocracia, el Comportamiento y los inicios de la Contingencia. Ubicamos en este período parte de la Investigación de Operaciones no sólo por su correspondencia temporal sino por no haber alcanzado todavía su traslado operativo al terreno industrial mas que de manera imperfecta. En el período que hemos denominado la *base operativa* ubicamos los desarrollos maduros de la Contingencia, una parte importante de la Investigación de Operaciones, las Nuevas Relaciones Humanas y la Planeación Estratégica. La *crisis y reformulación del paradigma organizacional* corresponde a la fase actual y se centra en el debate acerca de su potencial tanto a nivel teórico como político; en él intervienen básicamente la Planeación Estratégica y las Nuevas Relaciones Humanas.

Las flechas del esquema son sólo indicativas, no hemos pretendido realizar un mapa exhaustivo que describiera fielmente todos los vericuetos de un siglo de pensamiento organizacional sino más bien pensar en términos generales a fin de exponer más la lógica de la ubicación que la contundencia del detalle. Dos grandes



temas se encuentran presentes, tanto a nivel de proyecto político como de construcción paradigmática: la tesis de la *Revolución de los Managers* y la elaboración de algunos supuestos importantes de la *Cibernética*. Estos elementos no se encuentran diagramados porque están presentes en todo el esquema. Ellos adquieren su verdadera significación a partir del primer gran movimiento de la Teoría de la Organización -las Relaciones Humanas-. En efecto, la interpretación que en esta escuela se hiciera de los planteamientos paretianos de equilibrio, tanto en términos del discurso de las élites como de la capacidad relativa de auto-regulación de los sistemas, imprimió un sello distintivo a los movimientos posteriores.

Aunque la escuela de las *Relaciones Humanas* comporta una propuesta explicativa que no puede quedar circunscrita solamente al espacio organizativo-industrial -ya hemos indicado su importancia en el desarrollo del paradigma cibernético-, nos limitaremos a ubicarla en el esquema general que presentamos (*figura 1*). La Teoría de la Organización está conformada por movimientos que en ocasiones se contradicen entre sí pero que también se complementan; su desarrollo se da entonces tanto a través de rupturas como de continuidades, las cuales no siempre corresponden, de manera automática, a movimientos de carácter más general -fenómenos políticos o macroeconómicos, por ejemplo- o, al menos, su tiempo de respuesta no es inmediato para todos los casos; -ya que, incluso, se podría pensar también en la posibilidad de modificaciones globales a partir del acontecimiento particular-.

En relación al caso de las Relaciones Humanas, podríamos decir que no contradice los planteamientos de la Administración Científica -y más enfáticamente los principios tayloristas-; si bien se dedica al estudio del "*factor humano*", esto no implica que en los planteamientos tayloristas no hubiese una visión, por simple y mecánica, del comportamiento humano en las empresas. Por otra parte, la *Teoría Administrativa*, que había recibido del propio taylorismo la idea sistematizada de la fragmentación de las tareas, y del fayolismo la representación funcional; que había aceptado de la Teoría Económica la idea de optimización de los factores, donde el trabajador era sólo uno más, intercambiable, y que había recibido de la Administración Sistemática un conjunto de técnicas de control administrativo, alimentará en forma importante el nuevo discurso organizacional. Un discurso que ligará de manera decisiva no sólo el cuerpo a la producción sino el comportamiento "irracional" y colectivo del trabajador.

La cooperación es el problema fundamental que intenta resolver el tratamiento del factor humano. Es a partir de ahí donde se engarzan temas como el sindicalismo y la supervisión directa al ser desplazados por nuevas técnicas de control no dirigidas directamente al cuerpo humano. La relación jefe/subordinado es sustituida por la relación empresa/trabajador: dos categorías que en la conciencia del sujeto son más incómodas de manejar. Todo un arsenal teórico es puesto a la disposición de este gran proyecto al que se suman la psicología más refinada, aunque descontextualizada y parcializada, -el psicoanálisis-; y la antropología, en su intención observadora de las culturas de los

colonizados. Una de las empresas más importantes del momento y una de las universidades norteamericanas de mayor renombre -la *Western Electric Company* y la *Universidad de Harvard*- son las encargadas de financiar y conformar a un grupo selecto de investigadores -entre ellos cabe mencionar a J. L. Henderson, E. Mayo, G. Homans, F. Roethlisberger y W. Dickson como los más relevantes-.

