

EMPRESAS, INSTITUCIONES Y ASOCIACIONES

Un estudio tipológico de las organizaciones según su
objeto de actividad.

Mariano Fernández Enguita

Torrelodones, 3 de enero de 2000

¿Puede haber una teoría de *la organización*, o debería haber muchas *teorías* de las organizaciones? Esta es la cuestión básica a la que se enfrenta el teórico práctico. La escuela de la administración científica no es la única que propone conceptos supuestamente aplicables a todas las organizaciones. Este es el propósito de la mayoría de los sociólogos, así como de los psicólogos, los psicólogos sociales y los economistas. El modelo naturalista de ciencia exige que nuestras teorías sean de validez general. Esta rigidez ha rendido un mal servicio a la teoría de las organizaciones. Nos ha impedido reconocer que existen diversos tipos de organizaciones y que, por tanto, podemos legítimamente tener teorías que sólo se apliquen a algún tipo y no a los otros. Sabemos ya lo bastante sobre las organizaciones para reconocer que la mayoría de las generalizaciones que son aplicables a todas las organizaciones son demasiado obvias, o demasiado generales, para resultar de mucha utilidad para predicciones específicas.

Charles Perrow: *Organizational analysis: A sociological view*, pp. 18-19

El abanico de las organizaciones cubre una variedad tal de cristalizaciones sociales —de la fábrica a la prisión, de la plantación al sindicato, de la congregación al club deportivo— que parece difícil considerarlas de modo conjunto y, a la vez, poder decir algo relevante sobre ellas. Desde luego, todas tienen en común lo que las define como tales organizaciones: la coordinación consciente de actividades con vistas a un fin. Sin embargo, gran parte de los esfuerzos de los analistas de las organizaciones se han centrado en buscar criterios clasificatorios a partir de los cuales formular tipos más precisos y homogéneos de modo que fuese posible hacer avanzar el análisis sin caer, a cambio, en una casuística inagotable. Clasificaciones, por tanto, parsimoniosas y categóricas a la vez. La evidencia de que todavía no se ha logrado esto resulta patente en cómo, aunque todo el mundo es consciente de que existen enormes diferencias entre unos y otros tipos de organizaciones, se pueden intercambiar los clásicos. Así, se puede recordar a ignorar a Weber en la Sociología de la Empresa, convertir a Taylor de clásico de la empresa a clásico de la organización, trasladar a Foucault del ámbito de las organizaciones tutelares al de cualesquiera otras, etc., y, en el capítulo de turno dar un repaso a las distintas tipologías organizacionales para olvidarse luego de ellas y tratar todas las organizaciones como si perteneciesen a un único tipo.

El objeto de la actividad: bienes, personas e intereses

Entre los muchos criterios que se han propuesto para clasificar las organizaciones hay uno que me parece particularmente fructífero, si bien ha sido poco desarrollado. Katz y Kahn (1966: 131-133) ya distinguieron las organizaciones por la naturaleza del procesamiento efectuado, según transformasen objetos o modelasen personas, lo que, en su opinión, se correspondería, además,

con su actuación en el sector mercantil o no mercantil de la sociedad. Perrow (1971) ha propuesto una tipología más sofisticada, según que las organizaciones procesen objetos, personas o símbolos; apenas la ha desarrollado, pero podemos servirnos de ella con una pequeña colección de precisiones. En definitiva, clasificaremos las organizaciones *según qué procesen*, es decir, *según el objeto de su actividad*. La primera precisión, pues, es sustituir el concepto particular de objeto por el de *bien*, en su sentido económico, es decir, comprendidas tanto cosas (productos) como acciones (servicios) o símbolos (información).¹ La tercera es sustituir los símbolos por los *intereses*. Llamaremos a estos tres grandes grupos, respectivamente, *empresas*, *instituciones* y *asociaciones*. En el Cuadro I se sintetiza esta clasificación.

Cuadro I

Tipos de organizaciones, según qué objeto procesan

TIPOS	PROCESAN, EN SENTIDO AMPLIO	EJEMPLO
Empresas	Bienes: productos, servicios, datos	Fábricas, oficinas
Instituciones	Personas, total o parcialmente	Prisiones, escuelas
Asociaciones	Intereses: generales o particulares	Partidos, sindicatos

El concepto de *empresa* no presenta problema alguno, no importa cuál sea la naturaleza del producto (una cosa o materia, una acción o energía, un dato o información). El término *institución* es algo más problemático, pues a menudo se usa con un significado mucho más amplio que el de "organización", pero también es frecuente utilizarlo en un sentido más restrictivo, el que subyace a expresiones comunes como "respetar las instituciones" o a la distinción de Meyer y Scott (1991: 110) entre "ambientes técnicos" e "institucionales", y

¹ El concepto de objeto, pues, pasa a ser más amplio y puramente relacional: aquello

es en ese sentido restringido en que lo usaremos aquí. El término *asociación*, en fin, se presta bien a acoger esa amplia gama de organizaciones que agrupan y defienden intereses fuera de sí mismas, en las que se participa por motivos *instrumentales*, así como aquéllas en las que la participación en sí es el objetivo, es decir, en las que se toma parte por móviles *expresivos* (corresponde, más o menos, a lo que suelen denominarse "asociaciones voluntarias").²

Podemos avanzar algo más en esta clasificación procediendo a una subclasificación de cada uno de los tipos, no ya por mor de clasificar las organizaciones en grupos más pequeños, sino para verificar la capacidad de nuestra clasificación básica para cubrir exhaustivamente el campo de las organizaciones. El apartado menos problemático es el de las empresas. Cabría proponer múltiples maneras de clasificarlas, cada una de las cuales podría tener cierta relevancia para su análisis como organizaciones: por su tamaño (pequeñas, medianas y grandes), por la naturaleza de los bienes producidos (primarias, secundarias o terciarias, o bien según procesen principalmente productos, servicios o información). Hay un aspecto, no obstante, que parece más relevante. Enseguida veremos que una característica típica de estas organizaciones, las empresas, es su asimetría fundacional, la que divide a empleadores y empleados. Sin embargo, hay asimetrías y asimetrías, e incluso puede no haberlas, y éste es el criterio que nos parece más pertinente en este momento. Distinguiremos, pues, tres tipos de empresas: capitalistas, burocráticas y cooperativas. Por *empresas capitalistas* entendemos aquellas en las que el capital, sea individual o colectivo (lo que aquí se llama *social* o, en los Estados Unidos, *público*); o, lo que es lo mismo, las empresas privadas con asalariados (las unipersonales no son organizaciones, y, las puramente familiares, difícilmente podrían calificarse de tales) y las empresas de capital público pero que actúan en régimen privado. Por *empresas burocráticas* entendemos ahora todas aquellas en las que el empleador

sobre lo que se actúa.

es el Estado o cualquiera de los entes que forman parte del sector público, con lo cual los participantes son asalariados, como en las empresas capitalistas, pero ni hay capitalistas ni hay sometimiento a un régimen privado y de mercado; es obvio que muchas empresas públicas, en particular los monopolios de servicios, se encuentran realmente a medio camino entre la empresa capitalista y la burocrática. Finalmente, por *empresas cooperativas* entendemos las basadas en una simetría o igualdad fundacional entre los miembros, lo que incluye tanto las cooperativas convencionales como toda suerte de despachos, estudios, bufetes, consultas, o diversas formas de sociedades personales en las cuales se mantenga la igualdad básica entre los socios.³

Las instituciones, a su vez, pueden ocuparse del procesamiento de las personas con distinto grado de intensidad. Algunas lo hacen de las personas como tales, vale decir *de su totalidad individual*, normalmente porque la sociedad no reconoce a esas personas autonomía alguna, por lo general sobre la base de un diagnóstico de *total incapacidad* mental o legal, como sucede, respectivamente, en manicomios y prisiones. La persona queda, entonces, plenamente subsumida en la organización, la cual va, así, más allá de su definición como un sistema de coordinación de actividades. Podemos por ello llamarlas, recogiendo el concepto de Goffman, *instituciones totales*. Otras se ocupan de *aspectos relevantes e ineludibles, pero parciales*, de la vida y la conducta de las personas, generalmente sobre la base de que se les supone una *capacidad limitada*, que no alcanza a la parte de su vida y actividad objeto de la acción de la organización. La persona queda, entonces, sólo parcialmente subsumida en la organización, pero en una situación de dependencia que va mucho más allá de la subordinación puramente funcional. Este es el caso de la escuela, basada en el supuesto

² Funes, 1993.

³ Naturalmente, no se nos escapa que dentro de cada uno de estos subapartados puede existir una enorme diversidad, que muchas empresas son difícilmente clasificables, que otras sólo se explican precisamente como combinaciones de características propias de categorías separadas, etc. No explicaré aquí lo de los *tipos ideales*.

de la incapacidad temporal de los alumnos, o el hospital, basado en el de la incapacidad, por así decirlo, especializada de los pacientes para sanar por sí mismos y, tal vez, su incapacidad general mientras sanan. Llamaremos a éstas *instituciones tutelares*. Finalmente, quedan otras instituciones mucho más livianas, a las cuales también están subordinados los individuos, pero sólo si realizan y en la medida en que realicen ciertas actividades concretas en las que, por lo demás, se les supone *plena capacidad*, aunque no necesariamente la conducta más adecuada. Es el caso de los ayuntamientos, la policía de tráfico, la administración tributaria, etc., a las que globalmente llamaremos *instituciones administrativas*.

