

## **SOCIOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES**

### **Abstract**

One treats in this text to approach the reality of the organizations, with particular emphasis in the conflicts and changed the economic organizations. The contemporary society is a community of organizations. These constitute forms of social, economic and political associations that have become indispensable obtaining important objectives for the human life. The contemporary society without considering the set of organizations cannot be understood who articulate the frame of their operation: educative, economic, political, religious, military, sport, playful, welfare institutions, etc. The satisfaction of the most basic necessities is obtained, by the relation with some of these organizations.

### **Resumen**

Se trata en este texto abordar la realidad de las organizaciones, con particular énfasis en los conflictos y cambiasen las organizaciones económicas. La sociedad contemporánea es una comunidad de organizaciones. Éstas constituyen formas de asociaciones sociales, económicas y políticas que se han convertido en indispensables para lograr objetivos importantes para la vida humana. No se puede entender la sociedad contemporánea sin considerar el conjunto de organizaciones que articulan el armazón de su funcionamiento: instituciones educativas, económicas, políticas, religiosas, militares, deportivas, lúdicas, asistenciales, etc. La satisfacción de las necesidades más básicas se logra, por la relación con algunas de estas organizaciones.

## **Introducción**

Se trata en este texto abordar la realidad de las organizaciones, con particular énfasis en los conflictos y cambios en las organizaciones económicas. La sociedad contemporánea es una comunidad de organizaciones. Éstas constituyen formas de asociaciones sociales, económicas y políticas que se han convertido en indispensables para lograr objetivos importantes para la vida humana. No se puede entender la sociedad contemporánea sin considerar el conjunto de organizaciones que articulan el armazón de su funcionamiento: instituciones educativas, económicas, políticas, religiosas, militares, deportivas, lúdicas, asistenciales, etc. La satisfacción de las necesidades más básicas se logra, por la relación con algunas de estas organizaciones.

La organización es un tejido social en el que a diferencia de las agrupaciones primarias, como la familia, lo que prevalece es la racionalidad, incluyendo tareas como la planificación, las formas productivas, su control y su coordinación, y la distribución de la autoridad y el poder. Por ello, resulta necesario el estudio de la dinámica de las organizaciones.

Para ello, lo primero es centrarse en la historia social de las organizaciones. El estudio de las sociedades avanzadas conduce al análisis de la actual sociedad de la información, que se articula en torno a las nuevas posibilidades tecnológicas y sus consecuencias para la dinámica social. Lo segundo, es revisar las principales teorías de la organización. A continuación, se tratan aspectos de la organización, como el sistema de roles, la estructura social y material y la cultura.

Finalmente, se abordan algunos problemas' específicos, importantes para la vida de las organizaciones, de especial importancia: La participación, la motivación, los procesos de comunicación y la influencia de las nuevas tecnologías en los procesos organizacionales. Otros temas que serán incluidos en este texto, como a las relaciones de poder y al conflicto.

### **El estudio de las organizaciones sociales**

La existencia de las organizaciones es uno de los elementos característicos de las sociedades más modernas. La complejidad de la vida social y la dificultad de los objetivos sociales propuestos hace que el individuo tenga que asociarse con sus semejantes para intentar conseguirlos. No es fácil entender la vida cotidiana sin hacer continuas referencias a las organizaciones, que actúan como extensiones del hombre para lograr unas metas determinadas.

### **CIENCIAS SOCIALES Y SOCIEDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

El estudio de las organizaciones ha sido una parte significativa del esfuerzo de las ciencias sociales para racionalizar la integración y el conflicto social. La fábrica, la empresa y la organización son las sucesivas formas habituales de organizar el trabajo desde el inicio de la industrialización hasta nuestros días.

### **La expansión de las organizaciones**

El desarrollo y expansión de las organizaciones es, sin duda, una de las características de la sociedad contemporánea. La expansión es tanto de ámbito de influencia y acción -pues pasan de una ubicación local a otra nacional y, finalmente, internacional- como de forma, pues inicialmente respondieron al esquema familiar, posteriormente se centraron en el establecimiento de fábricas y empresas, y alcanzan la forma de organizaciones multidimensionales. En efecto, la industrialización significó de una manera muy clara la aparición de la fábrica como forma generalizada de producción, con el emblema de la chimenea -nueva manifestación estética de la primera industrialización-, que dio lugar al uso centralizado de los recursos energéticos y la apropiación de los medios de producción. La organización industrial acompaña, entonces, a la nueva fase de producción para el mercado y a la aparición de un mercado de trabajo. La difusión y ampliación de la fábrica da lugar a la empresa, que se convierte en el concepto característico de la segunda industrialización, con un sistema de roles claramente definidos directivos, técnicos, mandos intermedios, empleados y obreros-. La generalización

posterior de la empresa como institución social hace que tengamos que hablar en el presente de organizaciones económicas, aunque podríamos prescindir de este calificativo en la medida en que, cada vez más, muchos de los servicios o soluciones que se dan a las personas y a toda la sociedad proceden de organizaciones e instituciones que han asimilado el modelo empresarial.

La necesidad de organizaciones en la nueva sociedad surge de la creciente complejidad de sus problemas. Las demandas continuas, urgentes y generalizadas de abundantes bienes y servicios de una población en crecimiento no se pueden satisfacer a través de soluciones meramente individuales. El consumo de masas crecientemente sofisticado exige, a su vez, formas de producción en masa con su correspondiente sofisticación. Los individuos considerados de forma aislada van perdiendo importancia a la hora de conseguir satisfacer incluso las propias demandas personales más elementales. Tienen que ser, cada vez más, grupos organizados de personas los que respondan a las peticiones, para asegurar la eficacia y la permanencia de la oferta, crecientemente estandarizada.

La complejidad de las demandas exige armonizar rutinas productivas, financieras, comerciales, de transporte, de utilización de recursos sociales, etc., que no se pueden improvisar. De forma que existen paquetes de soluciones más o menos flexibles que son producto de este constructo social que es cada organización: acumulación de hábitos, expectativas recíprocas y conocimientos teóricos más o menos armonizados en una cultura de la organización. Un proceso productivo moderno exige también la conexión de diferentes organizaciones en una red relativamente estable y armónica. Este intercambio en la red es fundamentalmente de información. Lo esencial en cualquiera de las grandes empresas multinacionales que conocemos y lo que probablemente le aporta una ventaja competitiva sustancial es la complejidad y capilaridad de su red interna y de sus relaciones con otras organizaciones y personas. La visión más sencilla de una organización podría reducirse a un conjunto de redes de comunicación especialmente complejas e interrelacionadas.

### **La organización como objeto de estudio**

El desarrollo de los procesos de la industrialización coincidió con la aparición de diferentes

esquemas teórico interpretativos del mundo laboral, que forman lo que han venido a llamarse las teorías de la organización laboral o teorías de la organización en el trabajo. Se pueden clasificar en escuelas: **las teorías clásicas, las teorías de las relaciones humanas, las teorías sistémicas y las teorías institucionales.** La revisión de ellas permitirá ver la tendencia convergente en que se mueven, lo que nos será de gran utilidad para situarnos en los actuales esquemas de valoración de la perspectiva innovadora acerca de las organizaciones como redes de comunicación e intercambio social.

Las organizaciones son grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, determinación de objetivos, producción y distribución de bienes y servicios, etc.). Aunque pueden alcanzar un gran tamaño, las hay también de muy pocos miembros. Los fines propuestos en las organizaciones están determinados con relativa precisión: así definen el tipo de relación posible en su interior, aunque no se excluyen secundariamente -pero no por ello menos relevantes- otras formas de interacción social. Desde el campo de la teoría económica se ha ido acudiendo de manera creciente a la ayuda de planteamientos psicológicos y sociológicos que permitieran ampliar los intentos de racionalización de la conducta de los individuos en la actividad económica, que en nuestras sociedades raramente es individual sino a través de organizaciones. El enorme desarrollo económico de algunas sociedades ha agrandado los problemas y ha hecho necesario intentar su comprensión racional desde diferentes disciplinas. La sociología ha aportado una importante perspectiva para alcanzar nuevos hitos en esta comprensión.

A partir del desarrollo de las ciencias sociales es común entender a la sociedad, como objeto de estudio, desde una perspectiva racionalista y positivista. En ellas, la división del trabajo aparece como elemento fundamental, y fuente de productividad (A. Smith, 1776) y de la necesidad de un nuevo tipo de solidaridad (Durkheim, 1897). Los primeros analistas sociales centraron su atención en el fenómeno de la industrialización; esto explica el surgimiento de la disciplina Sociología industrial o de la empresa, también llamada -en su versión más general - Sociología de las organizaciones.

## **DE LA SOCIOLOGÍA INDUSTRIAL A LA SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

La Sociología industrial surgió como resultado del proceso de modernización, e incluye tanto la revolución en los medios de producción y distribución de los bienes económicos como las transformaciones políticas y de mentalidad que ocurrieron casi simultáneamente a la revolución económica.

### **Cambio histórico y reflexión teórica**

Uno de los resultados más sobresalientes de aquellas transformaciones sociales que dieron lugar a la sociedad moderna fue la aparición de la industria como centro de la vida económica de las sociedades más avanzadas de entonces. La eficacia del sistema fabril se impuso rápidamente sobre los antiguos sistemas gremiales o familiares de producción de bienes. Además, la creciente confianza en el progreso, fundamentada en la aspiración a una sociedad democrática más justa y en la apreciación del conocimiento científico como arma principal del proceso de mejora técnica y social, favoreció un clima de optimismo generalizado en las nuevas formas de organización económica y social. Sin embargo, el siglo del industrialismo fue también un período de profundas convulsiones sociales: los beneficios de la industria llegaron acompañados de nuevos y dramáticos conflictos sociales. La Sociología, que daba sus primeros pasos, centró su interés en el estudio de las realidades sociales que surgieron entonces, tanto en su aspecto funcional como en su dimensión conflictiva. Entre los pocos puntos comunes que tienen entre sí las diversas teorías de la Sociología clásica, se encuentra la importancia concedida a la industria como núcleo de la organización social, tanto en sus posibilidades de desarrollo y progreso real para las condiciones de vida de las personas individuales como en su aspecto de institución que alberga y genera conflictos nunca conocidos en épocas anteriores. La Sociología industrial se fue configurando poco a poco como la rama de Sociología que se interesó por los problemas de las organizaciones económicas de la sociedad moderna. Sus temas principales de estudio comenzaron siendo aquellas características que diferenciaron de una manera radical las sociedades industriales de las sociedades anteriores y sus consecuencias para la vida cotidiana de sus habitantes. Entre esas

características se suelen destacar las siguientes: el crecimiento de la población, gracias a los avances de la medicina y de la higiene; la concentración de la población en las ciudades, en busca de puestos de trabajo en las fábricas; el auge de las comunicaciones; el aumento de la movilidad social; la expansión de la movilidad psíquica, por la que la gente amplía su mundo desde el ámbito rural en el que estaban confinados al ámbito de la nación; el progreso acelerado de la tecnología; la creciente masificación de la sociedad; la aceleración del cambio social. Por ahora solo se enumeran para indicar cuáles fueron las líneas de la investigación en las ciencias sociales inicial.

Por otra parte, con el paso del tiempo, la Sociología industrial fue prestando una mayor atención no sólo a las condiciones sociales que hicieron posible la aparición y el desarrollo del sistema fabril, sino también y, muy especialmente, a lo que ocurría en el interior de las industrias, consideradas ahora como formas sociales de interacción, dignas de ser estudiadas en sí mismas. En efecto, la mayoría de las personas en la sociedad moderna emplean la parte principal de su tiempo en el interior de su lugar de trabajo que es, ahora sí, la organización industrial. Surge así, una especialidad de la investigación sociológica que comenzó a denominarse Sociología industrial.

### **Conocimiento y acción**

Tal vez la diferencia más importante entre la perspectiva sociológica y otras formas de estudiar la vida en las organizaciones fue la intención con que se llevaron a cabo esos estudios. En efecto, los problemas asociados a la organización industrial fueron detectados y analizados desde diversos puntos de vista. Entre ellos, destaca el punto de vista técnico; es decir, el estudio que los propios encargados de tomar decisiones y asumir responsabilidades en las organizaciones llevaron a cabo. O el de aquellos que buscaban ayudar a los directivos a mejorar los resultados de los procesos productivos. El perfil del investigador técnico es, lógicamente, el del ingeniero que pretende lograr una mayor eficiencia en la producción de los bienes y en los procedimientos propios de cada fábrica.

La perspectiva social en el estudio de las organizaciones no busca, la mejora de la productividad o de la rentabilidad de la inversión industrial. Más bien, se interesa directamente por los procesos sociales que ocurren en su interior para alcanzar una comprensión más completa de la vida organizativa. No significa esto que no se tenga interés para los procesos empresariales. Muy al contrario, los principales avances recientes en la forma de gestionar las organizaciones son deudores en gran medida de planteamientos asociados a las ciencias sociales. Es lógico que sea así, pues la perspectiva técnica tiende a reducir el número de variables o aspectos de la realidad que deben incluirse en la teoría y, por tanto, en las acciones que recomienda. En cambio, las ciencias sociales procuran dar una explicación más global tanto de los problemas como de las oportunidades de acción que surgen en el contexto de las organizaciones. De todas formas, la intención de la perspectiva sociológica es fundamentalmente la comprensión de la organización y sólo secundariamente, la intervención en busca de fines específicos de carácter económico.

La evolución que ha sufrido la actividad económica a lo largo del siglo XX ha influido, lógicamente, también sobre la industria como centro del proceso productivo. Los procesos mecánicos han cedido el protagonismo al desarrollo electrónico e informático; los mercados locales se han quedado pequeños en el contexto de la globalización, consecuencia del progreso de los medios de transporte y comunicación; los recursos invertidos en la producción de bienes es cada vez menor en comparación con la atención dedicada a la prestación de servicios y al flujo de información, etc. Estos y otros factores que estudiaremos a lo largo del libro han provocado que la industria la fábrica haya dejado de ser la institución protagonista de la sociedad actual. La mayoría de la gente no trabaja ya en procesos industriales muchos se han podido robotizar ni administrativos que dependen de los ordenadores. La riqueza de las naciones ya no depende de su riqueza productiva. La información, su generación, transformación y flujo son, ahora, los protagonistas de las decisiones económicas. Sin embargo, la organización que ya no es preferentemente industrial no ha desaparecido de los cimientos de la vida social. Es más,

como se ha visto, la sociedad se puede denominar sociedad de las organizaciones.

El interés de las ciencias sociales se ha trasladado, por todo ello, de la industria como tema principal al análisis de las organizaciones -en cualquiera de sus formas y configuraciones- como actor colectivo crucial para la comprensión de la sociedad contemporánea. Hay gran diversidad de organizaciones de acuerdo con los fines que persiguen, con las estructuras internas que desarrollan, con su capacidad de cambio y adaptación al entorno, etc. Pero todas ellas tienen en común ciertos aspectos estructurales y significativos que permiten investigar su funcionalidad y conflictividad de manera, al menos, análoga. El bagaje que las ciencias sociales -como perspectiva particular- desarrolló durante el período industrial ha resultado útil y clarificador para lograr una comprensión atinada y progresiva de la «vida organizacional» en sus diferentes dimensiones. Las ciencias sociales, hoy en día, se ocupan de las organizaciones en cualquiera de sus especificaciones concretas. No se limita ya a las organizaciones económicas, sino que presta atención y tiempo al estudio de hospitales, museos, universidades, comunidades, etc. Le es lo mismo estudiar una clínica privada (una empresa) que un hospital público: las dos son organizaciones.

De esta manera, la Sociología de la empresa recoge hoy, a la vez que lo amplía y lo actualiza, lo que durante décadas fue el objeto de la Sociología industrial. A continuación, dedicaremos más atención a las cuestiones terminológicas, pero adelantaremos ahora que el término «Sociología Industrial» ha quedado ya algo anticuado pues, aunque sigue existiendo un gran número de organizaciones esencialmente industriales, con sus virtualidades y problemas típicos, el tipo específico de agente colectivo en la actualidad ya no se puede decir que sea la industria, y no sólo por razones cuantitativas sino también cualitativas. Las organizaciones económicas típicas en la actualidad se configuran de maneras muy diversas de la que fue común en la sociedad industrial. Qué maneras son éstas y qué consecuencias tienen para la vida social es uno de los hilos conductores del presente libro, que se va desarrollando a lo largo de los diferentes capítulos de que se compone.

## OBJETO DE ESTUDIO

Una enumeración de los temas tratados por la Sociología de las organizaciones incluiría fundamentalmente los siguientes: *los problemas históricos relativos al industrialismo y su evolución hacia la sociedad de la información; las diferentes teorías sobre las relaciones sociales en el trabajo; el estudio de la empresa como sistema e institución social y de los roles que la componen; los problemas relativos a la motivación y a la satisfacción en el trabajo; los problemas relacionados con el control social de la organización, así como la participación y un amplio conjunto de temas relativos al entorno exterior en que la actividad empresarial se mueve: conflictos, sindicatos, ocio, cambio social de la comunidad, etc.*

## DIFERENTES ENFOQUES QUE HAN PREDOMINADO EN LA DISCIPLINA:

- *Sociología industrial.* Su objeto de estudio se ha centrado en los problemas sociales en el interior de las fábricas, con una clara preocupación por la productividad. Por otra parte -como es obvio- las actividades profesionales y de servicios, privados o públicos, donde se realiza una actividad productiva, también son objeto de estudio, aunque por el título «industrial» pudieran parecer marginadas.
- *Relaciones industriales.* Es una derivación de la Sociología industrial, que centra sus estudios especialmente en las relaciones entre asalariados y directivos, entre empleados y directivos; y más concretamente en lo relativo a la negociación de los convenios de trabajo (salarios, duración de la jornada, participación, etc)
- *Sociología de las organizaciones.* Se refiere al estudio de las colectividades en función de su organización, que se considera como un sistema de actividades o fuerzas personales y estructurales conscientemente coordinadas (Perrow, 1991).

También se interesa por los efectos emergentes de los distintos tipos de organización. La amplitud del objeto marcado como campo de estudio hace que junto a empresas quepan corporaciones cuyo fin no es económico; por ejemplo, las organizaciones públicas, las asociaciones no lucrativas, las iglesias, etc.