Si bien las Relaciones Humanas surgieron en un momento de auge económico y de embate sindical, la *Burocracia* aparece después de la gran crisis del 29 en los momentos en que se llevaba a cabo la reconstrucción económica de los Estados Unidos, en la cual la política del *New Deal* jugó un papel relevante. Esta nueva propuesta tomará como eje metodológico los postulados funcionalistas de la sociología norteamericana y, aunada a la visión parcializada que Parsons hiciera de la obra de Weber, propondrá un análisis de las desviaciones funcionales. Nombres como los de R. K. Merton, A. Gouldner, P. Blau, P. Selznick y H. Cohen empezarán a ser reconocidos en el ambiente organizacional. Sus estudios de caso -excepto en Merton- adquirirán prontamente el rango de "clásicos" de la organización.

Se intentará hacer desvanecer la diferencia entre empresa privada y empresa pública, proponiéndose la posibilidad de lograr una alta eficiencia en esta última. Esta es la corriente que más podríamos denominar sociológica, dados sus antecedentes teóricos -Weber, Parsons y Merton-. A pesar de los intentos de actualización de este movimiento -sobre todo en la figura de M. Crozier-, podríamos decir que esta propuesta tiene una vida bastante efíme-

ra y que la mayoría de los análisis que se realizan en la actualidad han abandonado esta veta teórica, por demás ampliamente superada. Por otra parte, es interesante señalar que, desde nuestra perspectiva, se trata de uno de los movimientos más desconectados del esquema general que presentamos. No queremos dejar con esto la impresión de que se trata de un movimiento aislado y sin importancia; de hecho, en un segundo análisis podemos sugerir que varias de sus cuestiones fundamentales fueron asimiladas por movimientos posteriores como el de la Contingencia; además, se podría decir que, en cierta medida, el círculo vicioso en el que se encontraba fue roto por los planteamientos posteriores, como el del Comportamiento.

El *Comportamiento* es un movimiento sumamente interesante que se desarrolla a partir de la Segunda Guerra Mundial, al unísono de la Investigación de Operaciones. Este paralelismo temporal estuvo tensado por los argumentos que presentaban uno y otro: el primero postulaba un mundo satisfactorio, en constante conflicto, limitado en alternativas, mientras el segundo proponía la visión altamente gratificante de un mundo optimizable, donde las técnicas administrativas derivadas del segundo conflicto bélico prometían la democratización de la estrategia por vía procesual. H. A. Simon, R. M. Cyert y J. G. March, son sin duda los autores más representativos de este movimiento, fuertemente anclado en los desarrollos neoclásicos recientes, en la tradición del positivismo lógico y en teorías conductistas consolidadas. La concepción de la organización a partir de la toma de decisiones permitió proponer un conjunto de mecanismos de control de las decisiones

administrativas: se intentaba así romper el "círculo vicioso" del modelo burocrático -mecanismo de control/comportamiento fuera de la norma/mecanismo de control-, al hacer imperceptible los mecanismos de control mediante la manipulación de las premisas decisorias.

La *Contingencia* es un movimiento que surge en Gran Bretaña a finales de los años cincuenta y alcanza su período de consolidación en la década de los sesenta. Los norteamericanos son los que en realidad dan a conocer esta propuesta, que en el fondo es simple: la búsqueda de los elementos que determinan la estructura. Una gran cantidad de autores -J. Woodward, D. S. Pugh y el grupo Aston, R. Hall, Ch. Perrow, W. Heydebrand y muchos más- concurrirá con sus aportaciones; se trata seguramente del movimiento que más teóricos reunió.

El análisis estadístico de los factores, auxiliado por los desarrollos informáticos, permitió utilizar un modelo desarrollado por psicólogos ingleses en la búsqueda de los determinantes de la estructura de la personalidad. La tecnología -tanto en términos amplios de proceso, como restringidos a la tecnología de los procesos productivos-, el tamaño de la organización, la dependencia -en términos de relaciones de propiedad-, y otros factores facilitaron tanto el debate sobre la dinámica del medio ambiente como la relación entre estrategia y estructura. La Investigación de Operaciones había propuesto un modelo que provocaría el inicio del fin: la *Teoría de Juegos*, de corte eminentemente cibernético, fue rápidamente interpretada de acuerdo a los parámetros del modelo voluntarista de la Revolución de los Managers. La Contingen-

cia, al estudiar las formas estructurales y su "adaptación" al medio ambiente, contribuyó en gran medida al surgimiento de un nuevo discurso: *la estrategia*.