Finalmente, las asociaciones de intereses pueden subclasificarse también según el ámbito de éstos. Pueden referirse a la sociedad global, es decir, al ámbito global de convivencia organizada que es la *polis* misma, el Estado-nación. Las definiremos entonces, simplemente, como *asociaciones políticas*, el ejemplo más claro de las cuales son, por supuesto, los partidos, pero entre las que podrían incluirse cualesquiera otros colectivos organizados con la finalidad de modificar o conservar la forma de convivencia colectiva. Puede tratarse de intereses de sólo un sector de la sociedad, pero referidos a su posición en el conjunto de ésta, que deben ser por tanto defendidos ante o frente a los demás miembros de la misma, como en el caso de un sindicato, una asociación de consumidores o un grupo de afectados por unas obras públicas. Nos referiremos a estas organizaciones como *asociaciones sectoriales*. O puede tratarse de intereses cuya satisfacción se agota en la relación entre los miembros de la organización, sin consecuencias relevantes hacia fuera, hacia el resto de la sociedad, como sucede en el caso de un cineclub, un equipo de fútbol aficionado o una sociedad gastronómica. Denominaremos a este tipo de organizaciones *asociaciones conviviales*. El desarrollo de nuestra clasificación se presenta con detalle en el Cuadro II.

Cuadro II

Subtipos de organizaciones

TIPOS BÁSICOS	SUBTIPOS	EJEMPLOS
Empresas	Capitalistas	Empresas privadas
	Burocráticas	Agencias y empresas públicas
	Cooperativas	Cooperativas, estudios, bufetes
Instituciones	Totales	Prisiones, manicomios
	Tutelares	Escuelas, hospitales
	Administrativas	Agencias de la Administración
Asociaciones	Políticas	Partidos, clubes de opinión
	Sectoriales	Sindicatos, colegios, patronales
	Conviviales	Clubes

Puede verse que esta clasificación se solapa en gran medida con otras, aunque no por entero. Así, por ejemplo, las organizaciones *jerárquicas*, *democráticas* y en las que *un grupo superior domina a otro inferior*, que distingue Mayntz (1963: 77-78), podrían hacerse corresponder, respectivamente, con empresas, instituciones y asociaciones tal como aquí han sido definidas. Pero con ciertas precisiones: trasladar las pequeñas empresas cooperativas o auto-gestionarias del primer grupo, y las administraciones públicas del segundo, al tercero.

Blau y Scott (1969:42-58) aplican el criterio *cui bono* y las ordenan según a quién beneficien: 1) a los mismos miembros (partidos, sindicatos, sectas, clubes, etc.), 2) a sus propietarios (empresas), 3) a una parte del público en contacto con ellas (hospitales, escuelas, bufetes...) o 4) a la comunidad (administración pública, ejército). En general, podemos asimilar el primer grupo, las organizaciones *mutuobeneficas*, a nuestras asociaciones; las del segundo, o

mercantiles, a nuestras empresas; y las del tercero, *de servicio*, y el cuarto, *públicas*, a nuestras instituciones.

Etzioni (1964:59ss) ha propuesto clasificar las organizaciones según los medios de control que emplean para obtener la cooperación de sus miembros. Estos pueden consistir en poder *coercitivo*, o *físico*, cuando se puede penalizar la no cooperación, como (supone Etzioni) en la prisión o el ejército; poder *utilitario*, o *material*, cuando se puede privar a los individuos, si no cooperan, de compensaciones o recompensas que necesitan o desean, como las sanciones salariales o el despido en la empresa capitalista; finalmente, poder *normativo*, normativo-social o social, en todo caso *simbólico*, cuando la interiorización de los valores de cooperación es suficiente para asegurar ésta o la desaprobación de los demás es bastante para penalizar su ausencia. Es claro que el poder coercitivo podría considerarse el mecanismo dominante en las instituciones, el utilitario en las empresas y el normativo en las asociaciones.

Con mayores salvedades se podría asociar a otras tipologías, pero, lo que quiero subrayar aquí es que, en ocasiones, distintos criterios tienden a coincidir definir los mismos grupos, pero no llegan a hacerlo totalmente, porque no se basan en rasgos exhaustivos sino en características típicas o dominantes correspondientes a dimensiones distintas. Características que podemos considerar expresión de diferencias más de fondo. En este sentido, parece razonable que el tipo de objeto al que se refieren los fines de la organización sea el elemento determinante, en última instancia, de su estructura en unas condiciones ambientales determinadas. En otras palabras, que las organizaciones no pueden ni necesitan ser iguales para procesar bienes que para procesar personas o para procesar intereses. Sin embargo, es importante subrayar la relevancia del contexto, pues un mismo objeto podría ser procesado típicamente desde distintas figuras

organizativas en distintos contextos.⁴ El Cuadro III resume en forma esquemática estas correspondencias.

Cuadro III

Correspondencia con otras clasificaciones

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Mayntz (estructura)	Jerárquicas	Estamentales	Democráticas
Perrow (qué procesan)	Objetos	Personas	Símbolos
Blau y Scott (<i>cui bono</i>)	Mercantiles	De servicio y Públicas	Mutuobeneficas
Etzioni: (control, poder)	Utilitario, o material	Coercitivo, o físico	Normativo, o simbólico

El auge de las organizaciones

Existe fundamento para abordar en términos indiferenciados el auge y desarrollo de las organizaciones como la expresión social de la creciente racionalidad imperante en cualquier ámbito de la acción humana, pues la organización, la coordinación de ciertas actividades para ciertos fines, al separar dichas actividades de la persona y dichos fines de otros efectos de la acción, es la racionalidad misma, es decir, el intento de adecuar medios y fines. Más allá de este delgado fundamento común, se ha querido ver en la simultaneidad de diversos desarrollos organizacionales la expresión de una tendencia ubicua no sólo a

⁴ La producción de bienes, por ejemplo, que hoy corresponde a empresas, en otro momento lo hizo al encuadramiento militar de trabajo esclavo o conscripto; la administración sólo recientemente ha adoptado una forma pública y burocrática; las asociaciones eran impensables antes de la expansión del individualismo y la libertad, pero los intereses ya se expresaban por otros medios.

la racionalización, sino hacia la burocratización universal,⁵ el dominio de los directivos,⁶ etc. Sin embargo, por encima del leve substrato o por debajo de la débil película explicativa que supone la identificación de organización con racionalidad, hay que explicar el impulso y la dinámica del desarrollo específico de cada uno de nuestros tres tipos de organización. El Cuadro IV resume y confronta esas distintas dinámicas.

En el capítulo de las empresas, los economistas han ayudado a situar, creo, el problema en sus correctos términos al enfocar la organización como una respuesta a los *fallos del mercado*. No por la completa hipótesis en sí, que es una muestra más de adoración por los supuestos automatismos del mercado, sino por la clara formulación de la disyuntiva: u organización (jerarquía, en la jerga de los economistas), o mercado. La alternativa a cooperar, efectivamente, es no cooperar. El desarrollo de las empresas se debe, en todos los ámbitos, a la enorme *superioridad de la cooperación* sobre la no cooperación, del trabajo cooperativo sobre el trabajo aislado. Esta superioridad reside en las *economías de escala*, presentes por doquier (pero no siempre) y, a menudo, con independencia de la tecnología, y al *desarrollo de las fuerzas productivas* (o, si se prefiere un lenguaje más neutro, a las *indivisibilidades técnicas*).

Aunque, ocasionalmente —que no es lo mismo que excepcionalmente—, el desarrollo de las técnicas de producción y/o de distribución puede facilitar la fragmentación de una actividad que antes requería cooperación, o su realización por empresas más pequeñas (por ejemplo, el efecto de la informática sobre la composición de textos para imprenta), el efecto más general de la innovación tecnológica ha sido, dado el aumento en volumen y coste de los equipos, favorecer la concentración del trabajo, es decir, la proliferación y el aumento de tamaño de las empresas. Las empresas capitalistas, que producen bajo la pre-

⁵ Rizzi, 1939; Jacoby, 1969.

⁶ Burnham, 1941; Schachtman, 1962.

sión del mercado —y que presionan en el mercado a las empresas familiares y los trabajadores autónomos—, se han visto así reforzadas y, a la vez, empujadas al crecimiento y a las fusiones y absorciones. Las empresas burocráticas (en el sentido aquí definido), por su parte, han crecido vegetativamente con la población y más que eso con el desarrollo de las instituciones de todo tipo (toda institución es, como lugar de trabajo, también una empresa). Las empresas cooperativas, en fin, han proliferado ante la dificultad para artesanos y profesionales de contar individualmente con el equipamiento necesario —o de aprovecharlo suficientemente— y de ofrecer el paquete de bienes y servicios normalmente demandados por los clientes.

En el capítulo de las instituciones, según las hemos definido como un tipo particular de organizaciones, su desarrollo y proliferación han venido de la mano de la creciente intervención del Estado en la vida social. Las instituciones propiamente *totales*, tales como prisiones, reformatorios, manicomios y otros internados lo han hecho impulsadas por la creciente implicación del Estado en el control y represión de la conducta desviada y en la tutela de los incapaces, en detrimento del anterior papel de la familia y la comunidad inmediata (y de la Iglesia), si bien, por otra parte, otras instituciones totales, como los conventos y monasterios o los cuarteles, han disminuido en importancia numérica o han relajado sus estructuras organizativas.

Sin embargo, el crecimiento más espectacular ha sido el de las instituciones ligadas al desarrollo de los llamados *derechos sociales*⁷ bajo el Estado del Bienestar, concretamente las instituciones educativas y sanitarias, escuelas y hospitales entendidos en un sentido amplio: en general, las que hemos llamado instituciones *tutelares*. La escuela se ha convertido en la principal expresión de la ciudadanía y del papel asistencial del Estado, generalizándose de Europa a todo el mundo, y el hospital quizá sea el mejor ejemplo de organización crecida al

⁷ Marshall, 1950.

amparo de una profesión pujante, la medicina.⁸ Aquí vemos cómo donde el servicio público se ha desarrollado esencialmente por impulso de la demanda social y de los intereses propios del desarrollo del Estado moderno, pero sin la presencia inicial de un grupo profesional fuerte, como en el ámbito de la educación, la organización se ha impuesto de forma avasalladora como modelo de cooperación: los preceptores particulares son ya un recuerdo del pasado o un fenómeno puramente marginal y residual. Por el contrario, donde existía desde el principio una profesión sólidamente establecida, antes de que se proclamara el derecho social e incluso de que hubiese técnicamente algo que ofrecer⁹, como en la medicina, la organización se ha visto llevada a convivir con el mercado, es decir, con el ejercicio liberal de la profesión, e incluso se ha adaptado en sus formas al servicio del poder de ésta. En un momento histórica y lógicamente posterior ha podido producirse un movimiento en sentido contrario (la pugna de los docentes por controlar las instituciones educativas o los intentos de los poderes públicos por controlar las hospitalarias y de la clientela por tener alguna voz en todas ellas), pero con efectos desiguales y que en ningún caso ha llegado a alterar, en sus líneas básicas, la situación descrita.