- *Sociología económica.* Estudia las diferentes instituciones económicas, entre las que sobresale la empresa, pero sin circunscribirse tampoco a la sociedad industrial.
- *Sociología del trabajo.* Estudia «todas las colectividades humanas que se constituyen con motivo del trabajo: una empresa industrial lo mismo que un trasatlántico o una lancha de pesca, una gran explotación de agricultura intensiva o la finca del pequeño agricultor donde trabajan algunos empleados con la familia del agricultor, una gran tienda de departamentos o un pequeño comercio que sólo emplea a algunos vendedores, un taller de artesano y la oficina de una delegación de policía, el equipo de un avión que se constituye a intervalos regulares en una línea aérea o el personal de una automotora de los ferrocarriles» (Friedmann, 1977: 28). Hacen más hincapié en el estudio de los problemas más directamente relativos al trabajo como tarea humana genérica y en aspectos más ideológicos (alienación, conflicto, sindicatos), desde un punto de vista explícitamente crítico.
- *Sociología de la empresa.* Es la denominación que surgió y se ha mantenido especialmente en la tradición alemana como ciencia sociológica de los problemas sociales planteados en las organizaciones industriales.

## **LAS CIENCIAS SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

La Sociología de las organizaciones intenta, como cualquier ciencia, racionalizar el mundo de nuestra experiencia, y se ocupa de problemas que afectan diariamente a muchos individuos. Por eso es lógico suponer el interés práctico de sus conclusiones. Sin

embargo, la Sociología no tiene como propósito descubrir los mecanismos ocultos - desconocidos- de la vida social para que puedan ser utilizados por *ingenieros sociales*. Su objetivo es, más bien, difundir en la sociedad la comprensión del modo en que las relaciones sociales están establecidas, persisten o pueden ser modificadas, pero no tanto la acción o intervención sobre estas relaciones.

### **El rol de las ciencias sociales en las organizaciones sociales**

La actividad del cientista social en la sociedad de las organizaciones no es, principalmente, dar normas de conducta, recetas para resolver los problemas concretos, sino difundir racionalidad, ofrecer conocimientos, hacer más comprensibles los procesos sociales del grupo como un todo, con sus subgrupos y grupos de referencia. Podrá así contribuir al funcionamiento óptimo, pero no es su tarea inmediata decir en qué consiste este funcionamiento o cómo se consigue. Su interés por los problemas económicos - productividad, estabilidad, pérdidas por conflictos, etc.- es indirecto. Aunque en estos campos sus aportaciones, con base en investigaciones realizadas en diferentes grupos, puedan ser muy prácticas para comprender realmente el problema y plantear correctamente su solución.

Por otra parte, el interés del punto de vista social no se refiere a la estructura humana concreta de una empresa específica; es decir, a las personas individuales que trabajan en ella y al modo como se relacionan personalmente con quienes les rodean. Es la Psicología la que puede dar racionalizaciones o consejos prácticos sobre la conducta de los individuos; por eso en cualquier empresa, sin importar su tamaño, puede ser conveniente contar con la colaboración de un psicólogo que ayude en los procesos de selección, de adaptación a las tareas y de solución a los pequeños conflictos cotidianos.

La Sociología de las organizaciones tiene más importancia en el contexto de las grandes empresas o instituciones donde los procesos de grupos adquieren una entidad difícilmente abarcable, e incluso inabarcable a simple vista, o por pura intuición. El sociólogo se

podrá ocupar de esta forma de las causas estructurales del conflicto, de las funciones y conflictos del sistema de comunicaciones, de los grupos informales, de los prejuicios que impiden la cooperación y otros temas afines cuya repercusión en la vida cotidiana de la empresa es evidente. También en la pequeña empresa estos problemas tienen su importancia, con frecuencia por los condicionamientos externos del entorno sociopolítico en el que se encuentran. En cualquier caso, como indicaba acertadamente Dahrendorf (1974:18), *sería deseable que todo aquel que ocupa en una empresa o en una agrupación económica un puesto de responsabilidad se ocupara alguna vez de la problemática de la Sociología de la empresa*, y es éste el sentido que tienen los cursos intensivos organizados con frecuencia para directivos o líderes sindicales. La perspectiva sociológica puede aportar una visión de las organizaciones a sus directivos que enriquezca su manera de plantear y enfocar los problemas cotidianos o los extraordinarios.

## **ACTUALIDAD DE LA PERSPECTIVA SOCIOLOGICA EN EL MUNDO DE LA ADMINISTRACIÓN**

Desde los aportes de los experimentos de Hawthorne, el punto de partida inmediato de la Sociología de la empresa contemporánea, es el interés por nuestra disciplina tuvo auge creciente truncado a finales de los años cincuenta. La crisis -como el esplendor- provino de las consecuencias prácticas sacadas por Mayo, en Hawthorne, que dieron lugar al movimiento de «relaciones humanas». Se trató de aplicar una receta universalmente aplicable por los encargados en las industrias de mantener el clima de trabajo. Sin embargo, los cambios de la administración de empresas en las últimas décadas han puesto nuevamente de relieve la importancia de una comprensión de la dimensión social de las organizaciones, como se puso de manifiesto, por ejemplo, desde la recepción entusiasta de libros tan conocidos como *Teoría Z* de Ouchi, o *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman. El éxito de estos gurús de la gestión no hizo sino subrayar la importancia que para la vida real de las corporaciones grandes y de las organizaciones pequeñas tienen temas como la cultura compartida, el desarrollo de valores comunes, la flexibilidad

estructural de la comunicación interna, los cauces de los procesos de decisión, etc., temas todos ellos que pertenecen al acopio temático de esta disciplina.

## TEORÍA DE LA SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

En esta segunda parte del texto se dedica a analizar **la evolución teórica del estudio de las organizaciones**. Comenzaremos, según un orden temporal, por los inicios de nuestra disciplina surgida con el desarrollo de la sociedad industrial. En ésta, el principal motor de evolución y cambio ha sido, sin duda, la organización productiva, que empezó llamándose fábrica o factoría, posteriormente se ha denominado empresa y ahora puede llamarse, simplemente, organización. Se distinguen cuatro etapas, éstas constituyen períodos abiertos de carácter histórico, pero, sobre todo, de carácter conceptual pues implican diferentes perspectivas o sensibilidades ante la relación entre el ser social y la organización.

En este tema nos centraremos en **las teorías clásicas de la organización**. Partimos de la preocupación inicial de las ciencias sociales por la fábrica y la sociedad industrial a la que dio lugar. Después, explicaremos los esquemas teóricos sobre las organizaciones productivas implícitos en la teoría de la burocracia de Weber. A continuación centraremos nuestra atención en las ideas de F. W. Taylor, y en sus críticas, que realmente dieron lugar al comienzo de nuestra disciplina. Finalmente, atenderemos a los desarrollos posteriores de las teorías de la organización formal.

## LOS INICIOS DE LA SOCIOLOGÍA DE LA EMPRESA Y DE LAS ORGANIZACIONES

Las primeras aportaciones al estudio de las organizaciones provienen de diversos campos e inicialmente significan siempre una **toma de posición frente al industrialismo**, todavía incipiente, del que se tiene clara conciencia y se advierte la necesidad de estudiarlo científicamente. Vamos a ver, cronológicamente, los diferentes puntos de vista de los iniciadores de la teoría económica, de los primeros sociólogos, de los iniciadores del

socialismo y del mismo Marx; sus ideas perfilan una amplia gama de opiniones que cubre desde mediados del siglo XVIII a los comienzos del siglo XXV permiten señalar los temas recurrentes de investigación en ese período.

### **Los primeros economistas**

Merece la pena hacer una breve referencia a los iniciadores de la economía que muestran un interés por el industrialismo y las organizaciones productivas.

Adam Smith (1723-1790). Se caracteriza por su modelo basado en las ventajas de una productividad en continuo aumento debido a la existencia de las máquinas y las fábricas que en una sociedad bien regida se extendía todas las capas de la población. Para él, tanto los incrementos de productividad y el librecambismo son convenientes.

### **Los primeros sociólogos**

Sobre las propuestas anteriores, los primeros sociólogos centran su atención en la sociedad, de cuyos problemas toman conciencia y a cuya comprensión procuran aplicar el método científico. Siguiendo la tradición saintsimoniana, heredada a través de Cocote, y no lejos de la especulación economicista, ven la sociedad como industrial. Vamos a referirnos a las preocupaciones de autores como Comte, Spencer, Durkheim y Weber, que suponen pasos significativos de racionalización del acontecer social.

*Los organicistas.* Aquí conjugan los aportes de Comte (1798-1857) y de Spencer (1820-1903). Para ambos no debe hablarse en la sociedad de antagonismo de intereses, sino de comunidad, de forma que lo realmente bueno para una parte terminará siéndolo para el todo. La división del trabajo supone mayor especialización y, por tanto, mayor interdependencia. De forma que la sociedad moderna se caracterizará por una mayor integración gracias a la comunidad de intereses respecto a la producción.

*Durkheim (1858-1917)*. Sigue preocupado por las consecuencias de la división del trabajo en la línea de los organicistas. En su estudio sobre las consecuencias sociales de la especialización, indica que las formas de división del trabajo determinarán el tipo de solidaridad de una sociedad dada, que se reflejará a su vez en el sistema jurídico predominante en dicha sociedad. Las sociedades antiguas tenían -en su opinión- una solidaridad mecánica, basada en la semejanza; mientras que las modernas, debido a la división del trabajo, tienen una solidaridad orgánica, con base en las diferencias, lo que exige una mayor interdependencia social en la medida que desaparece la conciencia colectiva. Por otra parte, para Durkheim, en las sociedades industriales hay más anomía, más vacío normativo, menos cohesión social que deja a los individuos menos protegidos contra las crisis; por eso, por ejemplo, es más frecuente el «suicidio anómico» (Lucas, 1995: 102-106).

*Max Weber (1864-1920)*. *La sociedad industrial capitalista es un* aspecto de un fenómeno más amplio que es la extensión de la racionalidad en las diferentes esferas de la vida. El capitalismo significa la racionalidad en diferentes esferas concretas de la vida. El capitalismo significa racionalidad económica, como burocracia significa racionalidad en la organización, como el estado moderno democrático podría significar racionalidad política. De forma que el capitalismo moderno aparece y se desarrolla como un fenómeno de racionalidad económica (rentabilidad en las operaciones económicas) que hace posible la extensión de la economía monetaria y se ve favorecido por la acción del poder político en el marco de un sistema de autoridad legal racional, así como impulsado por una ética profesional y de los negocios que tiene raíces religiosas en la mentalidad protestante.

### **Los primeros socialistas**

Los «luddistas». De carácter populista, este movimiento con sus planes de romper las máquinas refleja el clima de frustración y desesperanza que en los inicios del industrialismo se produjo en una amplios sectores de la población inglesa. La instalación de los primeros talleres dio lugar a un inmediato descenso considerable en los precios de los productos manufacturados, dejando fuera de competencia a los trabajadores artesanos, que se

veían obligados a dar su trabajo al mercado según la ley de la oferta y la demanda.

*Saint Simon (1769-1825).*, Es considerado como el padre del socialismo y popularizó el término «industrialismo». Ve en la organización social que se inicia en su tiempo un nuevo tipo de sociedad que se opone a la militar y feudal que le precediera. Si antes mandaban los clérigos, y señores feudales, ahora mandan científicos e industriales. Es consciente de las diferencias que existen en la sociedad industrial entre los estratos dominantes y los trabajadores.

*Los socialistas utópicos.* Miembros destacados de este grupo fueron Fourier, Owen y Proudhon. La atmósfera en que se mueven es muy crítica con respecto a las consecuencias sociales de la industrialización. Todos ellos, luchando como reformadores sociales, propugnan reformas aisladas en las que realmente comprometieron sus vidas (Dahredorf, 1965: 20). Se ha considerado frecuentemente a los socialistas utópicos como punto de partida de la investigación sociológica industrial. De modo genérico, podemos decir que veían al maquinismo imponiendo a los trabajadores la miseria en lo económico y la degradación en lo moral.

*Fourier (1772-1837).* De origen modesto, propugna una vuelta a la naturaleza y, para ello, impugna las bondades atribuidas al industrialismo. Tiene una idea muy original de la organización social que debe realizarse a través de las grandes comunidades cooperativas

*Proudhon (1809-1865).* De gran influencia en los medios obreros franceses de su tiempo. Su formación artesana y campesina le lleva a una actitud negativa frente al industrialismo. No acepta la democracia parlamentaria y desconfía del Estado, centralizador y burocrático, sosteniendo algunas ideas anarquistas, llegando incluso a pensar que la propiedad individual era la condición indispensable de la independencia del individuo respecto al Estado.

*Karl Marx (1818-1883).* Considera, en una primera aproximación, las consecuencias negativas de la división del trabajo en la línea clásica: pérdida de profesionalidad, pues

igual a todos. Esta concepción está unida a su socialismo científico que expone en sus numerosas obras, pero de una forma coherente y sistemática en *El Capital*. Este socialismo, superador de los anteriores, que califica de utópicos, intenta «descubrir la ley económica que preside el movimiento de la sociedad moderna..., la ley natural con arreglo a la cual se mueve.» Marx ve la sociedad capitalista como cumpliendo perfectamente su papel histórico, con la seguridad de que se habrá de dejar paso al socialismo del Estado, que a su vez producirá la sociedad comunista, sin clases. Los aspectos críticos de su obra provienen de su teoría del valor-trabajo -tomada de Ricardo- según la cual el valor de una mercancía es el del valor del trabajo que encierra.

Intentando ver la aportación global del socialismo inicial a la visión del trabajo industrial, Dahrendorf (1964) insistía en tres fenómenos:

- El trabajador se convierte en el apéndice de la máquina.
- El trabajador se convierte en el esclavo de los productos de su trabajo.
- El trabajador soporta de hecho la producción industrial, pero permanece, con todo, en el estado de desposeído.

Vemos, pues, cómo se transmite una idea general de la enajenación del hombre por el trabajo que todavía subsiste en la problemática central de la Sociología de la Empresa. Se ve la producción industrial en un marco de intereses contrapuesto, de conflicto, en lugar de cooperación.

### **Problemas habituales de investigación en el tema de la sociología de las organizaciones**

Desde los inicios de la industrialización hasta finales del siglo XIX, las diferentes aportaciones a la comprensión del trabajo industrial tienen un carácter fundamentalmente teórico que, como hemos visto, proviene de campos muy diversos. Sin embargo los problemas estudiados pueden resumirse en tres grandes áreas que nos delimitan en buena parte la

posterior investigación:

*La división del trabajo.* Con lo que significa, sobre todo de incremento de la productividad, que ha sido el hecho más notorio del industrialismo, y que en su propia dinámica daría lugar en buena parte a las demás consecuencias. Las ventajas de la división del trabajo son múltiples: facilidad de aprender un oficio, ahorro de tiempo, más eficacia en el manejo del utensilio con la destreza que conlleva la repetición y mejor aprovechamiento de las cualidades individuales de cada persona.

*La deshumanización de las tareas.* Puede verse en ella la otra cara de la moneda de la división del trabajo que, de forma inmediata, iguala a todos los trabajadores y hace del producto de sus manos algo a lo que realmente no aportan nada específico. El nuevo trabajo significa una pérdida de profesionalidad y una pérdida de dominio sobre el proceso total que en la fase final de producción en cadena- llegará a desconocer el operario. Será así el producto del trabajo algo ajeno al hombre que lo realiza, llegando incluso a oprimirle con las imposiciones técnicas.

*La aparición de la sociedad de clases.* Caracteriza al nuevo orden social en el que los factores económicos adquieren la mayor importancia. El conflicto de intereses -la lucha de clases- será visto por la tradición marxiana como el auténtico motor de la evolución social, al ser la historia de la Humanidad una historia de la lucha de clases; de forma que, frente a la armonía orgánica que sustentaba el orden social del feudalismo, aparece la contraposición de intereses (entre empresarios y trabajadores) como nueva dinámica de la sociedad.

La burocracia es una de las estructuras racionales que juega un papel cada vez más importante en la sociedad moderna. Tal es el potencial de la organización burocrática en el logro de la eficacia, que se generaliza a lo largo y ancho de la sociedad, apareciendo no sólo en la empresa industrial, sino en todos los ámbitos de la vida social. La conducta social se hace cada vez más y más burocrática, pues la coordinación organizativa de la burocracia no es superable por ningún otro principio racional. De esta manera, la presencia de

la racionalidad sustantiva -lo mismo que la acción tradicional o afectiva- va retrocediendo de la esfera social que se rige ya casi en exclusiva por el criterio de eficacia. La acción discrecional de los sujetos sociales se ve encorsetada por los reglamentos y normas que determinan el único cauce de acción posible en una sociedad burocratizada.

No hay alternativa posible a la burocracia: las necesidades de administración de las masas la hacen completamente indispensable: sólo hay elección entre la burocracia y el «diletantismo» en el campo de la administración, afirma Weber en más de una ocasión. La sociedad eficaz se convierte, de esta manera, en una sociedad sin valores excepto el de la eficacia, en una sociedad sin tradiciones definidas como obsoletas por ineficaces, y sin afectos. La sociedad moderna se convierte en una «jaula de hierro» para las mismas personas que la han generado.). El análisis weberiano de las organizaciones sociales modernas condujo a una visión pesimista de ellas.

## **TAYLOR Y LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO**

Hemos visto cómo, desde mediados del siglo XVIII, empieza a crearse un ambiente intelectual con aportaciones que han hecho posible la existencia de la Sociología de las organizaciones, cuya historia propiamente dicha se inicia con nuestro siglo. Distingue Dahrendorf (1974) entre la prehistoria de la «Sociología de la Empresa» hasta aproximadamente el año 1900, y la historia de su origen en las primeras décadas de nuestro siglo. La transición de la prehistoria a la historia de la Sociología de las organizaciones está determinada, ante todo, por el descubrimiento de éstas, alrededor de 1900, como algo a investigar por parte de los economistas y sociólogos.

### **Un campo de estudio científico**

Es posible un planteamiento sociológico sistemático porque hay tres factores que definitivamente enmarcan este campo de estudio con un carácter de científico.

- La creciente preocupación de la Sociología por la empresa y por las

organizaciones como realidades autónomas creadoras de un ámbito de influencia no sólo económica.

- La utilización de métodos cada vez más exactos, lo que significa precisión en los conocimientos.
- El descubrimiento paulatino del «factor social» como elemento importante en la misma producción de bienes y servicios.