La estrategia abandona entonces su recinto bélico -o tal vez lo bélico acepta por fin su naturaleza organizacional- y empieza a concebirse un conjunto de modelos normativos fácilmente transferibles al lenguaje convencional de las empresas. El problema ya no es de mercados o de dineros, o humanos, el problema se define desde entonces al interior de este nuevo campo: el triunfo reside en la estrategia. No se puede continuar con esta tarea de optimización por parcelas: lo óptimo ya no existía.

Y mientras los países ricos de occidente veían embebidos su obra y, vanagloriándose de su talento estratégico, presumían de la "*occidentalización de oriente*", Japón destacaba, desde los inicios de los sesenta, como uno de los protagonistas más importantes de la economía mundial. Las *Nuevas Relaciones Humanas* deben mucho a esta experiencia que nos hace suponer que dentro de poco estaremos hablando, en los mismos términos, de la "*orientalización de occidente*". Evidentemente que las Nuevas Relaciones Humanas no se derivan sólo de la interpretación a esta lejana experiencia. Digamos de paso que la experiencia japonesa pone en tela de juicio muchos de los supuestos centrales en los que se basó el discurso convencional de las organizaciones, desde el Taylorismo y las Relaciones Humanas hasta los planteamientos actuales de la Planeación Estratégica.

Las Nuevas Relaciones Humanas también guardan sus deudas con las experiencias democratizantes de algunos países europeos; con

las prácticas del "job enlargement" y el "job enrichment"; también se alimentó de la "psicología humanista del yo". Se desarrolla en un momento crítico en que los pensadores sociales ponían seriamente en tela de juicio el modelo de la sociedad de consumo y se interrogaban acerca de la relación entre actividades bélicas y aparato industrial, cuando los jóvenes estudiantes se inquietaban del mundo que se les legaba, cuando los obreros jóvenes se resistían a seguir bajo los mandatos absurdos del taylorismo rampante, y cuando el mundo entero estaba a la expectativa del arribo de nuevas tecnologías.

Las Nuevas Relaciones Humanas, a pesar de sus antecedentes, surge, como movimiento más consolidado, a mediados de la década de los sesenta. Entre los autores más mencionados están W. Ouchi, Ch. Argyris, A. Maslow, W. Bennis, F. Herzberg y A. Tannenbaum. Una de sus características centrales es la búsqueda de la *flexibilidad estructural* a fin de adaptar ésta a los nuevos requisitos de la producción. Una de las nuevas formas de competencia entre las empresas se concretó en la producción diversificada de alta calidad, donde Japón es uno de los ejemplos más representativos.

La producción tradicional en masa cede poco a poco su lugar a la producción denominada *Just in Time*; las estructuras organizativas no corresponden ya a las viejas y pesadas concepciones del taylorismo y el fayolismo: la separación tajante entre concepción y ejecución es cuestionada por los grupos autónomos -los círculos de calidad, por ejemplo-; la concepción divisional -e incluso la estructura multidivisional de Chandler- escapa a los esquemas utilizados por los nuevos conglomerados transnacionales.

La división que las Relaciones Humanas habían aceptado entre estructura formal e informal es ahora combatida; no por que se niegue una o la otra, sino que se busca su traslape: la vieja división dejó de jugar su papel central como mecanismo que facilitara la introyección de valores. Incluso la misma Planeación Estratégica es también cuestionada; los mecanismos anteriores de expansión, propios de las empresas norteamericanas de los sesenta -fusión y adquisición fundamentalmente-, demostraron que el discurso estratégico managerial no era tan voluntarista como se había propuesto y que el gigantismo organizacional no era tan fácilmente controlable como se había pretendido.

La *Planeación Estratégica* representa, desde nuestra perspectiva, el modelo organizacional seguido por las grandes empresas norteamericanas, mientras que las Nuevas Relaciones Humanas hacen referencia -aunque de manera bastante imperfecta- al modelo estratégico de las empresas japonesas, semi-adaptado a algunas de las condiciones occidentales. Así como la Planeación Estratégica tuvo un efecto importante en el lejano oriente, las Nuevas Relaciones Humanas se plantean como uno de los modelos organizativos más eficaces en la actual crisis del capitalismo mundial. Ambos modelos deben ser tenidos en cuenta al momento de abordar las nuevas expectativas y los nuevos retos que nos plantea el enfoque organizacional en un contexto teórico más amplio: el *Análisis Estratégico de las Organizaciones*. De hecho, se puede decir que las grandes líneas de estos modelos están de alguna manera presentes en los intentos de revisión crítica que, desde una perspectiva más amplia, se viene realizando recientemente y que

desembocan igualmente en el proyecto de Análisis Estratégico. Veamos a continuación algunos de los principales argumentos críticos aportados por el enfoque social.