En cuanto a la Administración propiamente dicha, paradigma del concepto weberiano de burocracia, la creciente racionalización, formalización y reglamentación de la vida social ha traído necesariamente consigo la intensificación de las relaciones entre el ciudadano y las administraciones públicas y la proliferación y el sobredimensionamiento de éstas. Conviene hacer notar que lo que designamos aquí como organización no es el Estado como tal: ni la esfera política de la sociedad, que comprende a los ciudadanos, ni el conjunto de las administraciones públicas, sino a cada una de las organizaciones más o menos laxamente unidas por la ley, la autoridad política central y el presupuesto. Es precisamente una característica del Estado moderno —no la única, por supuesto— la de desarrollar su acción a través de un conjunto de

⁸ Starr, 1982.

de desarrollar su acción a través de un conjunto de organizaciones diferenciadas, con límites más o menos precisos y dedicadas a fines específicos,¹⁰ en contraste con las funciones difusas de las formas políticas anteriores (piénsese, por ejemplo, en la diferenciación de las administraciones civil, judicial y militar frente a la antigua concentración y confusión de poderes en nobles y monarcas).

Finalmente, como efecto de la disolución o el retraimiento de las estructuras “naturales” intermedias entre el individuo y el Estado (disolución de las antiguas estructuras corporativas feudales, gremiales y locales, retraimiento de la familia o las iglesias), aparece un vacío que vendrá a ser cubierto por diversas asociaciones de intereses. Los *intereses* se entienden aquí, como ya se advirtió, en el sentido más amplio: no solamente particulares e instrumentales sino también generales y expresivos. La competencia democrática, en primer lugar — pero también el encuadramiento totalitario—, da lugar a un potente desarrollo de los partidos, que pasan a convertirse en la columna vertebral de la vida política. Alternativamente, los grupos de intereses particulares o seccionales tales como sindicatos, organizaciones patronales, organizaciones de consumidores, asociaciones de vecinos, grupos de afectados diversos, *lobbies*, etc. se han constituido y desarrollado por su propia dinámica y al amparo de su reconocimiento oficial. Como señaló Dahrendorf en su momento, toda forma de asociación —lo que en este autor significa toda forma social— genera *cuasigrupos*, con intereses distintos, que dan lugar a *grupos de interés*, por otra parte, estos intereses son reconocidos por los poderes públicos, que los incorporan a organismos de negociación, consulta e incluso decisión. Ya Marshall (1950: 104) señaló la constitución de un “sistema secundario de ciudadanía industrial”, y, Dahrendorf (1957: 100ss), la “institucionalización del antagonismo de clases”, subrayando el reconocimiento y la incorporación de sindicatos y patronales a la re-

⁹ Collins, 1979.

gociación colectiva, los consejos de grandes empresas, los tribunales de arbitraje, etc. Con posterioridad, formas de cooptación similares se han abierto a las asociaciones de vecinos, organizaciones de consumidores, grupos de usuarios, plataformas de afectados por ciertas políticas o problemas, colegios profesionales, etc., lo cual ha dado lugar a que pueda hablarse de una sociedad neocorporativa.¹¹ En algún lugar intermedio pueden situarse algunos de los nuevos movimientos sociales, tales como el feminismo, el ecologismo, el pacifismo o el movimiento homosexual, que combinan propuestas relativas a la organización global de la sociedad con la defensa de intereses particulares dentro de ella. Lo importante aquí no es discutir la naturaleza precisa de estos partidos, grupos o movimientos, sino subrayar cómo todos ellos se sirven de organizaciones para el logro de sus fines.

Ahora bien, la particularidad de estas organizaciones es la diferencia entre su núcleo fuerte, formado por los militantes, profesionales o empleados que las dirigen y mantienen su funcionamiento ordinario, y el conjunto de los interesados cuyos intereses pretenden defender. Por una parte, muchas de estas organizaciones, especialmente los grupos de interés seccionales, reivindican la producción o el acceso a bienes públicos de uno u otro tipo, con la consiguiente particularidad de estar permanentemente sujetas a la dinámica del *gorrón* (del *free rider*), que puede beneficiarse de sus logros sin participar en sus esfuerzos,¹² dadas la indivisibilidad y no excluibilidad de su consumo.¹³ Por otra, la participación de la mayoría de los "miembros" consiste en contribuir a su sostenimiento con sus aportaciones económicas regulares, aportar su voto en las elecciones a distintos organismos representativos y de concertación, participar en movilizaciones ocasionales e intervenir no menos ocasionalmente en las

¹⁰ Mayntz, 1978: 93ss.

¹¹ Schmitter, 1974.

¹² Olson, 1965.

¹³ Head, 1969.

grandes decisiones internas. Adicionalmente, a los miembros se añade siempre una orla más o menos densa de votantes, partidarios, simpatizantes y seguidores que no participan en ningún aspecto interno de la vida de la organización sino que solamente la sostienen desde fuera, con su voto y tal vez con su movilización.

Por último, otras muchas asociaciones dedicadas a dar cabida a los intereses expresivos de los participantes, desde las organizaciones no gubernamentales consagradas a tareas de solidaridad hasta los clubes de ocio, pasando por los centros regionales, las agrupaciones deportivas, etc., etc., no importa a estos efectos que tengan un carácter mercantil o voluntario, crecen también en un contexto en que la combinación del aumento del tiempo libre —mayor disponibilidad de tiempo fuera del trabajo— y del individualismo —menor absorción de este tiempo por la familia y la comunidad inmediata— favorecen el desarrollo de nuevas actividades que, a su vez, se sirven o se contagian de los modelos organizativos imperantes en otras esferas sociales.

Cuadro IV

Factores de la revolución de las organizaciones

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Crecen por	Superior eficacia de la cooperación	Intervención Estado, normalización	Formalización convivencia
Objetivos perseguidos	Ventajas de escala Desarrollo fuerza productiva Indivisibilidades técnicas	Aislamiento y custodia Derechos sociales Formalización de la vida social	Articulación de intereses (democracia) Agregación de intereses (corporativismo) Afinidades electivas (individualismo)
Superiores a transacciones individuales por	Forma natural cooperación <i>Fallos del mercado</i>	Socializan funciones familiares, comunitarias, religiosas, y arreglos privados	Dificultades coordinación <i>ad hoc</i> , problema del <i>free rider</i> .

Sin necesidad de caer en el *pathos* metafísico antiburocrático sobre el que ya ironizara Gouldner (1955), especialmente presente en la tradición más incondicionalmente weberiana (Prethuis, Jacoby) o en la subespecie del marxismo y ex-marxismo encabezada por los discípulos de Trotski y otros anti-autoritarios (Rizzi, Burnham, Castoriadis), es claro que las organizaciones han conocido un desarrollo espectacular a lo largo de este siglo. Cualquier indicador al respecto conduciría a las mismas conclusiones: proporción de la fuerza de trabajo asalariada sobre el total, dimensión media de las empresas, proporción del capital poseído por las sociedades por participaciones, concentración del control sobre el capital accionario, expansión de las instituciones del Estado del Bienestar, número de organizaciones a las que pertenece el individuo típico, proliferación de las asociaciones en defensa de intereses específicos, etc. En ese sentido y dentro de esos límites, pues, resulta adecuado hablar de una sociedad

de las organizaciones o, como parece ser la tendencia más reciente, de una *sociedad corporativa*.¹⁴

La cooperación para los fines de la organización

La coordinación de actividades desempeñadas por distintas personas requiere necesariamente una actitud cooperativa, de colaboración, por parte de éstas. Aunque el poder pueda contemplarse como el aspecto más espectacular de la organización, y a menudo el que más llama la atención del sociólogo y de cualquier otro estudioso, el elemento esencial de la misma no es ése sino la cooperación, es decir, la cooperación voluntaria. Entre los clásicos, Michels y Taylor son analistas y teóricos del poder, mientras que Barnard puso el acento en la cooperación. Fayol también fue consciente de la importancia de la cooperación, y Weber ofrece un aspecto mixto, pues bajo la figura de la *dominación* se cobija, como es bien sabido, el consentimiento.

¹⁴ Marris, 1974; Miller, 1976; Giner y Pérez Yruela, 1979.

Cuadro V

Los fines y los móviles de la cooperación

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Fines fijados por	Los empleadores	Los profesionales	Los asociados
Bajo constricciones impuestas por	El mercado de factores y de productos	Las autoridades públicas con competencia	Las regulaciones aplicables a su ámbito
Relación participantes-fines	Ajenos e indiferentes, instrumentales	Ajenos y posible o aparentemente hostiles	Propios, aunque potencialmente escindibles
Base de la cooperación	Necesidad de la compensación	Obligatoriedad de la acción	Voluntariedad de la participación
Recompensa por conformidad	Compensación por contribución	Aprobación, evitación del castigo	Bien colectivo, satisfacción interés
Persigue	Productividad	Conformidad	Movilización
Problema que afronta	Efectivización (principal-agente, oportunismo)	Involuntariedad (deserción, anomía, resistencia)	Bienes públicos (<i>free riding</i> , escisión intereses)

El problema de la cooperación surge, en primer lugar, de la relación de los participantes en la organización con los fines de ésta. El único tipo de organización en que son los propios socios quienes fijan los fines de la cooperación es la asociación, mientras que, en la empresa, al grueso de los socios (a los trabajadores y, posiblemente, a los accionistas) les son ajenos e indiferentes y, en la institución (a los internos, tutelados y administrados), ajenos y posiblemente hostiles (o los pueden percibir como tales). En la empresa, esto significa que el participante (ciñámonos al trabajador), *no tiene motivos para cooperar* si no recibe, a cambio, una compensación. En la institución, que el interno, tutelado o administrado *tiene motivos para no cooperar* si no es empujado a ello con alguna promesa o disuadido de ello mediante alguna amenaza. En la asociación,

por último, el participante *tiene motivos para cooperar*, a no ser que sus intereses se separen de los intereses de los demás.