Podemos considerar diferentes etapas en el desarrollo de la Sociología de las Organizaciones como disciplina autónoma, hasta llegar a nuestros días; cada una está

## **LOS TEÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL**

Incluimos en este apartado a un grupo de estudiosos que se mueven en el mismo ámbito intelectual que Taylor de búsqueda de la eficacia en la empresa y de planteamientos muy técnicos. Destaca entre todos Fayol, que, por otra parte, también contribuyó, a través de su influencia en Francia y Alemania, a la extensión del *taylorismo*. Los teóricos de la Organización Científica del Trabajo y los de la organización formal se mueven en aproximaciones similares a los problemas organizacionales. La influencia de Fayol en la comprensión del *taylorismo* y su extensión en Europa, ha dado lugar a que se haya hablado conjuntamente de las dos escuelas, incluyéndolas en una más amplia llamada «Escuela clásica o universalista de la ordenación científica». Si Taylor había intentado racionalizar la ejecución de tareas, los teóricos de la organización formal procuran racionalizar la administración de personas. De esta manera acentúan la preocupación por los individuos y los grupos en la empresa, pues consideran que la función de los directores es fundamentalmente con el personal, no con máquinas.

### **Críticas a la perspectiva científica de la organización**

Desde el punto de vista crítico global hay que resaltar al igual que en el *taylorismo* la deficiente teoría psicológica en que se basan. Consideran al hombre como un ente racional y

pasivo que responde a las demandas del medio ambiente de una manera lógica intentando maximizar sus expectativas (económicas, de comodidad, mínimo esfuerzo, etc.). Es la teoría psicológica estímulo-respuesta, en boga hasta los años treinta, ridiculizada posteriormente con un dibujo, en que se ve un burro movido a ir más deprisa por su jinete, que le muestra por encima de su cabeza una zanahoria colgada a un palo, a la que la bestia intenta alcanzar. Estamos ante una consideración sociológica del *homo economicus* viendo siempre individuos aislados manejados para un sitio u otro por unos estímulos determinados. Hay, pues, una tendencia a considerar al empleado como un instrumento inerte que es más una constante que una variable del sistema.

Por otra parte, también en un sentido crítico, podemos afirmar que los teóricos de la organización formal como ya hemos señalado tienen unos planteamientos tecnocráticos de aumentar la eficacia. Prescinden o, mejor dicho, no se plantean otras aspiraciones más profundamente humanas, que quedan ahogadas en la búsqueda continua de una mayor productividad. Estamos, pues, ante unas suposiciones de motivaciones muy pobres. Se les ha criticado, por un tercer aspecto, su estrechez de miras, que proviene en buena parte de una excesiva valoración de la experiencia empresarial. Pero sabemos ya el mismo Taylor lo advertía que la experiencia no es ciencia todavía, y hay un proceso general que debe seguir cualquier experiencia para dar a una teoría válida. También se ha criticado a los teóricos de la organización formal por una visión demasiado formalista de la empresa. Significa esto, lógicamente, una teoría muy del lado del empresario, que es quien planea la organización formal. Por eso, se ha dicho que es una visión muy poco humana, pues todo se ve en términos de jerarquía y de división del trabajo, sin tener demasiado en cuenta, como han hecho después en la escuela de relaciones humanas, la existencia de relaciones afectivas y de compañerismo en el interior de la empresa; llegándose, incluso con los principios universales, a prescindir de las influencias del ambiente exterior. En términos más concretos, se ha desdeñado de esta escuela sus planteamientos en todo lo referente a la autoridad en la empresa, pues, como posteriormente se ha visto, no tiene sentido tomar como punto de partida exclusivamente al empresario. Y todo ello se manifiesta también en una minusvaloración -por enfoque

muy limitado de los problemas- de temas tales como: las comunicaciones en la empresa, que reducen -como el *taylorismo*- a unos planteamientos muy técnicos; la participación; la satisfacción en el trabajo; y la moral de los grupos.

**Teorías institucionales** Se va de la visión de la organización como un sistema complejo al estudio de las organizaciones institucionales. Veremos en este capítulo, en primer lugar, el desarrollo de la teoría económica de corte institucional, más conocida como «economía de los costes de transacción», y sus conclusiones principales para el estudio de las organizaciones. A continuación, revisaremos la línea de pensamiento que une a autores como Selznick, March y Weick, entre otros. Aunque sus preocupaciones principales han sido diferentes, así como los problemas a que dirigen sus escritos, comparten, sin embargo, algunos presupuestos básicos que resulta oportuno destacar. Con ello completamos el propósito de dar una visión panorámica de las principales corrientes de pensamiento que han analizado los fundamentos de la organización como realidad social.

## LA INFLUENCIA DE LAS TEORÍAS ECONÓMICAS DE LA ORGANIZACIÓN

En 1937, Ronald Coase publicó un artículo titulado *La naturaleza de la empresa* en el que planteaba una pregunta tan sencilla como inquietante: ¿por qué existen las empresas? El punto de partida de su argumentación era la teoría económica neoclásica que explica cómo el sistema de precios libres es la forma más eficiente de intercambio de bienes y servicios entre las personas. El equilibrio entre la oferta y la demanda, y la competencia entre los productores garantizan los mejores precios a los consumidores cualquiera que sea el bien de que se trate. La pregunta de Coase se plantea entonces en los siguientes términos: ¿por qué se producen en el interior de una empresa las piezas que se necesitan, por qué se dispone de una plantilla de administrativos, por qué se tiene una red de medios para el transporte de las mercancías cuando todas estas tareas se pueden obtener en el mercado, al mejor precio posible, de una forma

máximamente eficiente? La respuesta incluye una serie de matizaciones al modelo neoclásico que constituyen la base de la así llamada «economía institucional». Para Coase, los intercambios económicos en el mercado llevan consigo un conjunto de costes no contemplados en el modelo neoclásico, pero que sí forman parte de la vida real. La información tiene un coste, lo mismo que la elaboración de contratos, la negociación sobre los acuerdos, así como el seguimiento necesario para que los contratos se cumplan. Mediante la constitución de una autoridad -como es el caso de la empresa- se pueden ahorrar determinados costes asociados al funcionamiento del mecanismo de precios. El empresario es, entonces, aquella persona que puede realizar una serie de transacciones a un coste menor que en el mercado. En definitiva, para la teoría de la agencia, el diseño estructural de las organizaciones -cómo se divide el trabajo y cómo se coordinan las diferentes actividades depende fundamentalmente de los posibles comportamientos oportunistas que se tratan de evitar. Por eso, es crucial para las empresas identificar las diversas situaciones de agencia y adoptar una configuración organizativa que minimice sus efectos.

## **ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES**

Una de las principales aportaciones de la reciente economía de la organización ha sido poner de relieve la importancia de las instituciones sociales para los intercambios económicos. Se subraya la necesidad de instituciones políticas que garanticen el normal cumplimiento de los acuerdos mercantiles: sin un Estado que exigiera cumplir las leyes, los impagos estarían a la orden del día, así como los fraudes y corrupciones de diverso tipo. La diferencia entre los economistas y otros teóricos de la organización reside en que, para estos últimos, las instituciones no son sólo las leyes promulgadas. También incluyen las costumbres, valores y pautas de acción vividas en una determinada organización que orientan el comportamiento de las personas ante situaciones habituales. En realidad, los intereses económicos son sólo parte de las razones que explican la conducta cotidiana de la gente. Hay otras razones que mueven a las personas a actuar en una u otra dirección.

La teoría de la agencia y los modelos económicos institucionalistas se fijan sólo en algunos de los aspectos relevantes del comportamiento social. Hay determinadas acciones que se realizan no tanto por el beneficio económico inmediato que reportan, sino porque son coherentes con nuestros hábitos, nuestras costumbres y nuestros valores más apreciados. En la vida de las organizaciones también hay costumbres, hábitos y valores que no son «racionales» en el sentido económico del término, pero que explican buena parte de las decisiones que se adoptan.

Philip Selznick (1949; 1957) se interesó por la dimensión menos «racional» del comportamiento organizativo y buscó la existencia de pautas de acción de carácter institucional en la vida de las empresas. El interés de Selznick tenía una raíz no tanto teórica como empírica: lo que realmente sucedía en el día a día de las empresas no era lo que predecían los modelos económicos, ni siquiera lo que las teorías sistémicas de carácter funcionalista podían explicar. Había otra serie de razones que importaban a la hora de tomar decisiones empresariales y el camino para encontrarlas estaba más allá de las consideraciones sobre la utilidad obtenida. La idea básica es que los individuos no actúan en un vacío institucional, sino en un marco social donde las costumbres, los hábitos y las tradiciones establecen patrones de conducta. La existencia de estos hábitos y costumbres en el interior de las empresas las dota no sólo de estabilidad, sino también de una identidad propia que Selznick denomina «carácter».

### **El carácter de las instituciones**

En este sentido, una empresa deja de ser una mera «organización» y pasa a ser una «institución» en la medida en que tiene un carácter distintivo. Dicho de otra manera, las organizaciones se convierten en instituciones cuando el comportamiento de sus miembros y su relación con la sociedad está informada por valores como fines en sí mismos. Son los valores y costumbres propias de una empresa lo que explica la definición de sus objetivos, su configuración interna y sus decisiones, sobre todo cuando se trata de decisiones no rutinarias

sino críticas. Las decisiones rutinarias son aquellas que están determinadas por los procesos productivos o técnicos y sobre las que cabe poca o ninguna variación. Sin embargo, hay muchas otras decisiones en la vida de las empresas que no están predeterminadas por ningún procedimiento técnico, sino que pueden adoptar muy diversas formas. Entre esas decisiones críticas están la selección de una base social -qué clientela, qué mercados-, la selección del personal central, y la determinación de la formalización de su estructura y sus procedimientos. Los líderes, lógicamente, juegan un papel crucial en la adopción de estas decisiones críticas. La manera de ser de una empresa es, en opinión de Selznick, el resultado de un proceso histórico constituido por las sucesivas decisiones críticas que ha tenido que adoptar. Para comprender el estado y los problemas actuales de una empresa hay que atender a las soluciones que tomó ante los problemas con los que se encontró en el pasado. De esta manera, la sucesión de decisiones críticas para resolver los problemas.

### *El rol directivo: decisiones rutinarias y críticas*

Es muy fácil decir que la función del gestor administrativo consiste en realizar una feliz armonización de fines y medios. Pero no es tan fácil tomar en serio esta idea abstracta y obtener sus consecuencias prácticas. Hay una fuerte tendencia, no sólo en la vida administrativa, sino en toda actividad asociativa, a divorciar los fines de los medios dando más importancia a unos u otros. El culto a la eficacia en la teoría y la práctica de la gestión en nuestros días no es sino una manera nueva de hipervalorizar los medios y descuidar los fines. Esto se hace de dos modos. Primero, al subyacerse la importancia de que «la máquina funcione bien» se está desviando la atención de los problemas más básicos y difíciles que plantea la definición y salvaguarda de los fines de la empresa. En segundo lugar, el culto a la eficacia tiende a acentuarla importancia de técnicas de gestión que son esencialmente «neutras» y, por tanto, valederas para cualquier objetivo, en vez de buscar métodos propios para el especial tipo de organización que se dirige o para el determinado estado de desarrollo por el que se está pasando en ese momento. La eficacia como ideal operativo supone que los objetivos ya están dados, y que los principales recursos y métodos están al alcance de la mano. El único problema reside

entonces en adaptar esos medios que ya se poseen a esos fines que vienen dados. Las decisiones de los problemas que surgen de esta adaptación son las que hemos llamado rutinarias, distinguiéndolas así de la esfera de las decisiones críticas. Estas últimas ocupan el verdadero campo de acción del directivo (entendida ésta como lo contrario de la gestión administrativa), puesto que afectan al carácter básico de la empresa. Desde luego, estas decisiones críticas se toman a veces de modo inconsciente, sin comprender su alcance, pero entonces la empresa evoluciona de modo ciego. Lo que debe hacer el directivo es evitar esta ceguera mas que se han ido presentando a lo largo del tiempo configura el carácter de cada institución.

### **La influencia del entorno local**

Las decisiones de las empresas no responden a una elección racional de índole económica, ni tampoco se pueden explicar sólo desde el criterio de su eficacia. Responden, más bien, al carácter institucional propio de cada una. ¿Cómo surge este carácter? ¿Cómo se adoptan determinados valores, costumbres, hábitos, en una palabra, pautas institucionales? La respuesta hay que buscarla en la interacción entre la organización y su entorno, que Selznick entiende básicamente como la comunidad local y la mentalidad cultural en que cada organización está inserta.

«El reconocimiento del medio social en que está inmersa la actividad administrativa -dice Selznick- es algo más que una política de "relaciones públicas". Las relaciones públicas sugieren la idea de una serie de prácticas que dejan a la organización intacta, tal como antes era, usando simples artificios rutinarios para suavizar las dificultades de los grupos sociales sobre los que actúa» (1957: 35). Sin embargo, la cuestión de las relaciones sociales en el entorno de la organización significa algo mucho más profundo que afecta a la esencia de la organización. Cuando una empresa empieza a darse cuenta de hasta qué punto depende de fuerzas externas, es muy posible que incluso la concepción que de sí misma tiene varíe y se produzcan, en consecuencia, una serie de cambios en su sistema de selección de personal, en su política a seguir y en su organización administrativa a distintos niveles. Así, por ejemplo,

«cuando un negocio, un colegio o un organismo estatal adquieren una clientela bien definida, ganan con ello estabilidad, ya que se encuentra en posesión de un firme soporte y de un canal de comunicación sencillo; pero, al mismo tiempo, pierden flexibilidad y libertad en sus decisiones.» Ya no pueden comportarse de cualquier manera -por muy eficiente que sea desde un punto de vista económico- porque se arriesgarían a perder sus actuales clientes, el apoyo de los políticos locales o de las asociaciones ciudadanas que les apoyan. Cuando las alternativas estratégicas están limitadas por los vínculos sociales adquiridos, el proceso de institucionalización ha comenzado. Las decisiones en las organizaciones las toman, al fin y al cabo, personas individuales. Pero -y este es el núcleo de la argumentación de Selznick- las personas están sujetas a lealtades múltiples: son miembros de una empresa pero, al mismo tiempo, son ciudadanos de una localidad, tienen intereses políticos, familiares, culturales y de otra índole.

### **Grupos informales y conflicto de intereses**

La existencia de intereses particulares en los miembros de una organización da lugar a la formación de grupos informales y a la aparición de auténtica rivalidad entre ellos, en la medida en que cada grupo intenta influir en las decisiones de la organización para hacerlas compatibles con sus propios intereses específicos. La manera más obvia en que esta influencia se hace presente es en las decisiones sobre asignación de recursos para proyectos estratégicos (nuevos productos, servicios, inversiones, etc.). Así, la estrategia resultante no responde tanto a una planificación racional y eficiente de las acciones como a un proceso de acuerdos políticos, alianzas y conflictos entre los diversos grupos informales de interés presentes en la organización. Esta realidad empuja al institucionalismo a prestar especial atención a la estructura informal de las organizaciones; es decir, al reparto de papeles, estratificación social, creencias compartidas, formas de participación y dependencia en función de los diversos grupos de interés existentes en cada organización. Se trata de observar cómo la organización informal se desvía de, e influye sobre, la organización formal mediante procesos como el control del reclutamiento y la promoción de nuevos directivos -es decir, cómo cada grupo de interés trata de contratar y promocionar a «su gente»-. Los grupos

de interés se definen por criterios muy diversos que responden, básicamente, a valores compartidos fuera del ámbito de los fines de la organización y que pueden ser tanto la filiación política como el parentesco, la procedencia geográfica, la pertenencia a una minoría cultural o lingüística, u otros rasgos comunes que crean lealtades ajenas a la eficacia organizativa. La influencia de todas estas presiones suele dar lugar a una variación en la misión declarada inicialmente por la organización y en su misma estructura directiva. El grado de institucionalización de una organización depende del grado de libertad que existe para la interacción personal y de grupo. En efecto, cuanto más precisos sean los objetivos de la organización y más especializadas y técnicas sus operaciones, tanto menor será la oportunidad que tendrán las fuerzas sociales para influir en su desarrollo. Una universidad tiene mucha mayor libertad de acción que la mayoría de las empresas de negocios, porque sus fines están menos claramente definidos y puede dar más libre juego a las fuerzas internas y a la adaptación proyectada en el tiempo. Pero ninguna organización -de cualquier tipo que sea- puede escapar absolutamente a la institucionalización, pues todas ellas están sujetas a tensiones de intereses en sus miembros.

Por eso, las tensiones más características en el interior de las organizaciones proceden de las relaciones contradictorias entre instituciones. En las empresas y otras organizaciones las tensiones no suelen ser tan dramáticas pero sí son reales, en la medida en que la decisión más acertada no siempre se conoce con certeza o, aun conociéndose, no siempre es compatible con los compromisos de los miembros para con sus clientes principales, sus amistades personales o sus lealtades políticas. Se entiende ahora que la configuración interna de una organización y sus iniciativas estratégicas sean, desde la perspectiva institucional, el resultado de una historia de conflictos, acuerdos y alianzas informales. Más que un proceso racional, se trata de un tipo de acción colectiva que surge como resultado de comportamientos y objetivos encontrados, y que genera hábitos colectivos que encauzan la acción futura de la propia organización.

## **MITOS, RITOS Y LEGITIMIDAD EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

Hay muchos ejemplos de organizaciones que se mueven en entornos muy inciertos y abstractos. Por ejemplo, la universidad. No es fácil determinar concretamente su misión. Cualquiera sea el objetivo que se persiga siempre habrá dificultades para ponerlos en práctica. Que los currículos cambian, que las demandas laborales también, etc... Es decir, se debe estar siempre para adecuarlas a los tiempos. Pero que significa que una universidad tenga éxito o lo esté haciendo bien es una pregunta de difícil respuesta, pues puede recibir tantas respuestas como personas que puedan opinar: profesores, alumnos, administradores, políticos, empresas, etcétera. En estas circunstancias, tomar decisiones para mejorar el funcionamiento de la universidad es un proceso que suele parecerse al modelo aquí descrito: los estudiantes reclaman cursos actualizados y fáciles de aprobar, los profesores, más cursos de su propia área para generar plazas de promoción, los administradores quieren mantener el control de las decisiones, los políticos les exigen cumplir los presupuestos, etc. Cada parte implicada toma sus iniciativas de acuerdo con sus posibilidades reales, y el resultado final, en términos de adaptación y servicio real a la sociedad, es difícil de evaluar. El «modelo del cubo de basura» contrasta agudamente con los supuestos de racionalidad de la teoría económica de las organizaciones. Se opone con fuerza a la idea de que los fines pueden ser definidos con precisión, así como al hecho de que las alternativas de acción puedan ser conocidas con antelación y evaluadas según criterios de eficiencia, coste o rentabilidad. En su lugar, propone una idea de organización como palestra donde sus miembros fomentan sus opiniones y manejan sus conflictos y diferencias. La vida de la organización es, así, un drama en el que las decisiones colectivas son el resultado de una construcción social de la realidad.