### III. LAS APROXIMACIONES CRITICAS

#### -O LAS PERVERSIDADES IMPERCEPTIBLES DE LO SOCIAL-

La Teoría de la Organización ha estado dominada por movimientos que presentan en común una orientación pragmática y utilitarista. Durante muchos años, tales propuestas vivieron tranquilas ante la estabilidad corporativa alcanzada después de la Segunda Guerra Mundial. Estas se aplicaron exitosamente llegando incluso a generar opiniones en extremo optimistas, que afirmaban como superados los viejos problemas que el enfrentamiento entre capital y trabajo había suscitado en etapas previas a la del pregonado "*capitalismo managerial*".<sup>7</sup>

Sin embargo, el agotamiento del *modelo fordista* ha puesto en tela de juicio las propuestas avanzadas hasta entonces por la Teoría de la Organización, exigiendo su reformulación. El modelo

<sup>7</sup> El modelo organizacional vigente en estos años se caracteriza por la internalización de las relaciones mercantiles de la empresa con la finalidad de alcanzar un mayor control sobre su medio ambiente. La integración vertical y horizontal se constituyeron como elementos esenciales de la estrategia corporativa de crecimiento. Ello va delineando la conformación de estructuras multidimensionales en las que la autoridad se ejerce de manera centralizada. Por su parte, la producción se orienta a la reducción de costos mediante la generación de grandes volúmenes que exigen procesos productivos tecnológicamente avanzados con una amplia división del trabajo y la estricta definición de puestos y delimitación de funciones. La conformación de los mercados internos de trabajo permite la institucionalización del conflicto y establece la negociación como vía privilegiada para la resolución de problemas y el mejoramiento de la cooperación.

de *desarrollo corporativo hacia adentro* parece agotarse ante las exigencias de un mercado dinámico que no se conforma ya con la oferta masiva de productos elaborados en serie. La exigencia se instala ahora en lo singular, lo novedoso, en el consumo individualizado y la oferta de productos elaborados a la medida del consumidor, en productos de calidad proporcionados *justo a tiempo*.

Así, la larga crisis iniciada en los años sesenta parece marcar el fin de una orientación productivista para encaminarse a la conformación de un modelo sustentado en las exigencias de la demanda: las incertidumbres generadas por un complejo mercado mundial intentarán ser resueltas a través de la *flexibilidad organizacional*, mediante la configuración de estructuras fácilmente adaptables a las exigencias de una masa consumista ávida de sorpresas y deseosa de participar rescatando su egocentrismo.

La búsqueda de un nuevo modelo organizacional parece sustentarse en la necesidad de lo que podemos caracterizar como un *desarrollo corporativo hacia afuera*: éste supone la reorganización integral de la empresa a fin de liberarse de las pesadas rigideces heredadas del fordismo: la externalización de costos implica la flexibilización de las relaciones laborales y la integración de un sistema corporativo fuertemente anclado en la subcontratación de pequeñas empresas proveedoras.

Expresión de ello son, como ya dejamos entrever, los esfuerzos realizados por los teóricos de las Nuevas Relaciones Humanas que, directamente involucrados en el problema de la reorganización del trabajo, intentan la construcción de un nuevo "pacto

organizacional" que propicie, mediante el consenso, relaciones de colaboración más flexibles entre la dirección y el trabajo. O aquellos emprendidos por los artifices de la Planeación Estratégica que, ante las incertidumbres de un mercado mundial crecientemente competitivo, trabajan arduamente para configurar el modelo corporativo del nuevo siglo.

Efectivamente, las Nuevas Relaciones Humanas y la Planeación Estratégica -con la renovación de sus modelos- parecen expresar algunas de las posibles vías de salida que la gran corporación ha puesto en práctica para recomponerse frente a la crisis: modernización tecnológica, flexibilidad del trabajo y una filosofía arraigada en la capacidad y el mérito personal<sup>o</sup> parecen indicar los derroteros aún inciertos de una nueva época en la que el modelo organizacional se re-genera para re-generar a la sociedad en su conjunto, siempre bajo las premisas de un futuro reiteradamente prometido pero nunca alcanzado.