En la empresa, puesto que la relación que se plantea es básicamente instrumental, el riesgo para la organización es que el participante procure evitar su contribución, siempre que ello no ponga en peligro su compensación. Es lo que suele denominarse el problema de la *relación principal-agente*,¹⁵ el *oportunismo* de la teoría de los costes de transacción¹⁶ o la tendencia a *ir haciendo* del taylorismo.¹⁷ Gran parte de la sociología de las organizaciones y de la empresa, en particular desde y en la estela de la Escuela de las Relaciones Humanas, ha girado en torno al problema de cómo motivar a los participantes para obtener su cooperación. Mayo (1945: 9) señaló explícitamente la importancia del grupo para “la satisfacción de las necesidades materiales y económicas [y] el mantenimiento de la cooperación espontánea”, y los trabajos posteriores de Herzberg, McGregor, Likert, Argyris, etc. han insistido en la búsqueda sistemática de motivaciones para la cooperación. Es indudable que la centralidad de esta problemática en las empresas no se repite ni en las instituciones (excepto, de forma modificada, en la escuela) ni en las asociaciones, lo que deriva de la doble característica de aquéllas: voluntarias, al contrario que las instituciones, pero al servicio de fines ajenos a la mayoría de los participantes, al contrario que las asociaciones. De ahí la importancia de la motivación en general, y más aun extrínseca.

En la institución, el problema es lógicamente, la tendencia a la evitación de sus imposiciones sobre la conducta, desde la deserción, pasando por la resistencia a requerimientos precisos, hasta su mediación y reelaboración en direcciones distintas de las previstas. La fuga de la cárcel, la indisciplina escolar o la aceleración al llegar a un semáforo que se pone en rojo. El instrumento más vi-

¹⁵ O *agency theory*. Véase Alchian y Demsetz, 1972.

¹⁶ Williamson, 1975: 10, 257; 1985: 95-96.

sible para el logro de la cooperación es, desde luego, la coerción, la amenaza de sanciones o, simplemente, de retirada de los *privilegios* que hacen soportable la vida en ella. Ahora bien, como en cualquier otra organización (y en cualquier otro contexto social), la coerción sólo es un instrumento extremo, aun cuando siempre esté presente como amenaza. Antes que recurrir a ella, la institución recaba siempre la cooperación voluntaria del *buen* recluso, interno, alumno, paciente, ciudadano o contribuyente, sea en aras de su rehabilitación, su curación, su aprendizaje o cualquier otro valor socialmente aceptado y pertinente al caso. Una manifestación curiosa del intento de suscitar esa cooperación sin hacer demasiado presente la disciplina, *como si fuese voluntaria*, es la vigencia casi universal, en las instituciones totales y tutelares, del *kapoprinzip*, del recurso a algún miembro del grupo de los internos y tutelados en el que se delegan las capacidades de decisión menores:¹⁸ presos de confianza, delegados escolares, etc.; un reflejo de esto en el ámbito de las instituciones administrativas podría verse en figuras semioficiales como los *cónsules honorarios*, los *jueces de paz*, etc., así como en la recepción de delegados de un grupo movilizad.

En la asociación la cuestión reside en que los intereses son por definición, interesados y pueden fácilmente escindirse, bien sea en cuanto intereses mismos o en cuanto a la forma de su consecución: así, el sindicato de empresa en que se muestra irreconciliables las reivindicaciones de trabajadores cualificados y no cualificados, o la comunidad de vecinos que se ve obligada a perseguir a los comuneros morosos —los cuales, por su parte, comparten los fines pero prefieren que sólo los demás paguen. Por un lado, toda agregación de intereses es, en principio, arbitraria. El empleado de oficina de una fábrica puede pensar que sus intereses son los mismos que los de todos los trabajadores de ésta, o sólo los de la oficina, o sólo los de su departamento (recursos humanos, por ejem-

¹⁷ Taylor, 1911: 33.

¹⁸ También es, claro está, la forma en que los profesionales evitan el trabajo sucio o rutinario.

plo), o sólo los de su profesión (informático, por ejemplo) etc.; el vecino de un barrio cualquiera puede decidir alinearse con toda la ciudad a favor de una mayor proporción de zonas verdes, con su solo barrio en favor de que las ubiquen en él o con su solo bloque para que no las pongan demasiado cerca, por si se llenan de drogadictos a la busca de cobijo o de perros paseados por sus amos. Por consiguiente, toda asociación tiene que subrayar lo que une y soslayar lo que separa a sus miembros, en aras de su subsistencia como organización y con vistas a obtener su cooperación como participantes. Por otra parte, toda participación tiene ciertos costes, de manera que, excepto cuando el interés está, y en la medida en que esté, en la participación misma —como, aunque no completamente, en las asociaciones conviviales y, muy limitadamente, en cuanto que toda participación tiene un componente expresivo—, enseguida se plantea el problema del *gorrón*.

Poder, mediación y resistencia

Es en relación con el problema del poder en las organizaciones donde más claramente se manifiesta la imposibilidad de tratarlas de manera uniforme e indiferenciada. Esto es lo que sucede, por ejemplo, cuando se habla de la *ley de hierro* de la tendencia a la oligarquización formulada por Michels en el estudio de la socialdemocracia alemana como algo aplicable (*mutatis mutandis*, cómo no) a todo tipo de organizaciones, del taylorismo o la ERH como clásicos de la teoría de las organizaciones, o de la *microfísica del poder* de Foucault como una perspectiva desde la que analizarlas todas ellas. El hecho es que diferentes tipos de organizaciones generan diferentes tipos de poder y, con ello, distintos grupos dominantes, distintos mecanismos de equilibrio, distintas formas de resistencia, distintos problemas para el análisis y distintas teorías, tal como se refleja en el Cuadro VI.

La diferencia esencial reside en lo que denominamos el carácter asimétrico, estamental o democrático del poder en ellas. En las empresas, el punto de

partida es la diferenciación entre capital y trabajo. En principio, el primero es típicamente el elemento escaso y el segundo abundante (excepto algunos tipos altamente cualificados), éste es separable de la persona y el segundo no, el primero es acumulable y aquél no, y, como consecuencia, el uno está desigualmente distribuido y concentrado en pocas manos mientras que el otro está distribuido de manera básicamente igualitaria (una unidad por persona, aparte las diferencias de salud y cualificación). Esto coloca al capital en una posición de ventaja que se expresa en la posibilidad de esperar los beneficios y adelantar los salarios en relación con el ciclo de producción y venta, y se materializa en la titularidad jurídica tanto de la empresa como de su producto.

Existe algún contrapeso a esta simetría inicial en los derechos laborales de los trabajadores (límites al poder empresarial) y en los derechos de los sindicatos (participación en el poder de la empresa, en su caso, y límites al mismo en todo caso). El problema es que, puesto que el interés del trabajador es puramente instrumental, la efectividad real del poder formal del empresario no está garantizada. Esta ha sido, desde Taylor, la obsesión de toda la teoría de la dirección. Lo que hay que explicar no es por qué el capital (o el empleador) tiene poder, ya que esto forma parte de los supuestos, sino por qué le cuesta tanto hacerlo efectivo, o cómo llega a hacerlo, y por qué tienen poder grupos a los que podría suponerse, *a priori*, desprovistos de él, estrictamente subordinados.¹⁹ De ahí que el clásico por excelencia sea Taylor, aunque sin olvidar que lo propuesto por él *en positivo* ya había sido señalado antes, como una mera situación de hecho, por Marx, en la estela de Ure y Babbage, y sería posteriormente recogido por Braverman y el conjunto del neomarxismo. La otra cara (para algunos, la propiamente sociológica, puesto que subrayaría el *factor*

¹⁹ Esto es lo que abordan las teorías del poder de los *participantes inferiores* (Mechanic, 1962) y, como parte de un enfoque más amplio (y más indiferenciado) las del control de los recursos y de la incertidumbre (Pfeffer, 1981).

humano) viene representada por todas las teorías *blandas* de la dirección: Mayo, McGregor, Herzberg, Argyris y otros.

La cuestión es muy distinta en las instituciones, donde el poder adopta una forma más compleja y ubicua. En cierto modo, podemos considerar una institución como una organización *estamental*, con dos grandes tipos de miembros rítida y específicamente definidos y con diferencias de *status* esenciales. En las instituciones *totales*, como el manicomio o la prisión, los *internos* están por entero sometidos a la *plantilla*, que organiza sus vidas de modo más o menos sistemático y los mantiene aislados del exterior. Como ha indicado Goffman, la autoridad se caracteriza por ser de tipo escalonado —toda la plantilla la ejerce sobre todos los internos—, ubicua —constante y sobre todos los aspectos de la conducta— y difusa —las faltas en cualquier esfera de actividad repercuten en todas las demás.²⁰ En las que podemos llamar *tutelares*, como el hospital o la escuela, los clientes (pacientes, alumnos) están sometidos intensamente a la autoridad de la plantilla, pero dentro de ciertos límites temporales, espaciales y funcionales (por ejemplo, en el colegio, en horario escolar y a efectos educativos), con menor intensidad y con mayor contacto con el mundo exterior, aunque en muchos aspectos podría decirse que la diferencia con las instituciones totales es sólo de grado.²¹ El estatuto de sus clientes no es el de incapacitados, sino parcial o temporalmente incapacitados a falta del conocimiento pertinente (médico en la enfermedad, escolar en la infancia) que les permitiría afrontar sus problemas, algo más parecido a la situación de *legos* o aprendices por contraste con los plena y actualmente capacitados, como en la dicotomía entre *choosers* y *learners*, entre titulares de plenos derechos y capacidades y personas sometidas a tutela, que Bowles y Gintis atribuyen al legado ideológico liberal. Paradójicamente, el hecho de que la autoridad no pueda ni pretenda ser total puede hacerla más visible, tornar su legitimidad más cuestionable y exponerla

²⁰ Goffman, 1957.

en mayor medida a la oposición del público. En las instituciones *administrativas*, por último, no hay diferencia de *status* entre administradores y administrados, y la autoridad de aquéllos sobre éstos se reduce a aspectos parciales y localizados de la vida de éstos, vale decir que está necesariamente más circunscrita.