La incertidumbre del entorno y la ambigüedad de los fines son dos condiciones que fomentan en las organizaciones formas de actuar muy lejanas al modelo racional o «científico» que proponían, en los inicios del siglo xx, teóricos como Weber o Taylor. El ambiente teórico y práctico de las últimas décadas ha dado pie a la aparición de nuevos paradigmas desde los que estudiar la vida de las organizaciones. Uno de los pilares

conceptuales de los nuevos paradigmas es la revolución cognitiva que surge a partir de la idea de racionalidad limitada propuesta por Simon. El reto que plantea esta cuestión se podría formular así: sabemos que los sujetos que tienen que tomar decisiones en las organizaciones no disponen de la información completa que necesitarían, sea cual sea el nivel que ocupan dentro de la organización, bien porque sus objetivos no están claramente definidos, bien porque el rápido cambio de las demandas de otros sujetos implicados impide determinar cómo acertar, bien porque la cantidad de aspectos importantes de la realidad que habría que considerar hace imposible tener en cuenta todas las variables relevantes a un mismo tiempo. La percepción de los sujetos respecto a su tarea y a las decisiones que deben adoptar es de una creciente incertidumbre. Estas circunstancias son, en realidad, más corrientes de lo que parece: qué inversiones se deben primar, qué tecnología se debe elegir, cuánto personal hay que contratar, etc., son decisiones habituales en las organizaciones, y todas ellas están subordinadas a los resultados que obtienen en términos de aceptación por parte de los clientes y otros grupos e instituciones interesadas. Todos estos grupos forman el entorno de cada organización, y la manera en que ésta responde a sus expectativas es la llave de su éxito o de su fracaso y desaparición.

### **Símbolos e interpretación en las organizaciones:**

Para poder responder adecuadamente al entorno específico en que una organización se mueve es necesario tener una idea adecuada acerca de qué grupos, instituciones y personas forman parte de él, así como de sus expectativas con respecto a la organización. Es necesario tener una idea acertada de nuestro entorno. Ahora bien, esta definición no se encuentra disponible en ningún sitio esperando ser consultada. Es la organización la que debe obtener la información relevante acerca de su propio entorno. Pero ya sabemos que esa información no es un conjunto de datos explícitos e inequívocos. Por el contrario, la información obtenida está sujeta a la interpretación que le dé la organización -sus directivos y miembros en general. En efecto, preguntas como «¿qué moda se va a llevar el año que viene?» o «¿tendrá aceptación este nuevo refresco?», no tienen una respuesta clara por muchos estudios de mercado que se encarguen. Quizá la respuesta más apropiada sea abandonar la

confección de ropa y pasarse al diseño de gafas y utensilios del hogar, si lo que se quiere es crecer significativamente. También se puede buscar un nuevo nicho de mercado, pero para eso hay que predecir que ese segmento existe. Con otras palabras, la respuesta de una organización depende no tanto de los datos que le llegan acerca de su entorno, sino, más bien, de la interpretación que la organización hace de esos datos, de la manera en que sus directivos seleccionan la información existente y le dan sentido en su afán de anticipar la respuesta de los actores que consideran más importantes dentro de ese entorno. La noción de interpretación está en la base de la perspectiva simbólico interpretativa para el estudio de las organizaciones, cuyos presupuestos, temas de interés y conclusiones se alejan notablemente de los principios de la administración científica y de la teoría de sistemas. Uno de los teóricos más destacados de esta perspectiva es Karl Weick (1969; 2001). Una de sus ideas principales es que el entorno de las organizaciones no es algo dado de antemano, sino que, por el contrario, es construido por los sujetos que tienen que responder a sus exigencias. Es la organización, a través de sus directivos, la que construye el entorno al que busca adaptarse. Las condiciones del entorno no pueden separarse de la percepción subjetiva que sobre ellas se tiene. Weick pone como ejemplo de la relación entre entorno y organización el juego de las palabras. Normalmente, en este juego, una persona deja la sala para que los demás seleccionen una palabra que la persona debe adivinar cuando vuelva a entrar. La única pista que se le da es si se trata de un animal, un vegetal o un mineral. Quien trata de adivinar puede hacer hasta veinte preguntas pero sólo se puede responder sí o no. Cada pregunta se formula para obtener información sobre la palabra en cuestión. Juntas, las preguntas y las respuestas forman el proceso mediante el cual la persona se hace cargo de lo que busca. Las organizaciones, según Weick, juegan al juego de las palabras con su entorno. «Las organizaciones disponen de tiempo y preguntas limitadas, y se esfuerzan por hallar la respuesta correcta. La respuesta es descubrir qué es lo que quieren los consumidores que otras empresas no les ofrecen aún. La respuesta es darse cuenta de que existe un mercado para personas de compañía, patinetes, grupos de encuentro, bolígrafos con goma o crecimiento de la población. Muchas organizaciones creen que hay una respuesta correcta al juego de las palabras. Entonces inquietan al entorno con muestreos, investigaciones de mercado y *tests* de preferencias. Pueden constituir sofisticados

departamentos de información y usar modelos econométricos para obtener respuestas por parte de su entorno. Esas organizaciones tratan de hallar una respuesta aceptable antes de que sus recursos se agoten, antes de que los competidores saturen el mercado, antes de que los gustos de la gente cambien o antes de que oportunidades más atractivas en otros sectores de negocio comiencen a dominar la búsqueda» (Weick 2001: 241). La relación entre el entorno y la organización se caracteriza, así, por el flujo de información entre ambos. La incertidumbre percibida por la organización conduce a un afán de acumular más y más información. Este proceso de acumulación genera la sensación de un entorno cada vez más complejo y difícil de dominar. Cuanto mayor es la información disponible para quienes tienen que decidir, más compleja resulta la decisión, pues mayor es también la incertidumbre sobre la respuesta adecuada, y menor el tiempo y los recursos disponibles que se han ido agotando en el proceso. Es el caso de la invasión de los ordenadores en la toma de decisiones. Internet, la facilidad en las comunicaciones y el acceso a bases de datos inmensas son novedades que hacen posible recopilar enormes cantidades de información. Parece que la cantidad de datos que hay que tener en cuenta para no equivocarse es de tal magnitud que no es difícil sentirse perdido, desorientado e incapaz de asumir el riesgo de decidir ante la imposibilidad de conjugar todos los datos disponibles. Las organizaciones comienzan a dedicar recursos crecientes al análisis de la información que llega, constituyen departamentos especializados y elaboran informes periódicos para detectar cualquier cambio que pudiera llegar a ser relevante. La organización se hace más compleja y, con ella, la percepción que se tiene sobre el entorno. En estas circunstancias, la planificación estratégica deja de tener sentido instrumental. Como no es posible establecer con claridad un vínculo entre las medidas adoptadas y los resultados esperados, sobre todo cuando el proceso se demora durante un tiempo prolongado -como es el caso en las organizaciones complejas- la racionalidad del comportamiento organizativo queda en entredicho. En realidad, para Weick, la estrategia real de una organización ya no es formulada por la alta dirección, sino que más bien emerge como resultado o consecuencia de las acciones adoptadas en un clima de incertidumbre en cualquier lugar de la organización. La estrategia se convierte así en el conjunto de acciones que han tenido éxito a través de la experimentación o, sin más,

de la suerte. Para ilustrar esta idea, Weick narra un incidente que ocurrió durante unas maniobras militares en Suiza (2001: 345-6):

Lo que esta historia quiere poner de relieve es que, para lograr el éxito, la primera condición es actuar, hacer algo, probar, experimentar con diversas formas de comportarse. Sólo la acción puede conducir al logro de objetivos. Esto es particularmente importante cuando el peligro que tienen hoy las organizaciones es precisamente la parálisis por el análisis. Es decir, el peligro de seguir al pie, de la letra la secuencia de fases de una plan análisis de la información, planificación y puesta en práctica, puede conducir fácilmente a la inacción. La razón es que el estudio de la información disponible puede ser interminable; la determinación de los medios apropiados está sujeta a múltiples obstáculos, debidos principalmente a la conciencia de su insuficiencia; por eso, con frecuencia, la puesta en práctica de lo decidido carece de la legitimación suficiente según la lógica instrumental que preside todo el proceso. Por el contrario, la acción -los intentos repetidos de conseguir las cosas, la experimentación con nuevos y viejos modos de hacer- suele conducir a algunos resultados. Quizá no se sepa de antemano dar razón de por qué se hacen determinadas cosas. En cambio, el éxito de algunas formas de hacer las cosas da luz acerca de lo que es positivo: la acción genera su propio significado, en la medida en que somos capaces de averiguar las razones del éxito ya logrado. Weick recoge así las ideas de la teoría evolutiva de la ecología de las poblaciones: algunas variaciones tienen éxito y se repiten no tanto porque sean la conclusión de una lógica aplastante derivada de un análisis completo de las situaciones. El origen de las variaciones es poco relevante: lo que realmente importa es ser capaz de retener las formas de hacer que funcionan, independientemente de quién las haya propuesto y por qué razones. La legitimación de las variaciones viene después, una vez que se ha experimentado qué formas de actuar resultan eficaces. En este sentido, la estrategia de una organización no es lo que postula la definición clásica de Chandler: «la determinación de fines y objetivos básicos a largo plazo, y la adopción de cursos de acción y de asignación de los recursos necesarios para lograr esos fines.» Por el contrario, la estrategia es, más bien, «una teoría acerca de las razones que explican el éxito pasado y presente de una empresa.» Es decir, las razones que explican por qué un curso de acción es el adecuado sólo se conocen con precisión *después* de que aquella acción haya tenido éxito. La capacidad de movimiento, la

iniciativa constante y la experimentación continua es lo que necesita una organización para sobrevivir en su entorno. A menudo, el valor principal de esta acción no es de carácter instrumental, sino simbólico. Es decir, su eficacia se apoya no tanto en el conocimiento previo de las relaciones de causa y efecto entre las medidas que se toman y el logro de los objetivos, sino en la capacidad de una iniciativa, de un plan de acción para movilizar las energías de la organización, cuya liberación es condición imprescindible para lograr cualquier objetivo. En este sentido, muchos planes de acción se convierten en profecías autocreadoras (*self fulfilling prophecies*), pues al prometer el éxito si son seguidas -y fomentar la ilusión, la capacidad de trabajo, iniciativa y experimentación de un grupo de personas- conducen al logro de los objetivos. El éxito depende, por tanto, no del acierto del curso de acción escogido como de su capacidad para poner en movimiento a la organización y darse a sí misma una oportunidad. *A posteriori*, el plan obtiene la legitimación -la justificación mediante razones argumentadas- que no era posible determinar *a priori*.

### **El nuevo institucionalismo en el análisis de las organizaciones**

La cuestión de la legitimidad en las organizaciones es el problema central que estudia una escuela de pensamiento surgida en los años ochenta, en torno a los escritos de sociólogos como R. Scott, J. Meyer, M. Granovetter y otros. Esta corriente reclama para sí el nombre de «nuevo institucionalismo» para distinguirse del institucionalismo de Selznick. El libro de W. Powell y P. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis (1991)* es una buena introducción a esta perspectiva. El problema de legitimidad en las organizaciones se podría enunciar -en continuidad con el trabajo de Weick explicado en el epígrafe anterior- de la siguiente manera: los directivos muchas veces no pueden esperar a ver el resultado de las decisiones adoptadas para explicarse a sí mismos -y a otros- por qué las acciones emprendidas han tenido éxito o han fracasado. En el proceso hay muchas cosas en juego, de las cuales no es la menos importante la continuidad en su propio cargo. Efectivamente, las organizaciones están sometidas a muchas presiones por parte de su entorno: no sólo los clientes, que les dan o les quitan la razón cuando compran o ignoran sus productos o servicios. También son

muy importantes las expectativas de otros agentes como los mercados financieros, los organismos públicos o el público en general. Por ejemplo, muchas cosas importantes en las organizaciones están ligadas a su cotización en bolsa. Por eso, las decisiones y planes de acción de una organización no pueden esperar a ver sus resultados para obtener justificación: es preciso que sean consideradas como aceptables, adecuadas, *antes* de que se comprueben sus consecuencias. De esta manera, los directivos necesitan que sus decisiones y planes obtengan legitimidad, aceptación por parte de su entorno específico, en el momento de ser formulados. Necesitan legitimidad que les provea de confianza por parte de los inversores, de subvenciones por parte de organismos públicos y privados, de buena reputación entre sus clientes y proveedores, y de buen nombre ante la opinión pública. ¿Cómo logran legitimidad social las organizaciones? Básicamente, imitando a aquellas organizaciones que ya han logrado el éxito o la aceptación de la sociedad. Las empresas se comportan, con frecuencia, de manera poco «racional» desde un punto de vista económico. Un ejemplo claro fue la ola de adquisiciones de empresas de Internet, en el año 2000, por parte de grandes organizaciones tradicionales diversificadas. Durante el *boom* de los negocios «.com», cualquier tipo de empresa, independientemente del sector económico en el que operara, debía incluir entre sus actividades el comercio electrónico, la presencia en la red. Pero, para las grandes organizaciones con enorme capacidad de inversión, perder ciertas cantidades en proyectos pronto fracasados o escasamente rentables no era problema al lado de la imagen de empresa innovadora y dinámica que querían obtener. Para lograr legitimidad social, las organizaciones actúan, con frecuencia, según «mitos racionalizados»; es decir, según argumentos y razones que quizá no se pueden demostrar, pero que todo el mundo en el sector tiene por verdaderos. Seguir esos mitos racionalizados es una manera de adquirir o mantener la reputación de empresa bien gestionada y en la que se puede confiar. Estos mitos, o justificaciones ampliamente aceptadas, aparecen en sectores que han desarrollado un amplio proceso de estructuración (Giddens, 1984). Un sector estructurado es aquel en el que una serie de prácticas sociales han logrado la suficiente aceptación por parte de los agentes como para convertirse en pauta de acción futura para ellos mismos y para nuevos actores. Esa aceptación puede deberse a la experiencia de sus resultados, a la autoridad de quienes impulsaron la adopción de aquellas prácticas o a cualquier otra razón, con tal de que diera lugar

a la actual aceptación social. Seguir la pauta establecida, entonces es signo de inclusión, de adecuación de la propia conducta social en el sector o entorno de que se trate. Obviamente, la reproducción de pautas de conducta lleva consigo la tendencia a la homogeneidad de los sujetos, que se imitan unos a otros en búsqueda de la legitimidad de su conducta.

Desde la perspectiva de la teoría de la dependencia de recursos, se puede decir que la legitimidad social es uno de los recursos más importantes -si no el principal que la organización debe obtener de su relación con el entorno. La importancia de la legitimidad radica en que muchas veces es la condición imprescindible para obtener otros recursos instrumentales como capital, subvenciones o, simplemente, ingresos por ventas. En efecto, durante la época del *apartheid*, en Sudáfrica, las compañías multinacionales de aquel país sufrieron el *boicot* de consumidores, proveedores y organismos públicos del mundo occidental, lo cual frustró sus posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, de supervivencia. Actualmente, muchas organizaciones se enfrentan al rechazo social de prácticas como el trabajo infantil en sus plantas productivas en países en vías de desarrollo, o a la protesta ante productos como abrigo de pieles, alimentos transgénicos o derivados del tabaco. Para estas empresas, lograr la aceptación es una cuestión crucial. No hacerlo puede significar tener que abandonar parte de sus negocios o cambiar sus políticas laborales, aunque resulten más caras o menos eficientes. No se trata sólo de cumplir las leyes de los países en los que se opera, se trata de que el entorno significativo considere legítimas las actuaciones y objetivos de la compañía. Las organizaciones, por tanto, reciben múltiples presiones sociales por parte de los diversos agentes de su entorno. Para responder a esas presiones procuran incorporar prácticas y modos de acción que ya hayan logrado aceptación. De esta manera, las empresas y organizaciones tienden a parecerse cada vez más entre sí, en la medida en que adoptan un mismo tipo de prácticas, políticas y modos de actuación. Esta tendencia a la imitación es lo que Powell y DiMaggio llaman «isomorfismo». La estructura social de una organización hace referencia a las relaciones sociales relativamente permanentes que se establecen entre sus componentes. Comenzaremos su estudio con la delimitación conceptual de que ha sido objeto desde la sociología la idea de estructura para aplicarla después al mundo de las organizaciones. Después, analizaremos

las principales dimensiones del diseño organizativo para terminar con el estudio del ajuste temporal entre propósito y estructura organizativa, que da lugar a los llamados ciclos o etapas de vida.

## ¿QUÉ ES UNA ESTRUCTURA SOCIAL?

Se podría decir que la estructura social es un concepto general necesitado de especificación; por eso, el primer punto que vamos a considerar es la falta de acuerdo en la investigación social sobre la utilización precisa del concepto «estructura social». La Sociología, al igual que las demás ciencias sociales, se caracteriza por una pluralidad de paradigmas y orientaciones teóricas acerca de la estructura social. Pluralidad de orientaciones que provienen de la diversidad de tradiciones de análisis teóricos., Las estructuras sociales están enraizadas en el proceso psicológico de la conducta individual, especialmente en las elecciones racionales de los individuos, al. buscar cómo maximizar los premios o beneficios esperados a través de su conducta; También ha tenido aceptación el considerar la estructura social como un sistema de relaciones sociales entre diferentes partes de la sociedad o del grupo. La estructura social reúne cinco características básicas: **totalidad, interdependencia, permanencia, desigualdad y realidad.** Veámoslas separadamente:

- Al hablar de estructura social nos estamos refiriendo *a un todo* identificable, con una realidad fuera de toda duda, al menos en sus efectos, y con una unidad que no es reducible a un mero agregado de elementos diversos íntimamente relacionados. La estructura, al igual que la *Gestalt* (forma) de la teoría del campo psicológico de Kurt Lewin, es algo más que la suma de las partes, porque incluye sus relaciones, y esta red de interconexiones añade un elemento significativo.
- La idea de totalidad mencionada en el concepto de estructura permite superar los estudios parciales de causalidad aislada y proceder a análisis generales de *interdependencia* o interrelación. La interdependencia surge en la medida en que hay distinción entre elementos parciales que se necesitan mutuamente.