Son, pues, el enfrentamiento de la incertidumbre y la adaptabilidad "*just in time*", la base de sustentación del proyecto de reformulación plasmado en las orientaciones convencionales vigentes de la Teoría de la Organización: si las propuestas organizativas específicas cambian, lo hacen siempre bajo la lógica de

perpetuar un orden organizacional que asegure, hoy tanto como ayer, la generación de beneficios crecientes a sus depositarios.

Pero la crisis del modelo organizacional vigente se expresa también en otro plano, el de las discusiones teóricas y las aproximaciones explicativas de la problemática organizacional: la crisis del modelo organizacional fordista indicará también el agotamiento del parque ideológico de los batallones convencionales de la Teoría de la Organización: las explicaciones avanzadas hasta ese momento empezaron a develar su falsa base de sustentación y son cuestionadas por su insuficiencia teórica y su debilidad metodológica.

En este marco de crisis surge el pensamiento crítico de la Teoría de la Organización, conjunto de propuestas en formación que denuncian a las orientaciones convencionales como *servientes del poder*, propuestas excesivamente preocupadas por resolver los problemas de los directores de empresa mediante la renovación permanente del *know-how* organizacional y la reconstrucción de un cierto discurso ideológico basado en las bondades del individualismo.

Así, a finales de los años sesenta se produce el inicio titubeante de un pensamiento crítico hasta entonces ausente en una disciplina que mucho ha tenido que ver con la cotidianeidad organizacional, con el trabajo diario de millones de obreros, técnicos y especialistas, con su organización y control y con la lucha entre capitales y las alianzas estratégicas.

Este período, aun breve y reciente, delinea los términos del *debate actual de la Teoría de la Organización*. La literatura ge-

<sup>o</sup> Ello se ha expresado mediante un intenso bombardeo publicitario que exaltar "la excelencia" como el valor anhelado de la época moderna. Una gran cantidad de literatura ligera ha invadido importantes espacios organizacionales en los que se pre-gona ya de manera decidida una filosofía en "busca de la excelencia". Tal panorama se ha visto reforzado por el publicitado mito del "milagro japonés", según el cual ha sustentado su rápido desarrollo industrial en un modelo de auto-disciplina por iniciativa y de consenso por convicción, arraigado a sus tradiciones milenarias.

nerada en los últimos años nos ha permitido construir una idea más exacta de la composición interna del pensamiento crítico que en sus momentos iniciales se perfilaba como una segunda gran explosión en la que todo lo que se opusiera al discurso dominante tenía cabida.<sup>9</sup>

Las aproximaciones críticas se ven articuladas por ejes comunes a pesar de las diferencias observadas en sus planteamientos específicos. Ellas surgen como una respuesta al estrecho enfoque asumido hasta entonces por las propuestas convencionales. Se proponen la reformulación del paradigma organizacional y la ampliación del objeto teórico propio de la disciplina mediante el estudio de las características organizacionales de la sociedad. Ello suponía la recuperación de la sociedad y la historia como marco referencial básico del análisis de la problemática organizacional del capitalismo moderno.

Las distintas aproximaciones se perfilaban sobre la base de la recuperación de ciertos insumos teóricos considerados como esenciales para avanzar la reformulación del paradigma organizacional. Una primera propuesta corresponde a las *Teorías del Proceso Laboral* de herencia bravermaniana que se sustentan en una relectura de la obra de Marx.<sup>10</sup> Tal enfoque, anclado fuertemente

<sup>9</sup> Tal interpretación se encuentra desarrollada ampliamente en Ibarra Colado, Eduardo, "Sociedad, estrategia corporativa y relaciones industriales", en Varios, *Estrategia, desarrollo y política económica*, Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Serie Investigación No. 1, México, 1989.

<sup>10</sup> Para un análisis crítico de la propuesta bravermaniana, véase Ibarra Colado, Eduardo, "El fenómeno organizacional capitalista más allá del 'control bravermaniano': Análisis Estratégico de las Organizaciones", en Varios, *El orden organizacional:*

en el Tomo I de *El Capital*, se ha constituido como la alternativa más fuerte frente al pensamiento convencional pero con la desventaja de perder, dado su enfoque general, la especificidad característica de la Teoría de la Organización.

Efectivamente, la propuesta bravermaniana se propone estudiar las unidades productivas como medios de explotación y configuración de la clase obrera y, en tanto tal, se ubica en un alto nivel de abstracción que deja de lado las manifestaciones específicas del fenómeno. Ello le ha valido recientemente críticas que llegan a considerar la necesidad de su abandono como requisito esencial para avanzar en la construcción de una propuesta crítica en la que lo general no determine ni se sobreponga a lo específico. Además del trabajo de H. Braverman, esta aproximación ha sido avanzada por los importantes estudios de A. L. Friedman, R. Edwards y M. Burawoy, entre otros muchos.