Cuadro VI

El poder en las organizaciones

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Tipo de poder	Asimétrico	Estamental	Democrático
Divisorias básicas	Empleador / empleado, directivo / trabajador	Plantilla / internos, profesionales / legos	Dirección / asociados, asociación / votantes
Fuerza dominante	El capital	Las profesiones	Los burócratas
Contrapesado por	Derechos laborales y acción sindical	Código profesional, derechos del público	Adhesión ideológica, control democrático
El problema a analizar es	La forma en que se hace efectivo el poder nominal. El poder de los participantes inferiores	Los mecanismos capilares del poder Las formas de resistencia de los sometidos	El surgimiento de un poder diferencial entre iguales La persistencia del poder democrático
Teorías clásicas pertinentes	Marx, Taylor, Mayo, Braverman: empresas. Varios: profesiones	Goffman: totales Foucault: tutelares Weber: administrativas	Michels, Lipset, Coleman y Trow
Resistencia	Detener, ralentizar o sabotear la producción de los bienes	Aislar una parcela de la persona, la conducta o la actividad	Gorronear (<i>free ride</i>), imponer como generales intereses propios

Goffman ha llamado la atención sobre aspectos de las relaciones de autoridad entre la plantilla y los internos en las instituciones totales que van más allá de lo atribuible al simple logro de los fines proclamados por la organización: estereotipos hostiles cruzados, sentimiento de superioridad en la plantilla

²¹ Foucault, 1976.

y de inferioridad y culpa en los internos, apropiación por e identificación de la institución con la plantilla, mortificación del ego de los internos, privación de sus pertenencias, asignación de tareas indignas, desdén de su *status* ajeno a la institución, supresión de cualquier ámbito privado de decisión, exigencia de signos expresivos de respeto y sumisión a la plantilla, distribución más o menos arbitraria de castigos y privilegios, etc.²² Las posibilidades que tienen los internos de negociar o resistir ese orden son pocas, pero no enteramente nulas: Goffman se refiere a los arreglos secundarios que permiten a los internos ciertas satisfacciones no autorizadas pero que no desafíen a la plantilla, a su estratificación interna, su solidaridad, y a diversas formas de adaptación: retirada, rebeldía, enquistamiento, conversión y oportunismo.

Las instituciones tutelares comparten en algún grado todas y cada una de las características de las instituciones totales. Los profesionales de estas instituciones exigen de su público una sumisión que apenas puede explicarse en función de los fines a los que se consagran y muy limitadamente en virtud de la dinámica propia a cualquier organización, lo que implica que el resto sólo puede entenderse como resultado de la expansión de un poder teóricamente circunscrito, pero, en la práctica, dotado de una fuerte *vis atractiva*, es decir, con una arrolladora tendencia a pasar de específico a difuso. Esto es lo que claramente sucede en la escuela, donde las exigencias de disciplina y sumisión van mucho más allá de lo funcional al proceso de enseñanza-aprendizaje.²³ Sería, sin embargo, un craso error —mucho más que en el caso de las instituciones totales— suponer que el poder de los profesionales es omnímodo. La clientela de hospitales, escuelas, iglesias, etc. cuenta tanto con formas diversas de participación o, al menos, de solicitud y queja en las instituciones —consejos escolares, asociaciones de afectados, procedimientos de reclamación...— como, sobre todo, con potentes y variados mecanismos informales de resistencia. En el caso de la

²² Goffman, 1957, 1961.

escuela, el simple recurso por parte de los alumnos al desorden o al retraimiento respecto de las demandas de la institución puede bastar para que ésta las limite o, al menos, para que sean atemperadas por la plantilla, como sucede con el permanente “tira y afloja” que mantienen profesores y alumnos sobre la carga de trabajo de éstos o con el proceso de ajuste inicial al comienzo de cada curso, que a menudo se resuelven en un compromiso por el que las dos partes renuncian a “subirse encima” de la otra —lo que algún autor ha llamado, más solemnemente, “enseñanza defensiva”²⁴—. Más aún, la combinación del carácter envolvente de la escuela con su legitimación en función del bienestar futuro del alumno, que requieren altas dosis de identificación tanto expresiva como instrumental en las que poder basar la aquiescencia a sus pretensiones, da lugar fácilmente, cuando estas dosis son insuficientes, a actitudes y estrategias de disociación y rechazo por parte de los alumnos.²⁵

Las instituciones administrativas excluyen hoy por entero, en el plano formal, cualquier apropiación de recursos o ventajas por parte de la plantilla en el ejercicio de sus funciones administrativas —cuestión distinta es su apropiación *como trabajadores*, por ejemplo las ventajosas condiciones de trabajo de los funcionarios públicos. Se acabaron ya, en la Administración moderna, el *spoil system* y los *periodos de cesantía*. La utilización del poder, las prerrogativas o la simple pertenencia a la Administración al servicio de fines particulares son consideradas *corrupción*. Sin embargo, esto no libera a las administraciones de tensiones en cuanto tales—aparte, naturalmente, de las laborales—, tanto con su cúpula (las instancias políticas) como con su público (los administrados). Las instancias políticas pueden manejar en su favor la autoridad formal de que están dotadas, y el público puede blandir sus derechos, pero los funcionarios cuentan con el *procedimiento*, anteponiendo la organización a los fines, como

²³ Véase Enguita, 1990: caps. II y III.

²⁴ McNeil, 1983.

²⁵ Enguita, 1989.

en el proceso descrito por Merton como “ritualismo burocrático” y por Thompson como “buropatología”.²⁶

El problema para la sociología es, sobre todo, el de cómo ese poder inicial llega a permear el conjunto de la vida de los internos, tutelados y administrados, es decir, el de cómo se hace omnipresente o, mejor aún, efectivo sin estar presente (cómo se crean el buen recluso, el buen alumno, el buen contribuyente). Ni Taylor ni Michels nos podrían ayudar mucho para entender el esqueleto de poder en las instituciones, de manera que los autores de referencia son aquí otros. Goffman, particularmente, para las instituciones totales; Foucault, por su parte, por su énfasis en la interiorización e invisibilidad del poder, me parece más oportuno para las instituciones tutelares; Weber, en fin, sigue siendo el clásico para las instituciones administrativas (burocracia, dominación racional-legal, certeza de la ley...)²⁷

Consideradas *qua* empresas —esto es, como estructuras que unen simplemente a empleadores y empleados— podría esperarse que las instituciones no fueran, como organizaciones de trabajo —o sea, internos, tutelados o administrados aparte— distintas del resto de empresas, pero lo cierto es que, en la mayoría de los casos, lo son, y ello por dos motivos. El primero es la presencia típica de grupos profesionales o semi-profesionales que constituyen la mayoría de la plantilla y monopolizan o, al menos, inundan la jerarquía: médicos y enfermeras en los hospitales, psiquiatras en los manicomios, maestros en las escuelas, cuerpos especiales de funcionarios en la Administración, etc. —aunque también es posible que estos grupos no sean propiamente profesionales o que los profesionales jueguen un papel poco relevante, como en las prisiones, los asilos de ancianos o las guarderías. El segundo es su dependencia típica del Estado, bien por ser éste el titular (prisiones, escuelas públicas...) o por estar es-

²⁶ Merton, 1957; Thompson, 1961.

²⁷ Goffman, 1957, 1961; Foucault, 1975; Weber, 1922.

trechamente regulada su actividad (hospitales y escuelas privados); en un sentido más amplio, quizá resultara más oportuno hablar de entidades de derecho público, dependientes del Estado o de profesiones apoyadas por la sanción de los poderes públicos. Estos dos factores apuntan en una misma dirección: mayor autonomía de los empleados frente al empleador.²⁸

La cuestión se plantea de forma por entero distinta en las asociaciones, dado que éstas son, en principio, organizaciones simétricas e igualitarias, por un lado, y voluntarias, por otro —y esto último en un sentido fuerte, no sólo porque no son de afiliación obligatoria, como las instituciones, sino porque ni siquiera se produce la incorporación a ellas por la presión de la necesidad, como sucede con las empresas. El poder de los socios es, en principio, igual; o, tanto da, proporcional a su participación en la suma de intereses defendidos, como en las comunidades de vecinos o las juntas de accionistas, pues la igualdad es de intereses, no de personas: un m² de propiedad es igual a otro, una acción es igual a otra. El problema, entonces, es por qué y cómo puede surgir el poder de unos pocos por encima de un conjunto de iguales. Aquí no nos referimos, naturalmente, a la autoridad formal derivada de la búsqueda de la eficacia en la persecución de los fines propios de la asociación, sino a lo que comúnmente se llama la oligarquización de los partidos, etc. Aunque los beneficios obtenidos por las asociaciones de intereses serán normalmente compartidos por todos los protagonistas de éstos, por tratarse de bienes públicos o semi-públicos, las cargas no tienen por qué serlo, lo que genera de inmediato la dinámica del *gorrón* (*free rider*),²⁹ por lo que el primer conflicto surge de la opción de no participar de una parte de los posibles beneficiarios de la acción. Pero los beneficios de la organización, en este caso la asociación, no se limitan a sus eventuales logros en

²⁸ Sobre el caso paradigmático, la medicina, véase Starr, 1982; sobre un caso intermedio, la enseñanza, Enguita, 1994; sobre el caso *light*, la burocracia administrativa, Blau, 1955.