- A lo estructural se le concede siempre un cierto grado de constancia o *permanencia*. En consecuencia, el estudio de la estructura social, sea cual fuere el enfoque que se adopte, lleva la idea de búsqueda de lo persistente, de lo permanente. No es que se consideren las estructuras sociales como algo inmutable, sino que lo son relativamente; considerándose que el cambio en las estructuras es un fenómeno histórico que no ocurre continuamente. Al estudiar estructuras, se buscan las relaciones sociales de interdependencia que tienen un cierto grado de permanencia.
- Por otra parte, la estructura social se caracteriza por referirse siempre a pautas de *desigualdad*, de distinción entre partes, de distribución no homogénea entre los diferentes componentes del todo. La idea es que existe una cierta persistencia de situaciones diferenciales, con consecuencias prácticas en muchas manifestaciones en la vida de los individuos y de los grupos. Por eso, una estructura social indiferenciada es una contradicción en los términos. Para analizar la estructura social hay que estudiar las diversas formas de diferenciación entre la gente, sus interrelaciones y las condiciones que las producen y sus implicaciones.
- Una última idea sobre lo que se considera que es la estructura social está en *su realidad*, en la constante referencia a lo empírico o comprobable. El problema está en precisar en qué consiste la «realidad social» diferenciándola de lo que es simplemente «apariencia de realidad». En cualquier caso, hay que considerar que tanto la «realidad social» como la «apariencia de realidad», con frecuencia difíciles de distinguir, tienen consecuencias reales para el comportamiento de las personas concretas, que orientan su actividad no tanto según la realidad de las cosas sino según la percepción que tienen de cómo es el mundo que les rodea. La aplicación de este esquema conceptual a las organizaciones conduce a la consideración tanto de su dimensión formal -establecida por la planificación de la dirección- como de su dimensión informal resultado de la interacción espontánea entre sus miembros.

## **Estructuras en las organizaciones**

El concepto de estructura en las organizaciones se refiere al conjunto de relaciones que se establecen entre las cosas (estructura física) y las personas que la componen (estructura social). Más que de interacción entre las personas, se debería, quizá, hablar de conexión entre los roles -posiciones y tareas- que desempeñan las personas en el seno de una organización. De acuerdo con el concepto que se acaba de desarrollar en el epígrafe anterior, las relaciones estructurales abarcan la totalidad de la organización, en el sentido de que todos los roles presentes en ella están en mutua interdependencia respecto de los demás. Tienen cierto grado de estabilidad, y muestran las diversas formas de desigualdad propias de una organización (acceso a información, autoridad, etcétera). Las relaciones estructurales son reales en el sentido de que influyen realmente en el desempeño de rol, por parte de cada miembro de la organización y son imprescindibles para comprender los procesos que componen la vida organizativa. La estructura social de las organizaciones surge como consecuencia de la puesta en práctica de tres decisiones básicas: la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y los procedimientos de coordinación consiguientes. Pero también de una actividad espontánea o no planeada. Tenemos así como elementos estructurantes:

- La división del trabajo: significa la distribución de tareas y responsabilidades con la que surge toda organización. Su sentido reside en el incremento de la eficacia mediante la especialización. Con la división del trabajo aparece la necesidad de plantear qué tiene que hacer cada uno de los miembros de la organización, lo que se conoce habitualmente como «diseño de los puestos de trabajo». Este tema fue estudiado con detalle desde la óptica de la Organización Científica del Trabajo y, más recientemente, por la llamada «reingeniería de procesos», que busca dar con la manera más eficiente de repartir las tareas entre los miembros presentes en un proceso dado. La distribución de tareas entre los miembros recibe el nombre de «diferenciación horizontal». Todos tenemos experiencia de las ventajas de la diferenciación horizontal: cuando queremos apagar un fuego que está lejos de la fuente de agua es más eficaz formar una cadena en la que el cubo pasa de unas manos a otras que ir y venir cada uno de la fuente al fuego. Lo mismo

ocurre cuando se trata de enviar una gran cantidad de cartas: uno se especializa en rellenar los sobres, otro en cerrarlos y un tercero en poner el sello: así se termina antes la tarea porque cada uno adquiere rápidamente destreza en su pequeña y concreta misión. Como consecuencia inmediata de la diferenciación horizontal surge la necesidad de integración de las tareas individuales. La integración consiste en asegurarse de que cada cual realiza su actividad de manera coherente con las actividades de los demás: que va a la velocidad adecuada, que sigue el orden esperado, que no hace cosas que dificulten la tarea de los demás.

- La jerarquía de autoridad: consiste en determinar a quién le corresponde tomar las diversas decisiones. Es la distribución de la capacidad de decisión entre las diversas posiciones. En una trainera es el timonel quien debe decir cuándo se rema y cuándo se para. Si cada remero decidiera por su cuenta si avanzar o girar, sería imposible avanzar con un mínimo de agilidad y seguridad. Lo mismo ocurre en las organizaciones complejas: debe quedar claro quién puede tomar cada tipo de decisiones para que el resultado final se alcance con eficiencia. La jerarquía de autoridad establece la llamada «diferenciación vertical» en la organización, que consiste en la separación en niveles de autoridad en el seno de la organización. Tener autoridad supone ciertos derechos, como la capacidad de recompensar y castigar por el cumplimiento de las propias tareas. La diferenciación vertical implica la necesidad de comunicación entre los diversos niveles de la organización. Comunicación descendente es el flujo de información desde los niveles más altos hacia los más bajos de la jerarquía de autoridad para comunicar las decisiones adoptadas. Comunicación ascendente es el flujo inverso de la información relevante para la posterior toma de decisiones como, por ejemplo, los resultados alcanzados, las desviaciones producidas o las circunstancias imprevistas que afectan al plan previamente establecido.
- Los procedimientos de coordinación: son las reglas que especifican cómo se deben llevar a cabo las tareas y operaciones dentro de la organización. Se componen de normas públicas que determinan el contenido específico de cada rol, tanto en lo que se

refiere a la descripción de las tareas que tiene asignadas como a su capacidad de decisión. Es necesario que todos sepan a qué atenerse en el desempeño de sus respectivos roles: qué hacer y cómo, y a quién acudir en caso de que se presenten situaciones o problemas que no estén especificados en las normas establecidas. Estos procedimientos son la primera respuesta a los problemas de integración y comunicación, surgidos de la diferenciación interna. En efecto, como muchas de las decisiones e informaciones son rutinarias, se puede objetivar en normas generales que evitan tener que estar continuamente recurriendo a los niveles jerárquicos más altos en busca de aprobación u orientación. Del mismo modo, el cumplimiento de las normas evita flujos innecesarios de información, puesto que se da por supuesto que si no hay novedad es porque todo está sucediendo de acuerdo a lo previsto en las normas.

- Las relaciones informales, que se pueden definir más fácilmente de forma negativa: lo informal es lo no formalizado, lo que no se ha previsto o precisado de antemano. Se refiere a la actuación fuera de los cauces definidos en la planificación formal. Incluye el conjunto de relaciones afectivas, emotivas y también de transmisión de información y conocimientos, así como de formación de alianzas e intereses ajenos -pero no necesariamente opuestos- a los cauces establecidos que aparecen entre los miembros de una organización y cuyos orígenes son múltiples, como razones de parentesco, amistad, procedencia u otros vínculos personales diferentes de los propios del ámbito de la organización.

### **Los grupos informales**

Las relaciones sociales que surgen de la estructura formal de las organizaciones empresariales deben comprenderse en el contexto de la lógica racional donde lo que importa es el coste y la eficacia, como corresponde a una actividad de negocio. La representación clara y esquemática de las relaciones resultantes viene dada en el organigrama. Pero sabemos que esta primera organización formal planeada por la dirección es continuamente forzada, de

manera que rara vez las situaciones ideales coinciden con las reales. Inciden sobre las relaciones formales otras informales, fruto de la lógica del sentimiento, basadas en interacciones de preferencia afectiva. También la empresa debe tolerar unas relaciones de *status* o categorías impuestas desde el exterior que tratan de reformar o acomodar la situación anterior. Y, finalmente, hay una serie de necesidades personales que dan lugar a que los individuos orienten sus relaciones de la manera en que esperan conseguir una máxima satisfacción personal. Fruto de todas estas influencias son las relaciones sociales reales de la empresa. La tradición sociológica en el estudio de los grupos pequeños pasa necesariamente por Charles Cooley, que distingue los grupos primarios caracterizados por relaciones íntimas y afectivas cara a cara, de los secundarios, donde las relaciones son más anónimas e impersonales. También Kurt Lewin y sus colaboradores analizaron los grupos reducidos, desde el punto de vista de su dinámica y la eficacia de la participación en la toma de decisiones. Pero es Elton Mayo, en las conclusiones de Hawthorne y de otras investigaciones posteriores, quien pone el acento sobre la importancia de los grupos primarios en la industria; sus conclusiones las hemos analizado ya anteriormente. Mayo y sus colaboradores no sólo descubren los grupos informales en la empresa industrial, sino que dan lugar, a través de la llamada Escuela de relaciones humanas en la empresa, a una «revolución de la sensibilidad» permitiendo una visión plena de las relaciones sociales de trabajo que anteriormente venían considerándose solamente en su dimensión económica. De esta manera, el estudio del aspecto informal invisible de la organización ha sido una contribución fundamental de la Sociología al campo de la organización y administración de empresas. Intentando una definición positiva de los grupos informales en la industria podemos decir que son agrupamientos de un número pequeño de personas, fundados en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación prolongada de la que el mismo grupo no es muy consciente. Estamos, pues, en primer lugar, ante unos grupos primarios, con un número reducido de miembros, relaciones personales cara a cara y de naturaleza afectiva duradera. Por otra parte, su creación es espontánea; surgidos de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual. Estos pasos dan lugar a la organización

informal de la empresa, que debe entenderse siempre de manera analógica, pues en la esencia de los grupos informales está no dejarse organizar. Las relaciones sociales que dan lugar a los grupos informales surgen en la empresa industrial por múltiples causas. En primer lugar, tienden a crearse alrededor de las relaciones formales, pues es lógico que las relaciones de trabajo vayan ampliándose

## **CREENCIAS, VALORES Y ARTEFACTOS**

Explicar la dinámica cultural de las organizaciones permite visualizar otros aspectos internos de la empresa. Los aspectos más visibles de la cultura de la empresa como su publicidad o sus sistemas de gestión dependen de otros componentes internos, pero no por ello menos reales e importantes. De hecho, son las creencias y los valores fundamentales presentes en una compañía los que dotan de dirección y significado a sus prácticas de dirección, sus comunicaciones públicas e incluso la selección de los productos que ofrece. Las creencias y valores se concretan en normas sociales, que son manifestación visible de la cultura de cada organización.

### **Creencias básicas**

Las creencias son los supuestos tácitos, las opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de una organización mantienen, a menudo de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que les rodea. Son los significados de sentido común, que surgen por supuestos sin necesidad de reflexión ulterior. Estas ideas suelen provenir tanto del entorno social y cultural como de la propia historia de la organización. En ocasiones, son estos supuestos básicos los que explican comportamientos habituales en una determinada empresa. Las creencias juegan un papel importante para legitimar comportamientos sociales. La cultura de la organización se forma, según esta perspectiva, por la influencia del fundador, así como por la asimilación y reproducción de sus valores y modos de hacer por parte de los líderes y de los empleados a lo largo del tiempo. Es el estilo de cada compañía, que los directivos, colaboradores y sucesores del fundador tratan de fomentar.

Desde esta perspectiva, la cultura se identifica con la forma de ser de una organización, que se manifiesta en las respuestas específicas ante los problemas y las oportunidades de gestión con que se enfrenta. Esas actuaciones son asumidas más o menos conscientemente en forma de creencias y talentos colectivos, que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de ser, vivir y actuar. El impulso inicial surge del comportamiento desarrollado por los iniciadores de las actividades que marcan un camino observable para sus seguidores. Edgar Schein (1985) subraya que una de las tareas del liderazgo consiste precisamente en la creación, conducción o destrucción de la cultura. Por eso mismo, cultura y liderazgo no pueden entenderse por separado. Los compromisos asumidos y desarrollados por los líderes definen la identidad de la organización, y operan al mismo tiempo como factores de adaptación al entorno.

La definición de la misión de una organización cobra una importancia fundamental para la elaboración de la cultura. En la medida en que son los líderes los que definen el contenido de la misión, son ellos mismos los que ponen las bases para el desarrollo y difusión de los valores y actitudes singulares de la propia cultura. Los líderes, además, refuerzan las orientaciones de acción contenidas en la declaración de la misión cuando ellos mismos se ajustan a esas metas y actitudes incluidas en el compromiso público de la declaración. La misión ejerce una influencia mayor sobre el desarrollo cultural cuanto más concretos y detallados son los compromisos que enuncia. En general, se puede decir que todas las empresas tienen un compromiso con los accionistas acerca de la rentabilidad. También todos los museos tienen un compromiso genérico de promoción de la cultura. Sin embargo, las organizaciones desarrollan una identidad diferencial cuando asumen objetivos y modos de actuación específicos que concretan aquellos compromisos genéricos en un estilo, unos valores y unas formas de actuación que los distinguen de otras organizaciones de su mismo ámbito. Las culturas fuertes, con personalidad diferencial, no actúan como cualquier otra del mismo ámbito sino según un estilo singular que, con frecuencia, es fruto del impulso inicial de su fundador y de la labor de difusión de sus continuadores. Un ejemplo célebre de misión es la declaración de Henry Ford cuando, a comienzos del siglo XX, afirmó:

«construiré un automóvil para la gran multitud. Su precio será tan bajo que ningún hombre que gane un buen sueldo será incapaz de no tener uno. Cuando yo haya acabado, todo el mundo podrá permitirse comprar un automóvil y todo el mundo lo tendrá. El caballo habrá desaparecido de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado» (Ghoshal y Bartlett, 1999: 68). Lo que se ha aprendido es que la gente sólo se motiva cuando se le guía hacia las fuentes de su propia energía, cuando se saca héroes de empleados que personifican lo que se quiere ver en la organización.» Se puede concluir que el éxito de una organización reside en la difusión de sus valores centrales y en el compromiso que tanto los empleados como la dirección han mantenido a lo largo del tiempo. En ocasiones, el compromiso con su cultura ha supuesto perder oportunidades de rentabilidad. La experiencia de la empresa Ford muestra cómo una cultura fuerte puede generar entusiasmo en una organización y ser, así, un recurso clave para su funcionamiento interno. Sin embargo, ni siquiera las culturas más compartidas y emprendedoras garantizan que las cosas marchen bien indefinidamente. Entre los deseos y sueños de los fundadores y los resultados finales median otras realidades importantes, entre las cuales se cuentan la capacidad de difusión de la cultura entre los miembros de cada organización.

### **Enfoque interpretativo: la perspectiva de los empleados**

Comenzar a trabajar en una organización es una de las experiencias comunes de la vida de adulto. Sin embargo, no siempre es fácil adaptarse al nuevo lugar de trabajo. El proceso por el que el individuo llega a ser miembro funcional de la organización -y no mero espectador pasivo- es un auténtico proceso de socialización. Esto significa adquirir la cultura de la organización para ser capaz de desempeñar los roles prescritos a sus miembros. Como es lógico, hablar de socialización en las organizaciones es referirse a una socialización secundaria, pues se supone que los miembros que se incorporan son ya miembros útiles de la sociedad, han recibido una socialización primaria (hablan, tienen unos valores, saben manejarse en la sociedad no familiar, etc). Se integran ahora las personas en nuevos mundos sociales específicos, como también ocurre, por ejemplo, en cambios de residencia o al introducirse en un nuevo círculo de amistades. Esta nueva socialización se

caracteriza por implicar una interiorización de submundos institucionales. Además, como en toda socialización secundaria, adquieren una importancia especial las diferentes secuencias de actividad: las cosas que se empiezan a saber -tener conocimientos-, las habilidades que se llegan a desarrollar -ser capaz- y las motivaciones que se asumen de manera personal -sentirse impulsado- (Berger y Luckmann, 1968: 174-204). Sin embargo, los procesos de socialización encuentran dificultades habituales. La experiencia indica que, con frecuencia, hay diferencias entre los modelos de conducta propuestos por la organización y el comportamiento de sus miembros, incluso muchas veces grandes diferencias. En términos más generales, podría decirse que la asimilación de la cultura de la organización por los sujetos no es nunca completa o perfecta: siempre hay problemas que dificultan la adaptación de la realidad subjetiva de la personalidad del nuevo miembro, a la realidad objetiva que es la cultura. Por esa razón, entre la cultura que la organización quiere difundir y los valores, normas, significados y comportamientos que, de hecho, se viven en una organización, puede haber una distancia notable. La razón es que los empleados desempeñan los roles que les corresponden de acuerdo no tanto con las directrices definidas por la dirección como según su propia interpretación de las pautas de conducta que realmente observan en cada empresa. Así, además de la «cultura oficial» promovida por los líderes, surgen a menudo subculturas, e incluso «contraculturas», como resultado de la vida cotidiana de los diversos grupos presentes en una organización.

Los tres enfoques mencionados para el estudio de la cultura en las organizaciones constituyen perspectivas diferentes para la observación de una misma realidad. No son excluyentes, más bien se complementan. Las pautas compartidas de significado y acción de los miembros de una organización dependen, efectivamente, tanto de los valores y patrones adquiridos en su socialización primaria como de las sucesivas adaptaciones a los entornos promovidos por los líderes y por los grupos inmediatos en los que participan.

Las manifestaciones más visibles de la cultura de una empresa, como su publicidad o sus sistemas de gestión, dependen habitualmente de otros componentes menos visibles, pero no por ello menos reales.