En segundo lugar, reconocemos al *Neo-Weberianismo Radical*, aproximación que se sustenta en una relectura de Marx y de Weber que les permite sustentar el papel determinante de las estructuras de dominación como eje explicativo del fenómeno organizacional. A pesar de mantener siempre sus distancias frente al reduccionismo metodológico bravermaniano, tal propuesta recibe una fuerte influencia de las teorías del proceso laboral al grado de confundirse muchas veces con ellas. Esta aproximación tiene en el *poder* una de las categorías básicas que les ha permitido avanzar con mayor detalle al estudio de las organizaciones y el trabajo en el capitalismo moderno. Las aportaciones más importantes aván-

*poder, estrategia y contradicción*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1987, pp. 59-148.

zadas desde esta corriente están representadas por el trabajo de autores ingleses como S. Clegg, D. Dunkerley, G. Salaman, C. R. Littler, S. Wood y J. Kelly, entre otros.

Finalmente, tenemos una tercera aproximación crítica en el *Enfoque Dialéctico*, propuesta avanzada básicamente por J. K. Benson que ha ejercido una fuerte influencia en el pensamiento crítico norteamericano sobre la base de la recuperación de una cierta orientación metodológica de la dialéctica. El autor reconoce en esto una influencia de pensadores marxistas como Lukács, Lefebvre, Markovic, Goldmann, Birbaum y Habermas. Resulta evidente también la influencia recibida del marxismo estructuralista encabezado por Althusser. La aproximación avanzada por este autor es de gran importancia pues intenta recuperar el objeto de estudio propiamente organizacional a la vez de dimensionarlo; el tal dirección afirmará que las conclusiones de las propuestas convencionales de la Teoría de la Organización tienen valor únicamente como punto de partida del enfoque dialéctico. Sin embargo, a pesar de ello, el grado de elaboración por ella alcanzado la ubica todavía lejos de concretarse en una propuesta suficientemente sólida que esté en capacidad de disputarle palmo a palmo el terreno al pensamiento organizacional.

Intentando una caracterización general, podemos afirmar que tales esfuerzos teóricos han carecido, hasta el momento, de la fuerza que les permitiera competir con las propuestas convencionales: el anhelado debate de posiciones divergentes es hasta el día de hoy sólo una promesa: las orientaciones convencionales de la Teoría de la Organización seguirán preocupadas por resolver la

crisis del modelo organizativo existente sin importarle grandemente participar en el debate de las explicaciones avanzadas por las aproximaciones críticas. Por su parte, las aproximaciones críticas se preocuparán básicamente por avanzar tales explicaciones sobre la base de una concepción general que recupere el marco social e histórico del desarrollo capitalista sin atender con el detalle requerido las causas de la crisis del modelo organizativo existente o sus posibles vías alternativas de solución en función de los requerimientos sociales fundamentales.

Así, el debate actual no es otra cosa que un diálogo entre sordos en el que cada quien discute lo que le interesa sin atender las propuestas y razonamientos de los demás. Hasta el momento, a pesar de reconocer avances importantes, no se ha concretado una propuesta en la que se crucen ambas preocupaciones: una teoría que a la vez de reconocer la necesidad de una explicación fuerte de los cambios organizativos del mundo contemporáneo tenga la capacidad de reorientar socialmente dichos cambios. Hasta que ello se concrete con plenitud podremos hablar de la reformulación del paradigma organizacional.

Debemos señalar que esta época del debate actual ha presenciado también la ruptura de las fronteras geográficas que marcaron el desarrollo histórico de la Teoría de la Organización, circunscribiéndolo básicamente al mundo anglo-sajón. El interés en el estudio del fenómeno organizacional se ha concretado ya plenamente en Francia y promete iniciar un camino más decidido en América Latina.



Si bien es cierto que Francia ha sido un país que de ninguna manera ha permanecido ajeno a la Teoría de la Organización, también lo es que en las últimas tres décadas ha predominado la *Sociología del Trabajo* comandada por reconocidos autores como G. Friedmann, P. Naville y A. Touraine. Este país ha tenido en H. Fayol y M. Crozier a dos de los pensadores más relevantes del pensamiento organizacional que en realidad se constituyeron hasta recientemente como dos importantes excepciones.