²⁹ Olson, 1965.

la defensa de los intereses de sus miembros reales o potenciales, sino que comprenden algo más: el poder e influencia sociales, externos, que se asocian al desempeño de los cargos organizativos. El ejemplo más claro podría ser el de los funcionarios sindicales que, en virtud de su cargo, acceden a órganos corporativos, cargos públicos, ingresos monetarios, relaciones sociales que no habrían podido tener como trabajadores, etc.; en suma, dinero, prestigio y poder.

El estudio clásico en este terreno es, sin duda, el de Michels sobre los partidos políticos, concretamente sobre la socialdemocracia alemana de principios de siglo, cuya principal conclusión fue la que bautizó como *ley de hierro de la oligarquía*:

Por una ley social universalmente aplicable, todo órgano de la colectividad, nacido de la división del trabajo, crea para sí mismo, tan pronto se consolida, intereses que le son peculiares. La existencia de estos intereses especiales supone un conflicto forzoso con los intereses de la colectividad. Pero no sólo eso; los estratos sociales que desempeñan funciones peculiares tienden a aislarse, a producir órganos aptos para la defensa de sus propios intereses. A la larga tienden a transformarse en clases diferenciadas.³⁰

Michels considera que el poder surge inicialmente del mero hecho de que algunos miembros de la organización pueden dedicar todo su tiempo a ésta. En esto viene a coincidir con la interpretación de Mosca, según la cual los que actúan en pequeño número, la minoría organizada, siempre tiene ventaja sobre la mayoría dispersa y descoordinada.³¹ A ello habría que añadir otro aspecto presente en su análisis, aunque raras veces se haya señalado por la exégesis posterior: la posición de ventaja de los grupos profesionales con conocimientos especialmente necesarios a la asociación (abogados, periodistas, cantineros). Sin embargo, y aun sin negar la validez de su análisis como descripción de una tendencia inherente a las organizaciones, otros autores han desafiado sus conclusiones, por ejemplo Lipset y otros en su estudio sobre el sindicato norteameri-

³⁰ Michels, 1911: II, 177.

cano de tipógrafos, que mostró cómo los afiliados conservaban la capacidad de oponerse y echar abajo a una dirección instalada.³²

Otra importante fuente de conflicto potencial reside en la eventual existencia de intereses seccionales superpuestos a los comunes a todos los miembros de la organización. En la negociación de un convenio laboral, por ejemplo, distintos grupos de trabajadores de una misma empresa o sector verán enfrentados sus intereses particulares, y, para cualquiera de ellos, un posible instrumento para defenderlos es aumentar su cuota de control en la organización común. En cierto modo, podemos contemplar cualquier asociación de intereses en la que éstos sean parcialmente comunes y parcialmente distintos como un escenario de *búsqueda de rentas*, es decir, como un problema —interno— de *elección colectiva*,³³ en el sentido de que los distintos grupos de miembros tratarán de satisfacer sus intereses propios a costa de los demás, aunque todo se haga envuelto en el discurso de los intereses generales.

Vale la pena mencionar aparte la cuestión de las formas de resistencia al poder en el seno de los distintos tipos de organización. En la empresa, cuyo fin como organización es el producto, la resistencia pasa esencialmente por impedir u obstaculizar el proceso que lleva a éste. En la institución, cuyo objeto es la persona misma o una parte de su conducta, la resistencia consiste ante todo en aislar parcelas de éstas y sustraerlas al control de aquellas: los *posicionamientos adaptativos* (“retraerse”, “tomárselo con calma”) descritos por Goffman en su análisis de los asilos, el refugio en el grupo de iguales en las escuelas o las transacciones económicas sumergidas de los contribuyentes descontentos. En la asociación, la resistencia consiste en adelantar especialmente los propios intereses, frente a los comunes del resto (presumiblemente haciendo pasar aquéllos por éstos), o en minimizar la propia contribución al esfuerzo (*free riding*).

³¹ Mosca, 1939.

³² Lipset, Trow y Coleman, 1956.

Los criterios de la acción

La acción de los participantes en la organización —y la acción de la organización, si se nos permite la metonimia— se somete a criterios de legitimidad y racionalidad distintos, también, según se trate de empresas, instituciones o asociaciones. Esto tiene que ver, naturalmente, con su diferente objeto: bienes, personas e intereses, y la muy dispar visibilidad, calculabilidad y evaluabilidad de sus resultados. El Cuadro VII resume estas especificidades, que presentaremos muy brevemente.

Cuadro VII

La acción organizacional

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Tipo de racionalidad	'Racionalidad': medios-fines	Racionalizaciones: reglas y requisitos	Razonabilidad: valores aceptados
Acción	Racional con arreglo a fines	Tradicional	Racional con arreglo a valores y/o afectiva
Evaluación de la acción	En términos de eficacia	En términos del proceso	En términos de resultados
Manera a elegir	<i>One best way</i> (pero hay otros buenos)	<i>The right way</i> (no hay otro bueno)	<i>Ben trovato</i> (bien está lo que bien acaba)

Las empresas actúan o se supone que actúan de acuerdo con la bien conocida racionalidad económica a la que obliga la disponibilidad de recursos limitados para usos alternativos, lo que vale tanto como decir con arreglo a una racionalidad instrumental, de supeditación y adecuación de los medios a los fines. La acción es evaluada en términos de eficacia, y se presume que hay siempre una manera mejor que todas las demás de conseguir los objetivos, *the one best way*, lo cual no impide que pueda haber otras también eficaces o pareci-

³³ Buchanan, 1981; Buchanan y Tullock, 1962: 25-26 *et passim*.

damente eficaces. En términos weberianos diríamos que se trata de una acción *racional con arreglo a fines (zweckrational)*.

Las instituciones tienen otro tipo de racionalidad. Meyer y Rowan señalan que éstas utilizan más bien *racionalizaciones (rationales)*, relatos que hacen comprensibles y aceptables para otros las acciones realizadas por las organizaciones y por sus participantes.³⁴ No cabe decir entonces que haya una manera mejor, porque sólo hay *una* manera buena, *la manera adecuada, the right way*, que excluye a todas las demás. La acción, por tanto, no se justifica ya en términos de eficacia, sino de proceso: *atenerse al reglamento* en las instituciones totales, seguir las pautas establecidas en las actuaciones profesionales propias de las instituciones tutelares (“el paciente murió, *pero la operación fue un éxito*”) o el escrúpulo procedimental en las instituciones administrativas (el *ritualismo burocrático* descrito por Merton). En términos weberianos, diríamos que la acción es de tipo *tradicional* (aunque la tradición venga de ayer mismo): hay que hacerlo así porque así es como se viene haciendo.

Las asociaciones, por su parte, someten su acción a otro criterio. Digamos que ésta ha de ser razonable, en el sentido que da al término John Rawls.³⁵ Sea en defensa de intereses generales, sectoriales o conviviales, la asociación no necesita ni demostrar que su acción es la mejor manera de alcanzar algún fin (racionalidad), ni que es la manera habitual de actuar (tradicición) sino simplemente que entra dentro de lo que gente racional quiere o podría querer hacer (y que no atenta contra lo que quieren o podrían querer otros). Esto se consigue cuando se actúa de acuerdo con un conjunto de valores compartidos (por toda la sociedad o por la mayoría de ella) o simplemente aceptados (como guía de la acción de una parte de ella por el resto). En términos weberianos diríamos

³⁴ Scott y Meyer, 1991: 124.

³⁵ Rawls (1993:67ss) define el “pluralismo razonable” como el conjunto de las doctrinas que abrazan los ciudadanos razonables, y a las que tiene que dirigirse el pluralismo

que la acción puede ser de tres tipos: *racional con arreglo a valores (wertrational)*, concretamente en el caso de las asociaciones políticas, en función de (interpretaciones particulares de los) intereses generales (partidos, etc.); *afectiva*, concretamente en el caso de las asociaciones conviviales; y *mixta*, es decir, racional con arreglo a valores y a fines y afectiva a la vez, en el caso de las asociaciones sectoriales, ya que en éstas la acción procede en parte del deseo de hacer avanzar el propio interés (racional con arreglo a fines), de la probable convicción de que estos intereses coinciden con los intereses generales (racional con arreglo a valores) y del sentimiento comunitario que produce su defensa (afectiva). La acción es evaluada por sus resultados, incluso cuando no hay conexión aparente con los medios empleados; de ahí que podamos decir que el criterio es que *bien está lo que bien acaba*.

El entorno organizacional

En las primeras aplicaciones de la teoría de los sistemas abiertos se consideraba que la organización venía más o menos definida por su estructura formal y que el entorno era básicamente el medio local,³⁶ pero posteriormente se ha revisado tanto lo uno como lo otro. El entorno más propiamente visible no se busca ya prioritariamente en el ámbito local sino en conjuntos diversos, generalmente conjuntos de organizaciones, como los que se ha dado en llamar *sistema de industria*,³⁷ *campo organizacional funcional*,³⁸ *campo organizacional*³⁹ o *sector societal*,⁴⁰ si bien estos conceptos están particularmente vinculados al neoinstitucionalismo. Algunos de estos conceptos se centran particularmente en que las organizaciones interactúan ante todo con otras organizacio-

político; doctrinas que son el "resultado del trabajo de la razón práctica en el marco de las instituciones libres."

³⁶ Por ejemplo en Selznick, 1949.

³⁷ Hirsch, 1972.

³⁸ Scott, 1981.

³⁹ DiMaggio y Powell, 1983.

⁴⁰ Scott y Meyer, 1983.

nes; así, Hall (1972: 289-290), que lo define como *conjunto organizacional*, afirma que “el medio específico está compuesto por las organizaciones y los individuos con quienes una organización entra en interacción directa.” Scott y Meyer (1991: 108) definen un *sector societal* de modo que “incluye todas las organizaciones dentro de una sociedad que suministran un tipo determinado de bien o servicio, junto con sus conjuntos organizacionales asociados: proveedores, financieros, reguladores y demás.” DiMaggio y Powell (1983: 64-65) definen un *campo organizacional* como “aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que producen servicios o bienes similares.”