### *¿Para qué sirve la cultura?*

La pregunta misma revela el interés de quienes la formulan. En efecto, los diversos contenidos culturales compartidos por los miembros

### *Objetos (Artefactos)*

Son las manifestaciones físicas de los valores de la empresa. Incluye el diseño no sólo de los productos, sino de los edificios, la decoración, los logotipos; también el modo de vestir y la apariencia externa de la gente, así como la disposición física de los objetos, son manifestaciones simbólicas de los significados que se quieren promover. Lo mismo ocurre en despachos de abogados, firmas de auditoría, etc., porque su negocio se basa en la seriedad y credibilidad que aportan: el aspecto externo de sus empleados debe transmitir los valores sobre los que se fundamenta la confianza de los clientes. Lo contrario, en cambio, ha ocurrido en las compañías emergentes de comercio electrónico, en agencias de publicidad, y otras organizaciones, donde lo importante es transmitir creatividad, innovación, nuevas formas de hacer negocios, que se muestran mejor con un código de vestido pretendidamente trasgresor de las formas convencionales. En muchas empresas ya no existen despachos con puertas, sino mesas abiertas, separadas por biombos en el mejor de los casos, para hacer plástica la importancia de la transparencia, la colaboración entre departamentos, el talante abierto y dialogante de los jefes. Los objetos pueden decir mucho acerca de los valores presentes en la vida cotidiana de las organizaciones. Volveremos sobre este aspecto en el siguiente capítulo. de una organización tienen consecuencias importantes, tanto para las personas individuales como para el cumplimiento de las metas colectivas que les vinculan. Puede facilitar o impedir el logro de los respectivos objetivos. Sin embargo, la cultura no es únicamente un instrumento al servicio de la eficiencia productiva, no se limita a ser un recurso útil: tiene otras dimensiones que merece la pena ver más detenidamente.

### **Dimensión simbólica**

En primer lugar, la cultura compartida en las organizaciones tiene una dimensión simbólica. La cultura tiene que ver con la necesidad fundamental de los seres sociales de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen. La economía de la empresa tiende a construir explicaciones de los procesos organizativos desde el punto de vista de la utilidad. La organización se entiende, desde la óptica económica, como un foro de intercambio de intereses negociados. En ella, las personas buscan siempre sacar el máximo provecho posible: los empleados, un salario cada vez mayor con el mínimo esfuerzo posible; los directivos, incrementar la rentabilidad del negocio, en representación de los accionistas, de cuyos beneficios participan. Sin embargo, el modelo de racionalidad utilitaria resulta insuficiente. Como hemos visto en la segunda parte del libro, las organizaciones -en tanto que sistemas sociales- son un ámbito de actuación demasiado complejo para ser explicado desde la simple hipótesis de la utilidad. Volveremos sobre este punto en el tema dedicado a la motivación. De momento, baste apuntar que no es posible comprender realmente el comportamiento de las personas implicadas en una organización sin atender a los valores, costumbres, objetivos y modelos de la realidad que les son propios, así como al grado en que comparten, o no, estos presupuestos culturales con los demás miembros de los grupos primarios y secundarios de los que forman parte.

La gente no permanece en una organización únicamente por el salario o beneficios que recibe, sino por muchas otras razones. Entre ellas, se cuenta tanto el desarrollo personal como las posibilidades reales de contribución a una tarea compartida que se juzga adecuada. Tanto en la definición de desarrollo o crecimiento personal, como en la contribución al éxito compartido, están presentes valores no utilitarios que resultan cruciales para la relación entre la organización y sus miembros. El sentido del esfuerzo puesto al servicio de la compañía va más allá de la retribución y pasa, con frecuencia, por la identificación con unos valores y un estilo de vida. La profesión es uno de los principales cauces de construcción de la identidad personal. Por eso, la vinculación entre individuo y

organización no se limita a la prestación de servicios a cambio de un salario, sino que incorpora otras dimensiones cruciales, como el desarrollo de redes sociales, de objetivos vitales, de retos comunes y de compromisos mutuos, definidos bajo el criterio de significación de una cultura compartida.

### **Dimensión instrumental: tipos culturales**

Desde el punto de vista de la organización, la cultura tiene también una dimensión instrumental, consecuencia de su vinculación con la motivación e identidad de sus miembros. Las actitudes y comportamientos de los miembros de una organización pueden ayudar o dificultar el logro de sus propios fines. Esta relación entre cultura y estrategia se manifiesta tanto en los contenidos culturales como en la fuerza con que se manifiestan entre sus componentes. La cultura en las organizaciones es un factor de adaptación al entorno, que facilita la puesta en práctica de los procesos y objetivos estratégicos. Una pregunta importante, desde el punto de vista de la dirección de empresas, es cómo conseguir que la estrategia de negocio escogida se cumpla efectivamente. Desde esta perspectiva, se ha estudiado la coherencia de la cultura con los planes estratégicos, y se han experimentado diversas formas de actuar sobre los contenidos culturales. La cultura se define aquí como un recurso más que se debe gestionar, como un instrumento para la consecución de las metas de la organización. Para poder gestionar la cultura es preciso definir aspectos concretos como variables relevantes, y encontrar su relación con determinados objetivos de actividad. Así, innovación y asunción de riesgos; atención al detalle; orientación a los resultados (y no a los procesos); - orientación al equipo (y no a los individuos); energía: carácter emprendedor y competitivo; espíritu conservador u orientación al crecimiento. Según sea el propósito estratégico de una compañía, la dirección deberá fomentar algunas de estas características y evitar otras. Por ejemplo, una empresa que dé prioridad a la reducción de costes para competir en su mercado con precios bajos deberá fomentar entre sus empleados actitudes y hábitos diferentes de los que ha de promover una empresa que se quiere distinguir por el servicio que presta a sus clientes. Para conseguir que los miembros de una organización adopten determinados valores y patrones de conducta, se suelen poner en práctica sistemas de gestión que

fomenten esas cualidades y refuercen tales características. De esta forma, si se quiere fomentar el trabajo en equipo, lo lógico es vincular la parte variable del salario al logro de objetivos por parte del equipo y no de cada individuo. Si se quiere fomentar el espíritu innovador y emprendedor, la promoción a un puesto mejor deberá depender de esta cualidad, y no de la antigüedad acumulada. Los sistemas formales de gestión no aseguran el desarrollo de pautas culturales concretas, pero sí ayudan, al vincular sanciones positivas y negativas con comportamientos esperados por la dirección. De acuerdo con los diferentes tipos de estrategia que una compañía pone en marcha, se pueden delinear también diversos *tipos de cultura* que resultan más adecuados para cada una de esas estrategias.

### **Tipos de cultura organizativa**

La cultura compartida es un importante factor de cohesión interna. Contribuye al funcionamiento de la organización y reduce los costes de transacción, pues favorece conductas útiles para el logro de las metas colectivas. En la medida en que la cultura implica valores asumidos personalmente, elimina la necesidad de supervisión estricta o de continuos incentivos. Pero, por esta misma razón, la cultura puede convertirse en instrumento de manipulación de los empleados por parte de la dirección. Las culturas se apoyan en una visión clara y compartida del propósito de la organización. Éste se puede definir con suficiente estabilidad, de manera que los empleados se hacen responsables -y son recompensados por ello- de objetivos parciales que ayuden al logro colectivo del propósito estratégico. Las culturas de clan ocurren en organizaciones cuya orientación inmediata se centra más en los procesos internos que en los resultados externos. Empresas como agencias de publicidad o analistas de software saben que su capacidad competitiva depende del conocimiento y experiencia de la gente con talento que trabajan en ellas. Por eso, se busca que los empleados clave encuentren un ámbito adecuado para su desarrollo profesional, pues de ellos depende la eficacia futura de la compañía. Actitudes como participación y responsabilidad compartida ayudan a crear un sentido de inclusión que favorece el compromiso a largo plazo con la organización. También evita las deserciones de talento a otras compañías. Las culturas burocráticas se centran en la ejecución cabal de los procesos internos en entornos estables.

Enfatiza el cumplimiento de los reglamentos y procedimientos establecidos como modo apropiado de lograr los objetivos. Son propias de esta cultura actitudes como consistencia, eficiencia, conformidad, colaboración entre los miembros, etc. Organizaciones como centrales de energía o fábricas de productos químicos desarrollan este tipo de cultura como el más adecuado a su género de actividad. Si la dirección da por supuestos, en virtud de la cultura compartida, ciertos compromisos que exceden los términos del contrato, está creando una situación de desequilibrio que puede dar lugar a un deterioro del clima laboral. La cultura es un factor de motivación muy poderoso para los empleados. Pero los compromisos que genera vinculan también a la dirección. El respeto mutuo es imprescindible para evitar el cinismo de la dominación por parte de la dirección y la aparición de contraculturas opuestas a una cultura «oficial» desprestigiada. La cultura es también un factor de estabilidad en el tiempo: evita la necesidad de repetir continuamente las normas, procedimientos y modos de hacer propios de cada organización. Las creencias y valores compartidos, las narraciones e historias repetidas hacen las veces de sistema de información básico. Sin embargo -y este es otro riesgo asociado a la cultura- puede convertirse también en factor de resistencia al cambio. Cuanto más aceptada es una forma de ver y de hacer las cosas, más complicado resulta cambiarla para adaptarse a las nuevas necesidades de la organización.

## **LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL**

### **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

La sociedad de la información es también una sociedad de organizaciones, ya que exige un cierto grado de coordinación para desarrollar tareas complejas. Por ejemplo, la cooperación no siempre se logra fácilmente. Hay que motivar a las personas para que cooperen, y la comunicación es una herramienta que ayuda a obtenerla. A través de la comunicación, las personas la intercambian información. La información sea formal o informal puede determinar el que la gente coopere. Sabemos que las organizaciones -también las económicas son agrupaciones de personas relacionadas con el desempeño de funciones económicas. Aunque se dan relaciones informales, puede hablarse de una primacía de las

formales; una y otra son objeto de estudio de la comunicación organizacional.

### **Su necesidad y estudio**

En este campo se empieza a desarrollarse procesos investigativos, que consideran la comunicación como su elemento esencial. Ya que se asume que hay comunicación social cuando una persona responde a un *mensaje* y le asigna un *significado*, siendo el mensaje: unos símbolos o objetos materiales a los que se le asignan un significados en el proceso de comunicación, sea ésta interna (para sí mismo) o externa (para los demás).

En el proceso de comunicación conviene destacar que se le considera como un proceso compuesto por muchos componentes que interactúan simultáneamente: mensajes, significados que las personas crean y un contexto (tiempo y lugar de la comunicación, relaciones entre comunicadores, experiencias, personalidad y objetivos de los comunicadores, etc.). De esta forma, la comunicación es el proceso que permite a la gente reorientar sus comportamientos sociales. La comunicación establece acuerdos mutuos de relaciones sociales a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros.

La comunicación organizacional es el proceso por el que los miembros juntan y elaboran la información pertinente acerca de su organización. La preocupación actual por la comunicación en las organizaciones, es también un producto en torno a los problemas de la cultura de las organizaciones. Es decir, si hablamos de la cultura de una organización, todos los problemas de comunicación de la organización se ponen en primera línea.

Para terminar, haremos una reflexión sobre la actividad laboral como elemento básico de la vida de las organizaciones. El trabajo ha sido trastornado por la evolución de la tecnología, pero no por eso ha perdido un importante significado, que debemos precisar, para el mismo análisis de las organizaciones.

## **TRABAJO Y EMPLEO: HACIA UNA PERSPECTIVA MODERNA**

Para estudiar la actividad laboral necesariamente hay que adoptar una perspectiva histórica que muestre su evolución. El punto de partida será el repaso histórico en la situación de las sociedades industriales avanzadas que han venido a llamarse sociedades del trabajo.

### **El carácter ambivalente del trabajo**

La actitud del mundo occidental hacia el trabajo ha sido, con frecuencia, ambigua. Reconoce su importancia y necesidad, al tiempo que alberga una consideración negativa. En conformidad con esta dualidad sobre la consideración del trabajo, la investigación social ha evidenciado desde hace mucho tiempo una profunda contradicción: La civilización actual tiene una actitud fundamentalmente ambivalente y contradictoria hacia el trabajo, pues lo enaltece y a la vez lo rebaja.

### **La aportación de las ciencias sociales**

En las sociedades industriales existe una preocupación por el trabajo y por su organización. Por ello, no es de extrañar que la actividad laboral emergiera como un tema central para los primeros estudiosos de la industrialización. Aquí se hacen algunas breves referencias a las aportaciones teóricas de algunos autores, en especial a las de Adam Smith, Karl Marx, Emile Durkheim y Max Weber, que ofrecieron una primera visión inicial del trabajo desde las ciencias sociales.

El proceso de industrialización se manifestó, mediante, un enorme crecimiento de la capacidad productiva. Inmersos en este ambiente los economistas clásicos ven en el trabajo un elemento fundamental de la generación de riqueza (junto con la tierra y el capital). A ello se refiere Adam Smith, en su libro *La Riqueza de las Naciones*, en el que señala a la división del trabajo como causa del gran incremento de productividad. Una visión complementaria de la anterior procede de los primeros científicos sociales. Durkheim

dirige su atención a las consecuencias sociales de la división del trabajo. Weber, preocupado por la expansión de la racionalidad como característica de la modernidad, pretende explicar los fundamentos de las nuevas sociedades capitalistas superando los determinismos económicos. Durkheim también se pregunta por la función o papel que tiene la división del trabajo. La respuesta más común es inmediata: la de aumentar la fuerza productiva y la capacidad productiva del trabajador.

Sin embargo -en su opinión- la ley se cumple en ámbitos más amplios que el económico y, por tanto, la respuesta de los economistas, y concretamente de Marx, en este campo no puede ser suficiente. En consecuencia, la división del trabajo va más allá de lo económico, pues estriba, en el fondo, en los modos de cohesión social que imponen los diversos tipos de solidaridad.

Weber estudia el capitalismo como la forma de producción propia de las nuevas sociedades industriales. Destaca su carácter racionalizador como punto básico o característica fundamental de la sociedad moderna. Weber coincide con Marx en la consideración de la esencia del régimen capitalista: la búsqueda de la ganancia por intermedio del mercado, según la lógica de la acumulación indefinida. Sin embargo, con su aceptación acerca de “la influencia de ciertos ideales religiosos en la formación de una mentalidad económica; es decir, de un *ethos* económico”. (Weber, 1977: 18).

### **La sociedad industrial como sociedad del trabajo**

En todas las sociedades, la idea del trabajo es tan natural y tan constante en la vida social que hablar de ello puede parecer obvia. Pero la experiencia muestra que, con demasiada frecuencia, el tratamiento del tema del trabajo es bastante confuso y contradictorio.

La Revolución Industrial, explicita el trabajo a través del empleo generalizado, y lo hace objeto de valoración precisa a través del salario que se percibe. De esta manera, resulta factible aplicar una cierta racionalidad a la producción al permitir conocer el valor de las

tareas. De esta manera, en las sociedades industriales, el trabajo asalariado se va desvinculando de la esfera doméstica y de las formas comunitarias tradicionales. En definitiva, las nuevas formas productivas ricas, y su difusión como formas de producción que utiliza el empleo asalariado, da lugar a una concepción del trabajo como realidad racional, medible y valorable dando lugar a una situación en la que tiene sentido hablar de un mercado de trabajo. La entrada de las nuevas infraestructuras tecnológicas ha dado lugar a una nueva lógica económica. Esta nueva forma de relación económica supone también una serie de cambios en la idea misma de qué significa trabajo. Se han señalado algunos puntos que han ocupado en los años setenta el lugar central de la investigación en la sociología industrial y que manifiestan un cambio de óptica en la investigación de la actividad laboral.

- *Son comunes las referencias a diversos mercados de trabajo, no hay uno solo que acapare la atención de los estudiosos. Se trata de la diferenciación entre mercados de trabajo primarios y secundarios, así como de distinguir entre mercados internos y externos.*
- *Se ha hecho cada vez más evidente que, en las «sociedades del trabajo», la generación de bienes y servicios tiene lugar fuera de la esfera ordinaria de las actividades económicas, consideradas en su aspecto lucrativo, formal y contractual. De manera que los trabajadores no son sólo empleados, personas que han de aceptar una contraprestación por trabajo, sino miembros de familias y unidades familiares en sentido amplio, de instituciones en que no se participa voluntariamente (como el ejército o las prisiones) o participantes en una economía sumergida semilegal o criminalizada.*
- *La atención de los científicos sociales, con independencia de su orientación ideológica, se ha dirigido a la escisión vertical que se produce dentro de los trabajadores asalariados con la aparición y el crecimiento de posiciones y clases «intermedias» en las que la condición de trabajador se conecta con una*

*participación en la autoridad formal.*

- *Se han señalado unas evidentes fracturas sociales o laborales entre las formas de trabajo de «producción» y de «prestación de servicios». La lejanía de la manipulación de materia prima y la realización de servicios auxiliares da lugar a que se valoren responsabilidades profesionales o sociales más que económicas. No se puede hablar ya de una única lógica del trabajo.*
- *La experiencia generalizada de inestabilidad laboral, del paro y subempleo masivos y persistentes ha llevado a un debilitamiento de las orientaciones generales hacia la actividad económica, a una reducción de las exigencias salariales y cualitativas planteadas al trabajo. En lugar de llevar a la estimulación de las motivaciones individuales para la actividad económica lucrativa, situaciones como éstas conducen en la actualidad a los afectados hacia un retraining fatalista. Han ido apareciendo así interpretaciones colectivas en las que a las políticas económica, social y del mercado de trabajo desplegadas por los poderes públicos se las hace responsables del surgimiento de las clases marginalizadas y negativamente privilegiadas.*
- *Fuente: Offe, 1992: 30-46.*

## **EL DEBATE ACTUAL SOBRE EL TRABAJO**

La confusión entre empleo y trabajo, la crisis de la "sociedad del trabajo" y la aparición del problema general del desempleo en las sociedades occidentales ha generado una creciente reflexión sobre la realidad social del trabajo.

Una definición del trabajo, frecuentemente compartida, lo considera como «cualquier esfuerzo humano que añada valor de uso a los bienes y servicios». Según esta idea, muy diversas actividades, como una conversación, las actividades del hogar incluyen trabajo en la medida en que aumentan la satisfacción de los consumidores y les dispone a retribuir por ello.