Sin embargo, a finales de la década de los setenta se perfila un movimiento importante que avanza una aproximación organizacional crítica de gran valor. Nos referimos al *Psicoanálisis de las Organizaciones* que tiene en M. Pagés a su cabeza visible. Tal propuesta teórica es uno de los pocos intentos que, desde el psicoanálisis, se hayan realizado para estudiar críticamente el poder en las organizaciones. Para ello se ha valido de las grandes categorías del psicoanálisis infantil de corte Kleiniano, lo cual permitió el estudio de problemas generalmente poco atendidos: el análisis, siempre en instancias colectivas, de la angustia, la ansiedad, el amor y el duelo entraban a la escena de la discusión organizacional. Desde entonces queda claramente establecida la importancia de los mecanismos colectivos de defensa si se pretende una aproximación compleja del fenómeno organizacional.

Asimismo, esta propuesta se destaca como uno de los primeros esfuerzos importantes para la formulación de una teoría sistémica crítica para el estudio de las organizaciones. En ello jugó un papel central la reformulación del estructuralismo francés repre-

sentado por Althusser y Poulantzas. Y, a pesar de todo esto, es difícil comprender por qué una propuesta de esta naturaleza ha sido poco atendida por los teóricos anglo-sajones que parecen permanecer impermeables a todo aquello realizado fuera de sus dominios.

Por su parte, en América Latina la Teoría de la Organización empieza a ser abordada como un insumo básico de una aproximación teórica del Estado que ve en las *políticas públicas* un elemento organizacional de primer orden para la sociedad. Esta propuesta, a la que hemos denominado como *Estado, Políticas Públicas y Organización*, si bien no se constituye plenamente como un movimiento de Teoría de la Organización, se vale de ella y la reorienta. Reconocemos en O. Oszlak, V. Márquez y R. Godau -recientemente desaparecido- a sus proponenetas más destacados.

La importancia de este movimiento está marcada por la vocación crítica de sus planteamientos que, articulados mediante la categoría de políticas públicas, intenta construir una teoría de alcance intermedio que establezca un puente de comunicación entre la sociedad y sus elementos organizacionales, entre lo general y lo específico. En tal dirección, el Estado es concebido como instancia organizacional privilegiada, como centro regulador de conflictos y contradicciones a fin de asegurar la reproducción de la sociedad. Para ello se vale de una compleja red de organizaciones que, conformadas en aparato estatal, expresan la acción concreta y cotidiana del Estado como participante y mediador de la lucha librada por los diversos actores sociales en la defensa de sus intereses particulares.

Resulta alentador, pues, contar en nuestros países con un grupo de investigadores preocupados por la problemática organizacional propia de América Latina, alejándonos de la penosa tradición asentada por tanto tiempo en quiénes, sin realizar el menor esfuerzo intelectual, desean asumir acríticamente las propuestas organizacionales generadas en los países desarrollados ante sus encantos seductores que pronto devienen en realidades perversas.

Como hemos podido apreciar, a pesar de la brevedad del tiempo transcurrido, las aproximaciones críticas se constituyen ya, hoy día, como una promesa que posee en sus propuestas específicas las posibilidades de su concreción. Sin embargo, el camino se encuentra lleno de obstáculos que sólo serán salvados si se transita con apertura frente al error y el reconocimiento de nuestra ignorancia como arma frente a la incertidumbre. Ello dependerá de la propia vocación (auto-)crítica de los críticos, de su capacidad para quemar las propias naves cuando éstas empiecen a hacer agua y de la tenacidad para construir y re-construir, en un proceso siempre inacabado, el edificio teórico para comprender sin dogmatismos la compleja realidad organizacional que nos ha tocado vivir.

#### IV. EL ANALISIS ESTRATEGICO DE LAS ORGANIZACIONES

##### -O LAS BONDADES IMPERCEPTIBLES DE LA INCERTIDUMBRE-

El *Análisis Estratégico de las Organizaciones* es en la actualidad sólo un proyecto; reconoce las aportaciones realizadas por la Teoría de la Organización, aunque expresa el descontento por el

avance logrado y se inquieta ante la solidez aparente de las diferentes especialidades que conforman las Ciencias Sociales.

Es todavía un proyecto muy poco concertado en el cual se logra sin embargo vislumbrar un conjunto interesante de proposiciones de investigación. La estrategia, baluarte de la teoría convencional, comienza a constituirse como herramienta metodológica en una nueva propuesta de análisis de las prácticas políticas en el ámbito organizacional. Esta nueva perspectiva se vale de la actualización y profundización de los conocimientos especializados en diversos terrenos paradigmáticos y resalta hasta la fecha, desde nuestro punto de vista, un conjunto de imprecisiones teóricas difícilmente comprensibles desde el ámbito de la no especialidad.