Lo más importante, sin embargo, es que, si bien los entornos organizacionales, claramente, no son indiferenciados —globales, locales, “el capitalismo”, “la burocratización universal”, etc.—, ello no significa que sólo puedan ser abordados casuísticamente, uno a uno. Scott y Meyer (1991: 123) han propuesto diferenciar dos tipos de entornos, que denominan técnicos e institucionales: “Por definición, entornos *técnicos* son aquellos en que un bien o servicio se produce en un mercado, de modo que las organizaciones son recompensadas por el control efectivo y eficiente de sus sistemas de producción. En el caso más puro, tales ambientes son idénticos a los mercados competitivos tan caros al corazón de los economistas neoclásicos. [...] Entornos *institucionales* son, por definición, aquellos caracterizados por la elaboración de reglas y requisitos a los que deben plegarse las organizaciones individuales si quieren recibir apoyo y legitimidad. Los requisitos pueden surgir de agencias reguladoras autorizadas por el Estado-nación, de asociaciones profesionales o de oficio, de sistemas de creencias generalizados que definen como deben conducirse tipos específicos de organizaciones y de otras fuentes similares.

Nuestra sugerencia es ampliar esta clasificación de los entornos en función de la que inicialmente sugerimos para el conjunto de las organizaciones, a saber: empresas, instituciones y asociaciones. A los entornos técnico e institucional se añadiría entonces un tercero, que denominaremos *político*. Como en el caso de Scott y Meyer, el argumento no consiste en la pretensión de que cada tipo de organización se mueva en único e inequívoco entorno del tipo correspondiente, sino en que se forman entornos que, de modo predominante, responden a uno u otro modelo, y otros que combinan en dosis parecidas —o, en todo caso, relevantes— dos o más de los modelos. Se trata, pues, de modelos analíticos, cuyas diferencias se presentan de manera esquemática en el Cuadro VIII.

El entorno aparentemente mejor conocido es, que duda cabe, el de las empresas, por lo menos en la medida en que se dé por bueno el modelo neoclásico del mercado. A través de tecnologías y precios las empresas compiten con otras empresas que tratan de comprar recursos y vender productos similares o, tal vez, de encontrar tecnologías alternativas para elaborar un mismo bien o de producir bienes alternativos para satisfacer una misma necesidad. Asimismo, tratan de convertir en bienes económicos lo que son simplemente recursos y de convertir en necesidades lo que son meras posibilidades, pues, en última instancia, no compiten sólo por este o aquel mercado sino por la riqueza en su conjunto. No es éste el momento de detenerse a explicar que los mercados reales tienen muy poco que ver con los de los libros de texto: demos simplemente por bueno que el entorno organizacional específico de las empresas es eso que llamamos mercado y que funciona más o menos como creemos.

Cuadro VIII

Los entornos de las organizaciones

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Entorno	Técnico	Institucional	Político
Mecanismo	Mercado	Sistema profesional	Democracia
Compiten por	Compra factores productivos y venta productos	Definición de las necesidades y las jurisdicciones	Apoyo y/o tolerancia del público

En el caso de las instituciones, el entorno está constituido, de un lado, por el *sistema de las profesiones*,⁴¹ y, del otro, por su *clientela*. El sistema de las profesiones es a las instituciones lo que el sistema industrial a las empresas. La profesión ampara al profesional, y el sistema de las profesiones ampara a cada una de éstas. Aunque cada tipo particular de institución depende tan sólo de una o unas pocas profesiones, la asignación de una institución a un grupo profesional debe ser aceptada, además de por la sociedad a través del Estado o de las prácticas culturales, por el propio sistema de las profesiones o, al menos, por los grupos limítrofes. Así, por ejemplo, los psiquiatras necesitan de una licencia pública para regentar los manicomios, pero deben también defenderse de las incursiones de los psicólogos o los psicoanalistas, así como de las corrientes antipsiquiátricas y desinstitucionalizadoras. Del otro lado, la clientela de las instituciones se diferencia de la de las empresas en que, si a ésta se la supone plenamente informada, racional y soberana, aquélla es definida como profana, acientífica y dependiente. La relación del profesional con su cliente es una relación de dominación simbólica: aquél sabe lo que éste necesita, cosa que éste no sabe; aquél posee el conocimiento sagrado que a éste, profano, le está vedado. Pero la diversidad de las necesidades, el cambio social y las incursiones de la clientela en el saber profesional amenazan constantemente la legitimidad de las

⁴¹ Abbott, 1988.

instituciones y, con ella, la posición de sus plantillas. Los grupos profesionales se encuentran, por ello, cogidos en una pinza entre la sociedad global, presente a través de las autoridades públicas que son sus reguladores —y, eventualmente, sus empleadores—, y su clientela particular: las turbulencias de ambos sub-entornos se manifiestan, respectivamente, como pretensiones políticas —debidas a cambios en las opciones sociales— y demandas de participación —debidas a la diversidad y el cambio sociales—. Frente a ello, estos grupos practican lo que, parafraseando a Parkin fuera de contexto,⁴² podemos denominar *cierre dual*: de *usurpación* hacia arriba, tratando de arrancar competencias a las autoridades y los empleadores, y de *exclusión* hacia abajo, tratando de mantener a raya las demandas de participación de los clientes. El grado de autonomía de la clientela va desde el nivel mínimo de las instituciones totales, en las que se encuentra esencialmente sometida, hasta el nivel máximo de las administrativas, ante las que actúa sobre todo como titular de derechos, pasando por el nivel intermedio de las tutelares, donde vive una situación caracterizada por la dependencia.

El entorno de las asociaciones de intereses no es otro que la arena pública, entendida como el conjunto de mecanismos legales, pautas de actuación, valores y discursos que están a disposición de los distintos grupos a la hora de defender sus intereses, en el sentido de que son compartidos, aceptados o, al menos, tolerados por los demás. El grado mínimo de imbricación con el entorno se da para las asociaciones conviviales, que sólo precisan (en cuanto asociaciones, es decir, al margen de que sean también, por ejemplo, empresas) de la tolerancia del resto de la ciudadanía: les basta con no estar prohibidas. El grado máximo es el que presentan las asociaciones políticas, que aspiran a imponer determinadas formas globales de articulación de intereses distintos. El grado intermedio es el de las asociaciones sectoriales, que se mueven dentro de reglas del

⁴² Parkin, 1979.

juego dadas, en ámbitos limitados de lo social y bajo el supuesto implícito de que sus intereses no son ni mejores ni peores que los de las otras partes, por lo que ni deben imponerse (como los de las asociaciones políticas) ni pueden obtenerse en solitario (como los de las conviviales).

Los entornos de las organizaciones son, en general competitivos. No en el sentido en que aplica este adjetivo a los mercados la teoría económica neoclásica sino en el sentido más amplio, a la vez que más limitado y elemental, de que las organizaciones necesitan unos recursos del ambiente que son escasos e igualmente codiciados por otras organizaciones y por otros entes sociales e individuales. La pugna de las empresa en los mercados por medios financieros, materias primas, productos intermedios, trabajadores cualificados y, sobre todo, clientes, es un caso paradigmático de esta competencia, pero no el único. Las agencias y dependencias públicas, por ejemplo, compiten por las partidas presupuestarias, por los edificios públicos, por las competencias, por el número de altos cargos, etc. El tiempo de los participantes, en todo caso, puede distribuirse de distintas maneras entre varias organizaciones, o entre éstas y su vida privada, entre el trabajo y la familia, etc. Al moverse en un entorno de recursos escasos, las organizaciones no tienen en ningún caso asegurada la supervivencia. El modelo ecológico de análisis organizacional va más allá y sugiere que, a través de este proceso, el entorno va produciendo una selección entre las organizaciones, o más exactamente entre tipos de organizaciones, eliminando variaciones de la conducta indeseables y reforzando y seleccionando otras deseables, no importa cuáles sean su origen y causa, a la manera en que la naturaleza da cuenta de las variaciones genéticas.⁴³

⁴³ Campbell, 1969.

La diferenciación de y en la organización

La complejidad y la incertidumbre del entorno influyen sobre la diferenciación de las organizaciones, tanto externa como internamente. La diferenciación externa de las empresas, es decir, el desarrollo de la división del trabajo entre empresas es algo tan obvio que no hace falta detenerse en ello. Los factores principales que determinan la fragmentación y la especialización o la integración horizontal y vertical de las empresas son, entre otros, las (des)economías de escala, los costes de ingreso, las indivisibilidades técnicas, la fragmentación de los mercados de consumo y las posibilidades de reducción de la incertidumbre. Algo menos pero también evidente es la especialización de las instituciones: penales, prisiones, reformatorios, psiquiátricos y asilos que sustituyen a los antiguos centros de internamiento para todos los usos; hospitales, centros de especialidades y centros de primera atención; creciente número y variedad de dependencias administrativas, etc. Aquí, sin embargo, a la fragmentación de la clientela se superpone la demarcación política de las instituciones y, a la diferenciación de sus necesidades, la especialización de las profesiones que las pueblan. Finalmente, las asociaciones tanto generalistas como sectoriales suelen ceñirse territorialmente a las demarcaciones políticas. La novedad del fin de siglo, en este aspecto, probablemente haya sido la pérdida de peso de las organizaciones de intereses generalistas (partidos), así como de las sectoriales basadas en la ocupación (sindicatos), en beneficio de otras asociaciones sectoriales (vecinos, consumidores y usuarios, afectados varios...), vinculadas al conjunto de los vagamente denominados *nuevos movimientos sociales* (feminismo, ecologismo, pacifismo...) o creadas al servicio de objetivos únicos de campaña.