En la actualidad, la mayoría del trabajo tiene lugar fuera de los empleos regulares. Por eso, en opinión de Tilly, *“considerar el esfuerzo realizado fuera de casa, en contraprestación a un pago dinerario, como si fuera el único "trabajo real" relegando otros esfuerzos a diversión, crimen o mera limpieza de la casa, sólo puede explicarse por un prejuicio alimentado por el capitalismo occidental y su mercado de trabajo industrial”* (Tilly, 1998: 22).

La comprensión de una concepción más amplia acerca de la naturaleza del trabajo entraña tres precisiones (Tilly, 1998: 4-16) que es necesario tener en cuenta:

- *Cuando hablamos de trabajo, nos situamos ante algo más que una actividad que se lleva a cabo mediante empleos determinados sometidos a un especial mercado de trabajo. Hay muchas actividades que realizan las personas fuera de este mercado que son también trabajo: el cuidado de la casa y de los niños pequeños, ayudar en negocios familiares, escribir libros y dar conferencias o recitales, cuidar enfermos, planear robos y asesinatos, ayudar a otros con el propio esfuerzo sin un pago determinado, realizar reparaciones en casa o cuidar el jardín, preparar un examen o realizar las tareas impuestas en el colegio, y un larguísimo etcétera. Por eso, aunque nuestro interés se centre en el trabajo remunerado realizado por encargo y sometido a un mercado que existe fundamentalmente en las sociedades avanzadas, no podemos olvidar que existen otras múltiples formas de trabajo. Es más, se hace necesario precisar que, a lo largo de la historia humana, la mayoría del trabajo ha tenido lugar en uno de estos tres sitios: empresas domésticas, como granjas o talleres; en comunidades locales, como grupos de cazadores o gremios urbanos, y en grandes organizaciones, como plantaciones y ejércitos conducidos por especialistas en reclutar gente y dirigirla. En ninguno de estos sitios el mercado de trabajo opera en el sentido estricto de la palabra. Incluso hoy día una buena parte del trabajo realizado en una sociedad se articula fuera de los límites del mercado.*

- *Debe tenerse siempre en cuenta que el trabajo no es una tarea de individuos aislados que responden a un mercado, sino una relación social entre trabajadores, empleadores y consumidores. Además, el mercado de trabajo no es un fenómeno natural y universal, sino, más bien, un producto histórico contingente resultado de la lucha por el control de las condiciones laborales; las diversas historias que tienen que ver con el derecho, los recuerdos, las creencias prevalentes, el conocimiento acumulado y las relaciones sociales existentes, se enfrentan con diferentes formas de cambiar las organizaciones productivas. Los empleadores, trabajadores y emprendedores crean nuevas organizaciones productivas aprovechando retazos de la estructura social previa, para de esta manera comprometerse ellos mismos, inconscientemente, en las conexiones establecidas en esa estructura social. Las nuevas tecnologías entran en la organización principalmente como instrumentos de búsqueda de beneficio capitalista, siempre dentro de los rigurosos límites establecidos por acuerdos mutuos y relaciones sociales existentes. Los trabajadores, empleadores y supervisores frecuentemente usan su conocimiento especializado de las tecnologías productivas como medios de lucha. Como resultado de la lucha resultan acuerdos mutuos, leyes, acciones gubernamentales y creencias comunes que tienen como consecuencia el tipo de organizaciones de trabajo adecuadas o posibles. Sobre estas bases, hay que rechazar los intentos de derivar directamente la consideración del trabajo de las lógicas intemporales de los intereses individuales, de la tecnología, del mercado o de la ideología. Hay que intentar construir un campo de estudio que tenga en cuenta las especiales características culturales e históricas de cada situación y que considere el trabajo y los mercados de trabajo como interacción social más que como suma de los resultados de las acciones individuales.*
- *Más allá de las teorías neoclásicas, marxistas o institucionalistas, que se manejan con frecuencia en las ciencias sociales, podría pensarse en una teoría general del trabajo y del mercado de trabajo que debería tener las siguientes características: que considere la gran cantidad de variaciones existentes en la organización del trabajo; que especifique cuándo y dónde aparece el mercado de trabajo, y cuándo y dónde la*

*organización del trabajo toma otras formas diferentes de las del mercado; que proponga dentro del mundo de los mercados de trabajo cómo se debería tener en cuenta un amplio espectro de fenómenos, que incluyen la segregación de tareas por raza o género, el diferencial de compensación de los empleos y categorías de los trabajadores, cómo la gente encuentra los empleos, cómo los empleos encuentran a la gente, las historias de la gente sobre el trabajo y el uso de diferentes incentivos por los trabajadores; habría que especificar, igualmente, mecanismos causales verificables por sus efectos, y debería ser consistente, parsimoniosa y cierta.*

### **Una realidad social compleja**

Para precisar qué es el trabajo, habría que abordar también la comprensión de los principales términos unidos a la actividad laboral, como: procesos laborales, mercados laborales, empresas, empleos, posición ocupacional y oficios, etc. Aquí solo nos referiremos a dos de ellos que tienen un particular interés: los procesos y los mercados laborales.

*Todo trabajo envuelve procesos laborales, realizaciones de esfuerzos con un interés y calidad variable en diferentes aspectos de producción dentro de unas condiciones tecnológicas específicas. La innovación en el trabajo consiste en alteración de los procesos de realización: cambiando intensidad y calidad del esfuerzo, modificando la aplicación del esfuerzo a diferentes aspectos de la producción y mejorando las condiciones técnicas. Pequeños ajustes de los procesos laborales se realizan incesantemente incluso en formas muy estandarizadas de producción: por una parte, los trabajadores maniobran entre sus propios intereses y los requerimientos de la tarea; por otra, los trabajadores, los empleadores y los consumidores negocian sus acuerdos y desacuerdos sobre lo que hay que producir y cómo (Tilly, 1998: 23-24).*

En la teoría económica, el mercado laboral tiene muy diferentes elementos, por ejemplo: empleos, empresas, trabajadores, empresarios, redes de empleo, salarios, contratos, ocupaciones y oficios. Son muchos elementos diferentes, aunque estén relacionados entre sí.

## **EL PROBLEMA DE LA MOTIVACION**

Para entender cabalmente qué es la satisfacción en el trabajo, se considera necesario analizar las teorías y modelos existentes en la actualidad sobre la motivación, sea esta económica, psicológica o social.

Al estudiar la motivación laboral, se ha señalado que el trabajo es una dimensión fundamental de la vida del hombre. Tan importante y necesario es el trabajo en la vida del hombre, Antes de pasar a las teorías sobre la motivación laboral, hay que definir que se entiende por humanización del trabajo, para intentat entender a los factores motivacionales básicos admitidos comúnmente.

### **Humanizar el trabajo**

Este concepto hace referencia a la necesidad de que las personas logren en su trabajo una satisfacción personal, es decir, hay que armonizar trabajo y las personas que lo realizan y sto esta relacionado con el sentido del trabajo. También es necesario dejar claro que el trabajo es, por lo pronto, exclusivo e inevitablemente social. Sólo el hombre trabaja. Tres son las características básicas del trabajo como actividad social:

- El trabajo es un esfuerzo cultural que va desarrollándose en formas inventadas de saber hacer -la técnica- *El trabajo y sus hábitos son cultura: Es un comportamiento comun adquirido que se retransmite.*
- *Es perfectivo.* El hombre puede mejorar su habitat y calidad de vida.
- *Es relacional.* *El trabajo es una activiad productiva de alguien con otro;*

En los ultimos tiempos han sido numerosos los intentos y experiencias que han buscado armonizar persona y trabajo. Un factor importante es la definición de la tarea del trabajo.

Pero es importante señalar que una cuestión crucial para conseguir la armonía y la satisfacción en el trabajo es la organización del poder. Debe procurarse, por tanto, que existan unas normas firmes y eficaces por fundarse en la participación de todos, en la autoridad, la información, el conocimiento y la toma responsable de las decisiones.

De esta manera, la vía para conseguir un trabajo más social incluye la participación en la toma de decisiones. Es, sin embargo, un camino difícil por la necesidad de mantener la eficacia, por la existencia de intereses encontrados, e incluso por los desniveles de escolaridad, competencia y desarrollo económico entre los individuos, los sectores sociales y las regiones o países.

### **Un modelo de motivación**

Puede afirmarse que todo comportamiento social está siempre motivado. En una explicación psicologista del actuar social se distinguen tres ideas: El miedo, la esperanza y el orgullo. Respecto al miedo: se tiene miedo al desprestigio, cuando se realiza una tarea y se quiere llevar a cabo de manera eficaz; es el miedo a realizarla mal el que motiva. Lo segundo es el concepto: La esperanza: se espera y desea la promoción; incentivos y una promoción.

Finalmente, es el orgullo lo que importa, la satisfacción interior que produce el respeto de sí mismo, como percepción de la estimación y reconocimiento de la profesionalidad. El esquema del proceso motivacional puede expresarse de la siguiente forma

**Necesidad**

**Comportamiento**

**Motivo**

La situación inicial (necesidad) corresponde con un estado interno de desequilibrio que el sujeto procura reducir (comportamiento) mediante la consecución de una meta (motivo) que modificará el desequilibrio interno y conducirá a una situación más estable.

Las dificultades para estudiar el modelo de la motivación pueden reducirse a cuatro aspectos:

- Los motivos son de difícil identificación.
- Los motivos se explican por un conjunto de factores y motivos.
- La gente difiere de los motivos que impulsan la acción
- Algunos motivos pierden su influencia al conseguir llegar al objetivo, otros se acrecientan.

## MOTIVOS Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Entre los motivos que mueven al hombre a la acción son:

*Los fisiológicos, los de afiliación, las necesidades de poder, necesidades de autorrealización, necesidades de logro, necesidades de competencia*

- *Motivos de carácter fisiológico.* Son impulsos básicos de la conducta humana, como hambre, sed, descanso, sexo, etc. Podría hacerse una lista interminable, formada fundamentalmente por motivos innatos, aunque no falten los adquiridos.
- *La necesidad de afiliación.* Es el deseo de establecer y mantener relaciones de amistad con otras personas, con las que pueda existir un intercambio afectivo. Este impulso tiene una gran importancia en las relaciones de trabajo. Se desarrolla de una forma muy directa mediante el proceso de comunicación.
- *Necesidad de poder.* Que puede definirse como el deseo de las personas de dominar o influir en el comportamiento de los demás intentando, para ello, controlar los medios convenientes.
- *Necesidad de autorrealización.* Se la define como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es.
- *Necesidad de logro.* Puede definirse como un deseo de hacer las cosas bien, de

forma que el logro es un fin en sí mismo.

- *Necesidad de competencia.* Que consiste en el deseo del ser social de conocer el entorno físico y social que le rodea para conseguir de él lo que se precisa y tener éxito.

### **Teorías de la conducta laboral**

Las explicaciones de la conducta laboral han sido muy variadas a lo largo de la historia de la humanidad. Se pueden señalar algunas que son, en buena parte, como mezcla de los motivos básicos señalados; y otras muy diversas como la lealtad a la patria, recompensas económicas, creencias religiosas, etc. En buena parte, estas respuestas han estado condicionadas por el tipo de sociedad imperante, cada una con una cultura definida.

Las tres líneas teóricas más conocidas en la disciplina para el estudio de las necesidades son probablemente las siguientes:

- La teoría de Maslow sobre la jerarquía funcional de las necesidades;
- Las teorías del equilibrio, y
- La teoría del incentivo.

A Maslow y su teoría de la jerarquía funcional de las necesidades ya hicimos anteriormente una amplia referencia, pues sus aportaciones sirvieron en buena parte de fundamento a los teóricos de las relaciones humanas en la empresa. Veamos ahora las teorías del equilibrio (en especial la de la disonancia cognoscitiva y de la autorrealización), para pasar finalmente a la del incentivo.

Teorías del equilibrio. Estas teorías parten de que los individuos buscan continuamente con su conducta, también en el trabajo, un equilibrio personal en los diferentes aspectos de la vida. Entre éstas destacan dos: la teoría de la disonancia cognoscitiva y la autorrealización.

La *teoría de la disonancia cognoscitiva*, apareció históricamente en primer lugar; se debe fundamentalmente a los estudios de Festinger (1974) y sigue la línea -propia de la psicología americana- de investigar los deseos de coherencia en la conducta humana.

Sobre esta base teórica, se han desarrollado numerosas investigaciones que indican la tendencia a trabajar hasta el nivel en que se obtienen unos resultados «justos», «equitativos» y «equilibrados», aunque para llegar a esa situación de coherencia sea necesario renunciar a algunas recompensas exteriores. Como ejemplo de estos trabajos, se pueden citar los de Adams y Rosenbaum, en 1962, en que demostraban que cuando una persona es contratada a destajo su rendimiento es mayor si considera que su sueldo es justo que si considera que no lo merece. También Andrews concluía en esta misma línea que las personas que consideran que reciben un salario superior a lo que merecen disminuyen su rendimiento, en tanto que las que consideran que reciben un salario inferior al que merecen aumentan su rendimiento. Otros resultados positivos comprueban la teoría de la disonancia cognoscitiva.

El problema más importante, todavía no superado, de esta teoría, proviene de la dificultad de medir directamente la disonancia cognoscitiva de un sujeto: suponemos que existe como resultado de unas manipulaciones experimentales, pero cuando se reduce no se sabe con certeza a qué se debe.

La *teoría de la autorrealización*. Indica que las personas están motivadas para rendir en una tarea o en un puesto de trabajo de manera coherente con la autoimagen con que enfocan esa tarea o ese esta teoría del incentivo afirma que si: 1) una persona considera que es deseable la obtención de determinado beneficio y 2) considera que este beneficio puede lograrse rindiendo a un determinado nivel, entonces, 3) se sentirá motivado para rendir a ese determinado nivel.

## **ESTUDIO PSICOLÓGICO DE LA SATISFACCIÓN**

Hemos visto, en el apartado anterior, los factores básicos de la motivación o, lo que es igual, un conjunto de necesidades que consideramos que son en última instancia los móviles de la acción individual.

Para conseguir estudiar la satisfacción, nos basaremos en las diferentes teorías que integran de una forma o de otra los factores básicos mencionados. Pues la satisfacción consistirá en el logro de los objetivos propuestos, de la misma forma que la insatisfacción o frustración vendrán por la prolongación del estado de necesidad, sobre todo en la medida en que el individuo ha puesto los medios oportunos para satisfacerla.

Nuestro interés es el estudio sociológico de la satisfacción, o sea, analizar cuándo, cómo y por qué los grupos están o no satisfechos. De todas formas, las necesidades se sienten siempre individualmente de inmediato, y los planteamientos colectivos suponen una extrapolación arriesgada, aunque necesaria. No se debe olvidar que todo lo referente a la satisfacción está siempre a caballo entre la Psicología y la Sociología, porque también la indagación individual es incompleta, ya que, como vimos al repasar los factores básicos de la motivación, una buena parte de ellos son sociales.

En la realidad nos encontramos con tres formas de estudiar el problema de la satisfacción en el trabajo. En primer lugar, desde el lado de la Psicología, intentano aproximarnos a las características individuales que influyen en la conducta individual; o sea, se trata de averiguar cómo las diferentes formas del carácter dan lugar a distintos tipos de conducta laboral. En segundo lugar, podemos referirnos al estudio de las características del ambiente social y físico que influyen en la conducta, propio de la sicología social, o de la Psicología de las organizaciones, que trata del influjo de la organización y demás factores ambientales sobre la conducta y satisfacción labo , y del modo cómo pueden modificarse estos factores para aumentar el rendimient y la satisfacción en el trabajo. Y, en tercer lugar, tenemos el enfoque sociológico qu centra su atención en los grupos y en los

diferentes factores que influyen en la conducta de los grupos de trabajo.

Pero diferenciar las aportaciones de la Psicología Social y de la Sociología en la comprensión de la satisfacción no es tarea fácil. Por ello, vamos a referirnos, en un primer momento, al sentido psicológico de la insatisfacción o frustración, concretándonos en sus formas y en los diferentes tipos de reacción ante ella. Posteriormente, veremos conjuntamente las teorías sobre la satisfacción laboral que se enmarcan en el campo de la Psicología social y la Sociología.

### **Bases para un planteamiento psicológico de la satisfacción**

Partimos del trabajo como una faceta fundamental de la vida humana. Su realización está implicada con un encuadre motivacional muy complejo en el que no es fácil llegar a unas conclusiones claras y definitivas. Esto ha llevado a algunos autores a plantear la actividad psicológica humana como algo esencialmente transaccional; es decir, que siempre nos encontramos con ciertas características de su medio ambiente, siendo, además, muy difícil penetrar en la naturaleza exacta de esta interrelación.

La preocupación de los psicólogos por la conducta laboral se ha centrado en problemas prácticos. En primer lugar, han estudiado la conducta vocacional como un área relativamente autónoma de la actividad vital, aunque sin menospreciar las exigencias del ambiente. Igualmente, ha tenido para ellos gran importancia la conceptualización de las relaciones entre trabajo y personalidad en general, que guardan vinculación con otras relaciones en el trabajo.

En esta perspectiva hay que colocar el estudio de la satisfacción en el trabajo. Pues la realización de cualquier tarea depara éxitos y fracasos, satisfacciones y frustraciones. Igual ocurre con los diversos campos de la vida ordinaria, en la familia, en el descanso, en las relaciones sociales. Pero no se trata sólo de que somos receptores positivos de la satisfacción o el disgusto; la vida laboral, con su complejidad, nos hace sujetos activos y

pasivos de nuestra satisfacción y de la de los demás. En cualquier caso, es indudable que buena parte de la conducta que desarrollamos en el quehacer cotidiano de la empresa está producida e impulsada por nuestras reacciones frente a obstáculos, barreras e inconvenientes de toda índole; y que esto mismo sucede también a quienes nos rodean, nos mandan o nos obedecen. Se puede, de todas formas, distinguir las principales causas de satisfacción o insatisfacción personal en el trabajo, así como una tipología de caracteres referida a las posibilidades de satisfacción o frustración (Neff, 1972).

### **Tipos de frustración**

Puede decirse que tenemos una vivencia o estado anímico de fracaso o frustración cuando alguno de nuestros deseos, necesidades, impulsos o proyectos no alcanza su meta porque hay un obstáculo o barrera que se interpone entre nuestro deseo y la meta u objetivo a lograr. Es evidente, por lo tanto, que en una frustración intervienen tres tipos de elementos: un «sujeto» que desea, necesita, busca, etc.; una «barrera» u obstáculo que impide los propósitos del yo; un «objetivo» o meta que se desea y busca.