La falta de comunicación debida a los diferentes procesos de conceptualización de los objetos originarios no pudo ser superada por la intención de explicación crítica. No obstante, se han abierto interesantes vetas de discusión como por ejemplo el papel del Estado en el comportamiento de los conjuntos organizacionales en países periféricos, la importancia de la técnica como instrumento político que moldea comportamientos cotidianos, la relevancia de los procesos colectivos inconscientes en los juegos del poder en las grandes corporaciones; se ha intentado romper con los viejos moldes autárquicos de la regulación organizacional sin desconocer su lógica interna; se ha avanzado en la explicación de las implicaciones que tienen las nuevas tecnologías en los procesos de trabajo, se ha pretendido afinar el estudio tanto de las clases como de los grupos sociales; en fin, digamos, sin preten-

der ser exhaustivos, que la perspectiva de Análisis Estratégico cubre una gama muy amplia de aspectos, todos centrados, sin embargo, alrededor del problema del ejercicio del poder en -y a través de- las organizaciones.

Si bien es cierto que esta nueva propuesta no puede negar ninguno de los dos enfoques -el organizacional ni el social-, no puede constituirse ni como la conjunción ni como la síntesis de ambos, ni explicar totalmente el uno a partir del otro. Más bien debe buscar una cubierta teórica que englobe a ambos y les de nuevo sentido. En momentos en que la especialización se levanta como la forma más adecuada para llegar a las profundidades del conocimiento, plantear esquemas globales sería aparentemente un contrasentido. Esto no es así: el esquema global no significa forzosamente un ataque al estudio de las particularidades más íntimas del fenómeno sino, incluso, valerse de ellas. Lo macro y lo micro deben buscar disolverse en un sólo proyecto: lo organizacional debe dejar de ser ese "puente" tan anhelado, ese enfoque intermedio que no es ni lo uno ni lo otro.

Lo anterior significa también repensar las cuestiones relativas al voluntarismo organizacional frente al determinismo social: ambas certidumbres se detienen finalmente en el umbral de las relaciones reguladas pero no tienen acceso al terreno estratégico al ser éste antecesor de la estructura. El Análisis Estratégico requiere entonces moverse en la incertidumbre y relativizar voluntarismos y determinismos: dejar abierta la puerta al azar, al evento único, a lo inesperado; se requiere de un espacio

que no excluya la relación de no correspondencia. La estrategia es a la vez lo no estructurado y lo estructurante.

El análisis estratégico debe entonces abordar el acontecimiento y hurgar en las leyes de la pre-estructura, debe transitar con los fenómenos de segundo orden: caminar con las nuevas cibernéticas sin olvidar sus compromisos sociales. Los actuales cambios sociales son cada vez más difícilmente aprehensibles a partir de los esquemas tradicionales de análisis. Porque la estrategia escapa parcialmente a las esferas de conciencia, no es interrogando a los voluntarismos o determinismos sobre la esencia del fenómeno que obtendremos la respuesta. Los marcos teóricos tienen que ser tan flexibles y dinámicos como las prácticas de las que quieren dar cuenta.

La estrategia no es sinónimo de lucha, porque la antecede. Antecede incluso al saber que simplemente es fijado a la estructura. Claro que ésta última también limita la acción estratégica: la estructura es a la vez medio y obstáculo. Una teoría de la estrategia sería a la vez una teoría de las limitantes estratégicas y una teoría del desplazamiento de estas limitantes.

La estrategia no es sinónimo de lucha, insistimos: el poder es totalizador mientras que la resistencia es parcial e intermitente; el contra-poder no es el negativo del poder porque la resistencia es aislada. Porque un contra-poder efectivo terminaría restituyendo la esencia misma del poder, porque no sería un ataque al poder sino a sus representantes momentáneos.

La estrategia no es sinónimo de lucha porque en el otro extremo no se ubica la contra-estrategia, porque, cuando existen,

no se diluyen al ponerse en contacto sino se fortalecen en lo absurdo. El combate a la estrategia del poder se encuentra tal vez en un terreno más simple y humilde: en lo táctico. La organización ha sido hasta la fecha la estrategia del poder; arrebatarle esta capacidad organizativa y traducirla en nuevas prácticas en terrenos más localizados, quitarle al poder su estrategia: acabar con la estrategia, esa es la tarea real del verdadero estratega.