La barrera constituye, en cierto sentido, el elemento más externo y objetivable de la frustración. Para analizarla e intentar construir una tipología, podemos considerarla: a) activa (si es capaz de tomar por sí misma la iniciativa) o pasiva (si tan sólo se limita a estar y a impedir con su presencia nuestra acción), y b) interior o exterior, según el obstáculo esté en nosotros mismos o fuera.

Las reacciones individuales que se desencadenan ante la frustración vienen impuestas bien por el predominio que tiene en nosotros el tipo de agresividad dominante, o bien por la preponderancia que ejerce en este momento la presencia dominante del obstáculo, de la subjetividad o de la meta que se quiere alcanzar.

En efecto, las repuestas que damos ante la contrariedad y el fracaso tienen estos dos tipos de componentes:

a) Por un lado, un componente de agresividad. Es obvio que la relación más visible en nosotros y en los demás cuando algo no sale es la agresión. Pero ésta -la agresión- puede tener dos direcciones: hacia fuera (extrapunitiva), culpamos a los demás, les pedimos cuentas, etc.; hacia dentro (intrapunitiva), nos vemos responsables de lo ocurrido, nos culpabilizamos, etc. Sin que falten tampoco ocasiones en las que la agresividad que desarrollamos es mínima (impunición).

b) Por otro lado, hay en las conductas que comentamos un segundo componente que puede venir motivado:

- Por el obstáculo, cuando éste domina el cuadro atrae hacia sí nuestras reacciones, concentra nuestra atención, etc., impidiéndonos quizá la búsqueda de otras alternativas; tal sería, por ejemplo, el caso de quien encontrando una barrera en su camino se centra en su ataque o en su contemplación expectante, sin que ni en uno u otro caso el sujeto tenga flexibilidad para encontrar otras soluciones al caso, otras alternativas, otros caminos, quizá, que le lleven a su meta.
- Por el propio sujeto, en cuanto que, producida la frustración, la tensión que éste vive le implica en el suceso, siendo de tal modo su protagonista que lo de menos ahora es el inconveniente surgido y el objetivo que se pierde. Lo importante ahora es la humillación del yo, la contrariedad surgida, la marginación experimentada, etc. Tal sería, por ejemplo, el caso de quien habiendo mandado algo, al ver que no se le obedece, vive con fuerza y ante todo el hecho de no haber sido obedecido, pasando a un segundo plano de importancia el contenido en sí de la orden. Lo de menos ahora es la omisión, lo importante es que no se le ha tomado en serio a él. La necesidad de «defender el propio yo» es lo que ahora domina la escena.
- Por la meta que se persigue, en cuanto que ésta no se abandona y el individuo se desinteresa, quizá, del obstáculo y no implica su yo en la situación, sino que a la vista del problema surgido, lo plantea, lo estudia y busca el momento de resolverlo de manera que alcance sus objetivos.

Con la tipología descrita terminamos nuestra incursión en el campo de la Psicología. Antes de meternos de lleno en un planteamiento más sociológico de la satisfacción, nos interesa referirnos a la experiencia subjetiva del trabajo y ver algunas ideas sobre la superación individual de la frustración, ambos temas límites entre la Psicología y la Sociología.

Los resultados obtenidos vienen a confirmar que existen relaciones substanciales entre los diferentes aspectos considerados de la satisfacción en el trabajo, llegándose incluso a sugerir la existencia de un factor general de satisfacción, análogo al factor general de inteligencia de Spearman. La insistencia en la presencia de un factor general de la satisfacción, por encima de las satisfacciones específicas, no es irrelevante, pues puede - por ejemplo- condicionar la política de personal de una empresa.

Algunos han criticado este método de investigación indicando que los resultados obtenidos con su concurso no podían ser de otra entidad. En efecto, la técnica de la encuesta directa empleada para investigación de sentimientos da lugar a que se produzca el llamado «efecto halo», que conduce a dar a todas las respuestas la misma tonalidad, en función de la situación anímica del entrevistado en ese momento. Igualmente, puede darse en el cuestionario el «efecto aquiescencia», que lleva a responder a las preguntas en términos generales de aprobación, según se entiende que desea el encuestador. Ambos problemas suponen' una dura crítica al método directo de investigación de la satisfacción laboral y señalan sus limitaciones.

### ***b) El método indirecto***

Se ha llamado método de los incidentes críticos o teoría bifactorial de la satisfacción. Las principales investigaciones en esta línea fueron conducidas por Herzberg (1974), que tomó como punto de partida la experiencia de que son distintas las respuestas según se pregunten las razones de la satisfacción o de la insatisfacción; consideraba, además, que debían evitarse los defectos propios de las preguntas directas.

En este método, siguiendo la técnica de los incidentes críticos utilizada por Franagan para el análisis del trabajo, se pide a los entrevistados que cuenten acontecimientos concretos en los que se han sentido excepcionalmente satisfechos o insatisfechos de su trabajo.

Las investigaciones de Herzberg le llevaron a concluir que son distintos e independientes los factores que contribuyen a la satisfacción y los que provocan insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según se estudie la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes, ya que se refieren a dos conjuntos de necesidades humanas que deben analizarse por separado.

Nos encontramos, en primer lugar, con unos factores de satisfacción o motivadores que son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en: el deseo de realización o logro, la estima ajena, el gusto por el trabajo, la responsabilidad y la promoción. Estos son los factores citados con más frecuencia al preguntar por los acontecimientos agradables.

Por el contrario, los determinantes de la insatisfacción, llamados también factores higiénicos, son: la política de la compañía, la vigilancia excesiva, los salarios y las condiciones de trabajo. Vemos que todos ellos son extrínsecos al trabajo, están en el entorno del puesto de trabajo.

Las conclusiones obtenidas a partir de estos estudios pueden resumirse en dos: 1. Para aumentar los motivos de la satisfacción no es suficiente eliminar los motivos de insatisfacción. 2. Para conseguir una realización motivadora del trabajo debe ponerse énfasis en el contenido del trabajo enriqueciendo las tareas realizadas (*job enrichment*).

La aportación fundamental de Herzberg ha sido estimular la investigación sobre el contenido del trabajo, al resaltar la importancia de los factores internos para los miembros de la organización. Sus ideas pueden incluirse, en ese sentido, junto a la aportación optimista de Maslow con su teoría sobre la jerarquía funcional de las necesidades.

### *c) El método comparativo*

Este método ha surgido como consecuencia de las críticas a las investigaciones realizadas por los dos métodos anteriores, y se ha concretado en una teoría sobre las diferencias y funciones individuales. Parte, por tanto, de que para hacer progresar nuestros conocimientos sobre la satisfacción en el trabajo es preciso abandonar la investigación de un modelo teórico universal y, partiendo de un punto de vista totalmente diferente, examinar las condiciones en las que se desarrolla la satisfacción o insatisfacción y sus correlaciones a nivel de absentismo e inestabilidad.

En la práctica, se ha acudido a comparaciones en términos de tres grandes categorías de variables: las profesionales (liberales, empresarios, cuadros, obreros especializados, oficinistas, etc.), los sectores de actividad (textil, química, hostelería, automóvil, etc.) y las diferencias individuales (edad, nivel de educación, sexo, etc.).

### **Algunas conclusiones empíricas sobre la satisfacción**

Son dos las explicaciones más importantes sobre la satisfacción en el trabajo, que pueden integrarse en un esquema relativamente coherente. Estas dos explicaciones pueden condensarse de la siguiente manera (Korman, 1978: 160-172):

- 1. Teoría de las necesidades saciadas:* La satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral.
- 2. Teoría del grupo de referencia social:* La satisfacción laboral es función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su definición de la realidad social.

La integración de las dos teorías puede hacerse si se considera como concepto

fundamental el de coherencia. Según la tesis de la coherencia, las personas parece que se encuentran satisfechas con aquellos trabajos que son coherentes con los conocimientos que tienen de sí mismas y de los demás. Por tanto, en el grado en que una situación esté de acuerdo con el concepto que una persona tiene de sí misma en relación con su capacidad para ser competente y satisfacer sus necesidades, en ese grado esa persona se considera satisfecha. De modo semejante, en el grado en que una situación esté de acuerdo con el concepto que el grupo de referencia tiene de una persona en relación con lo que le es propio y adecuado a ella, en ese grado esa persona estará también satisfecha. En definitiva, el grado de autoestima y las normas del grupo son los que delimitan en buena parte el grado de satisfacción.

Las conclusiones empírica- pueden resumirse en las cinco variables que llamaremos personales.

Respecto a las variables ambientales son:

1. *Nivel profesional.* Puesto profesional, mayor es su
2. *Contenido del puesto.* Variedad (menos repetición)
3. *Tipo de liderazgo.* Participativo produce una
4. *Salario y promoción.* Mayor satisfacción laboral.
5. *Grupo de trabajo.* Participación. Menos claro las interacciones más interacciones con actitud

En las variables personales

*Edad.* Existe una relación positiva entre edad y satisfacción.

*Nivel de educación.*

*Género.*

Las conclusiones empíricas -a las que se ha llegado con frecuencia sin base teórica- pueden resumirse en las siguientes, que enumeramos esquematizadas en torno a cinco

variables que podrían denominarse ambientales y tres que llamaremos personales. En las variables personales, las conclusiones a tener en cuenta son:

1. *Edad.* Existe una relación positiva entre edad y satisfacción, hasta pocos años antes de la jubilación.
2. *Nivel de educación.* Dentro del mismo nivel profesional hay una relación negativa entre grado de satisfacción y nivel educativo.
3. *Género.* No existen pruebas que evidencien una relación clara entre ambas variables, en el mismo trabajo y nivel profesional.

De forma más o menos aceptable, la teoría expresada de la coherencia como integración de las otras dos (necesidades saciadas y grupos de referencia social) ha servido para intentar comprender estas conclusiones apoyadas en estudios empíricos.

Por su parte, la relación entre satisfacción y rendimiento o productividad del empleado no está clara. En contra de lo que podría creerse a primera vista, no es demostrable una relación directa entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento. Esto es así porque estamos ante dos conceptos sumamente complejos. Concretamente el rendimiento tiene tal naturaleza que es muy difícil darle una calificación objetiva, e incluso su evaluación actúa como determinante del mismo rendimiento. También la satisfacción laboral es algo multidimensional, pero hay un cierto acuerdo de que las dimensiones más importantes de la satisfacción en el trabajo son:

- 1) la relación con los superiores,
- 2) el salario,
- 3) los compañeros,
- 4) el funcionamiento de la empresa y
- 5) las características del puesto de trabajo.

En 1955, Brayfield y Crockett publicaron un artículo referente a las investigaciones sobre la relación entre satisfacción y rendimiento concluyendo que había poca o ninguna

relación entre las dos variables.

*Salario y promoción.* Ambas variables se correlacionan positivamente con la satisfacción laboral.

*Grupo de trabajo.* Parece claro que la aceptación por el grupo produce satisfacción. Menos claro es que la consecución de los objetivos propuestos hace las interacciones más satisfactorias; y todavía menos que sean favorables las interacciones con actitudes semejantes.

En función de las ideas expresadas sobre la motivación y la satisfacción, concretadas en el concepto de coherencia, podemos intentar ofrecer una explicación de esta situación. Debemos tener en cuenta, en primer lugar, la competencia autopercebida por cada individuo; si es alta, el rendimiento laboral se considerará como fuente de equilibrio y satisfacción; es decir, en el caso de personas que se autoconsideran competentes para un trabajo, su respuesta ante la frustración puede ser aumentar su rendimiento, y, al contrario, si la persona tiene una baja autopercepción del rendimiento. Y, en segundo lugar, si el descenso de rendimiento se considera legítimo o no, como respuesta a la insatisfacción según las normas del grupo laboral del sujeto.

### **Un índice de satisfacción en el trabajo**

Intentamos indicar a continuación, de forma clara y concreta, el modo de hacer un índice para medir la satisfacción en la tarea y dar algunos ejemplos que puedan servir de orientación sobre cómo hacerlo y cómo valorar adecuadamente en qué niveles se mueve una empresa concreta.

Las ciencias sociales, en su proceso de buscar los procedimientos cada vez más exactos, intentan por todos los medios cuantificar sus resultados, de manera que puedan establecer comparaciones en la intensidad y generalidad de los procesos que estudia. Estas comparaciones han tenido, normalmente, tan sólo carácter estadístico y, al referirse a

intensidades de los fenómenos, han permitido sólo comparaciones relativas.

En esta línea surgieron los índices sociales, como un paso adelante en la metodología de la investigación sociológica. Cada índice es una variable unidimensional que nos da una medida de determinada característica de lo observado; para ello, establece una relación matemática entre diversas variables vinculadas con el fenómeno observado. Y, así, permite cuantificar toda la información útil sobre un determinado aspecto del fenómeno que estudiamos resumiéndola en un número. El problema fundamental de la utilización de índices consiste en llegar a obtener una medida de una sola dimensión de un conjunto de diversas variables relacionadas, de forma que, con su aplicación cuantificada, podamos abordar una interpretación coherente de la realidad que vivimos y con un cierto grado de generalidad. La validez de un índice vendrá dada por la exactitud con que representa a la realidad, teniendo siempre presente que no nos dará una medida cardinal del fenómeno, sino tan sólo ordinal; esto es así porque no podemos conocer el nivel cero ni tampoco la unidad de medida. Su utilización -sin embargo- nos permite economizar y simplificar las investigaciones, dar una mayor claridad a los estudios y establecer comparaciones de evolución temporal con otros grupos o sobre situaciones similares.

Un ejemplo claro de la utilidad de los índices comparativos, nos lo ofrece el estudio de la satisfacción en el trabajo. Sabemos que la satisfacción es un fenómeno complejo que no tiene una relación causal con la cantidad o calidad del trabajo, pero que influye en la estabilidad de la organización (absentismo, abandonos, etc.). Por eso, con frecuencia, interesa saber el nivel de satisfacción, aunque no se puedan determinar las causas.

Para estudiar la evolución de la satisfacción en el trabajo y para poder comparar la situación de las distintas secciones de una organización, e incluso saber la situación relativa respecto de otras organizaciones semejantes, puede ser conveniente utilizar índices cuantitativos. Con un índice de satisfacción de este tipo, se podrá medir el grado de «satisfacción subjetiva» con el trabajo en general (ocupación actual) y algunos aspectos de ella: con el salario, con el tipo de trabajo, con los subordinados, con los jefes

y con la organización.

Para esto es necesario conocer la concreción personal de la satisfacción de cada individuo, que se obtendrá pasándole un cuestionario del tipo del Cuadro siguiente:

## **EL ABSENTISMO LABORAL**

Se entiende por absentismo la tendencia a estar ausente. Se empezó a utilizar el término con referencia a los propietarios rurales que abandonaban el campo para instalarse en las ciudades. Actualmente, este vocablo se utiliza en la industria para referirse a las ausencias al trabajo, sin entrar en las causas que lo han motivado (V Martínez, 2001: 88). La referencia al absentismo supone siempre un planteamiento negativo. En este sentido llama la atención que, en la literatura científica, las referencias son siempre a las ausencias, no a las asistencias, incluso existe el índice de los *Blue Mondays* para indicar que es más normal que las ausencias se inicien en lunes que en viernes, pero no tenemos un índice de *Bright Friday* para indicar que menos ausencias comienzan en viernes que en lunes. Como los índices de asistencia al trabajo son mucho más elevados que los de ausencia, las diferencias que señalan los índices de absentismo son más llamativas. Por ejemplo, la diferencia de asistencia entre un 97 por 100 y un 94 por 100 no parece muy marcada; sin embargo, si nos referimos a los correspondientes índices de absentismo que son del 3 por 100 y del 6 por 100, estamos ante una diferencia más dramática, aunque de las dos formas estamos describiendo la misma situación.

### **Tipos de absentismo**

Desde un punto de vista práctico, podemos considerar que hay diferentes clases de ausencia al trabajo que necesitan un tratamiento distinto de estudio. Se pueden resumir en tres:

*El absentismo voluntario.* Incluye todas las ausencias al trabajo por decisiones

personales: no querer asistir, gestiones particulares, atender a enfermos, problemas familiares, motivos religiosos, descanso extra, reuniones políticas o sociales, etc. Desde el punto de vista administrativo, suelen considerarse en esta clase de absentismo diferentes apartados cuyo tratamiento -sobre todo desde el punto de vista de la remuneración- es muy distinto, concretamente suele distinguirse: permiso retribuido, permiso no retribuido, conflictos, sanciones y retrasos.

Sea cual sea el tipo de absentismo se plantea es su medición. Se emplea una información que puede interesar a las empresas. El índice normal que se suele esperar.

Midiendo las ausencias y las horas, este índice permite distintos tipos de organizaciones, a veces que da una idea clara de la medición en costes económicos y sociales.

Se emplean también otros índices:

El índice de frecuencia

El índice de gravedad

Duración media

2. *El absentismo por enfermedad.* Se refiere a todas las ausencias en las que se invocan como motivo las enfermedades normales; o sea, no profesionales. El tratamiento de esta clase de absentismo ha ido cobrando creciente importancia en los países occidentales, pues al actuar los mecanismos de seguridad social para cubrir el coste de la asistencia, se ha transformado en el sistema más habitual de encubrimiento del absentismo voluntario no justificable, sin sufrir la penalización económica que conlleva.

3. *Absentismo por patología profesional.* Considera todas las ausencias debidas a enfermedades propias de la profesión y a los accidentes de trabajo. Suele ser una constante conocida para cada profesión.

Sea cual sea el tipo de absentismo al que nos refiramos, el primer problema que se

plantea es su medición. Se emplean diferentes índices cada uno de los cuales nos da una información que puede interesar desde el punto de vista de la política de recursos sociales, tanto a las empresas como a los organismos oficiales.

El índice normal que se suele considerar es el porcentaje de ausencias sobre el trabajo esperado.

I=

Horas reales de ausencias

Horas teóricas de trabajo

X 100

Midiendo las ausencias y las expectativas teóricas en la misma unidad, normalmente en horas, este índice permite una fácil comparación entre diferentes sectores, distintos tipos de organizaciones, colectivos particulares, e incluso individuos, a la vez que da una idea clara de la magnitud del proceso medido facilitando su valoración en costes económicos y sociales.