Pero quizá sean más importantes sus efectos sobre la estructura interna de la organización, que se refleja en el Cuadro IX. "Un alto grado de diferenciación (complejidad) se relaciona [...] con un medio externo altamente complejo y

diferenciado.”⁴⁴ La complejidad del ambiente impulsa la diferenciación interna, de modo que la lista de los departamentos de la organización va respondiendo de modo aproximado a la de las fuerzas más relevantes del mismo. Esto es lo que sostiene con fuerza la teoría de la dependencia de los recursos, aunque a menudo lo haga incluso a costa de ignorar relaciones de poder más básicas. En todo caso, facilita la explicación de las diferencias de poder *entre iguales*, por ejemplo entre departamentos (por qué en unas ramas industriales los altos directivos provienen típicamente del departamento de finanzas y en otras del de ventas, etc.). Así, la estructura departamental clásica de las empresas (que, en la forma divisional, se reproduce dentro de cada una de las divisiones) se corresponde con las fuentes principales de recursos: departamentos financieros, de compras, de ventas, etc. (aparte, claro está, de con la agrupación interna de éstos: producción, investigación y desarrollo, recursos humanos...), mientras que la estructura divisional responde a la diferenciación del mercado para los productos.

Cuadro IX

La diferenciación estructural

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Diferenciación según recursos	Departamentalización	Departamentalización y jurisdicciones profesionales	Especificación de intereses y objetivos
Diferenciación por productos	Divisionalización	Divisionalización y demarcaciones administrativas	Demarcaciones políticas y administrativas
Diferenciación vertical	Maximizada por cultura entorno y política interna	Minimizada por jerarquía inter y solidaridad intraprofesional	Simple y funcional, ajustada al entorno y al proceso

⁴⁴ Hall, 1972: 154.

Las instituciones responden de un modo distinto. Aunque en ellas también se dan procesos de departamentalización, creo que la respuesta fundamental a la complejidad y la incertidumbre del entorno se cifra en la *diferenciación profesional*: se incorporan nuevas profesiones o se diferencian internamente las ya presentes, y la diferenciación organizativa propiamente dicha sigue en parte las pautas de la profesional o se ve limitada por ella. Así, por ejemplo, lo esencial de la respuesta de los centros de enseñanza a la creciente complejidad e incertidumbre producidas por la incorporación masiva de los jóvenes a la enseñanza no está en la proliferación de departamentos (puede haber algo de esto, pero poco), sino en la diferenciación de funciones y, tras ellas, de nuevos cuerpos profesionales: tutores, orientadores, profesores de apoyo o de compensatoria, educadores especiales, pedagogos terapeutas, trabajadores sociales, monitores de tiempo libre, especialistas en minorías culturales, etc.⁴⁵

Las asociaciones, en fin, tienen también su propia dinámica. De nuevo es posible y probable que haya departamentalización (por ejemplo, oficinas de relaciones institucionales, de prensa, de cuestación, etc.), pero lo distintivo en su caso es la rápida adaptación a los cambios en el entorno político (su "mercado"), concretamente en las demarcaciones políticas y administrativas y en los ámbitos de decisión y negociación. Así, por ejemplo, el paso de los partidos de izquierda de una estructura sectorial en la clandestinidad a otra territorial en la legalidad, la doble estructura sectorial y territorial de los sindicatos o la fuerte centralización de los sindicatos de la función pública (v.g. la enseñanza) frente a la descentralización de los de la mayor parte de la empresa privada (v.g. el metal).

Cuestión distinta es la diferenciación vertical, es decir, la el grado de jerarquización, normalmente abordado bajo el epígrafe del *arco de control* o del

⁴⁵ Para el caso de la enseñanza véase Enguita, 1999, cap. 8. Para un contexto bien distinto, el forestal, Pérez Vilariño, 1991.

tamaño de las unidades. En los términos más generales, sabemos que carecen de sentido las recomendaciones *urbi et orbe*, como cuando Urwick insistía en que nadie debe supervisar el trabajo de más de cinco o seis personas. Mintzberg ha señalado que el tamaño viable de las unidades aumenta con la normalización de los procesos, de los resultados o de las cualificaciones y disminuye con la necesidad de ajuste mutuo.⁴⁶ Ahora bien, en éste, como en otros aspectos, hay importantes diferencias que separan a los distintos tipos de organizaciones.

En las empresas, la eficiencia técnica es sin duda un factor importante de la jerarquización, pero no lo es menos la motivación del personal a través de la posibilidad de ascenso en la jerarquía. Los *escaladores de pirámides*⁴⁷ se mueven en gran medida por eso, y hasta en la base éstas puede la jerarquización ser un instrumento de primer orden para obtener la cooperación y la adhesión del grueso de los trabajadores.⁴⁸ Diversos estudios han mostrado que a una misma tecnología pueden asociarse jerarquías muy distintas, dependiendo de la política interna de cada empresa⁴⁹ o de la cultura empresarial en la que esté inmersa.⁵⁰ En otras palabras, la diferenciación vertical o jerarquización puede ser *maximizada*, más allá de cualquier imperativo técnico-organizativo, como parte de la política de personal.

En las instituciones, la cosa es distinta. Dado el predominio de las profesiones en ellas, la normalización de las cualificaciones permite, ciertamente, ampliar el arco de control y comprimir así la jerarquía. Sin embargo, más que los imperativos técnicos u organizativos son las relaciones jerárquicas entre las propias profesiones las que, por un lado, impulsan la diferenciación vertical, mientras que, por otro, su igualitarismo y solidaridad internos (o, si se prefiere, su corporativismo) la contienen. Así, por ejemplo, la relación jerárquica entre la

⁴⁶ Mintzberg, 1983: 65-68.

⁴⁷ Packard, 1962.

⁴⁸ Véase Stone, 1974.

⁴⁹ Pfiffner y Sherwood, 1960.

profesión médica y la enfermería impone cierta diferenciación vertical en los hospitales, mientras que la resistencia del cuerpo médico a desarrollar una jerarquización interna —más allá del aprendizaje— actúa en el sentido de contenerla; otro ejemplo podría encontrarse en la jerarquía entre maestras y cuidadoras en la educación infantil y la resistencia de aquéllas a perder autonomía frente a la dirección del centro. En general, las profesiones más fuertes lograrán para sí mismas el control de las organizaciones de las que forman parte y reducirán al mínimo —al menos en lo que les afecta— su jerarquización interna, no sólo en términos de escalafón sino también de distribución de las competencias entre sus escalones. Incluso si la naturaleza de la organización y del trabajo que realiza exigen una organización centralizada y, por tanto, jerárquica (como las prisiones o la administración pública, pongamos por caso), la resistencia a la jerarquización se manifestará como burocratización, es decir, como una cuidadosa especificación de las competencias de cada nivel y de las relaciones entre ellos, en contraste con la autoridad difusa más propia de la empresa. En otras palabras, la diferenciación vertical será, en parte, impuesta, pero, sobre todo, *minimizada* por la influencia del sistema de las profesiones.⁵¹

En lo concerniente a las asociaciones, lo más probable es que su grado de diferenciación sea simple y funcional, ajustándose estrechamente al entorno en el caso de las asociaciones políticas y sectoriales y al proceso en el caso de las conviviales. La diferencia entre un ajuste y otro puede verse claramente en los partidos, cuyas instancias nacionales, autonómicas y provinciales, correspondientes a otros tantos niveles de representación institucional, concentran todo el poder, mientras que las instancias locales de menor entidad (agrupaciones locales menores que un municipio o correspondientes a otros ámbitos, como la Universidad), que cumplen una función más bien expresiva de cara a mantener la adhesión y la movilización de los afiliados, carecen de cualquier relevancia

⁵⁰ Maurice, Sellier y Sylvestre, 1982.

(otro tanto podría argumentarse respecto de los sindicatos y otras asociaciones sectoriales, aunque con un distinto reparto de papeles entre los ámbitos). Por el contrario, en las asociaciones conviviales es fundamental la adaptación a las posibilidades reales de actividad (clubes deportivos locales o movimientos de renovación pedagógica regionales, por ejemplo), mientras que su eventual agrupación en estructuras más amplias tendrá un papel secundario e incluso meramente simbólico. Un aspecto interesante de esta diferenciación vertical es la *profesionalización* de la militancia, particularmente en las asociaciones de defensa de intereses hacia el exterior: lo que suele llamarse los *liberados*, que abandonan por ello la posición a la que están asociados los intereses que deben defender y pasan a ser sostenidos económicamente por la organización, a los que hay que añadir los *representantes* en las instituciones, que hacen otro tanto y pasan a ser sostenidos por éstas total o parcialmente por éstas. Se trata del viejo problema del eventual desarrollo de unos intereses específicos, tal vez opuestos a los de los asociados, que fue pionero en abordar Michels.

Información y comunicación

“En una teoría exhaustiva de la organización, la comunicación ocuparía un lugar central, ya que la estructura, la amplitud y el alcance de la organización están casi enteramente determinados por las técnicas de comunicación.”⁵² Un somero vistazo a la librería de cualquier aeropuerto, el lugar por excelencia donde los directivos y cuadros de empresas y otras organizaciones pueden matar el rato a la espera del despegue (o así era, al menos, hasta la aparición de los teléfonos móviles), convencería rápidamente al observador de que aumentar y mejorar la comunicación es el problema número uno de las organizaciones: decenas de libros sobre cómo expresarse con claridad, cómo hablar en público, cómo presentar un informe, cómo decir no, cómo cambiar la imagen de la em-

⁵¹ Véase Abbott, 1988.

⁵² Barnard, 1938: 91.

presa, etc. Sin embargo, la finalidad principal de las organizaciones es precisamente la opuesta: limitar la información y restringir la comunicación. O, si se prefiere, asegurar la cooperación con el mínimo de información y comunicación, reduciendo ambas a dimensiones muy inferiores a las que serían necesarias en su ausencia. Para que los grandes grupos puedan funcionar, explica Boulding, tiene que haber una economía de las relaciones personales.⁵³

Para la teoría clásica de la empresa, representada por Fayol y Taylor, el problema de la información era cómo acumularla en y monopolizarla desde la dirección, y, el de la comunicación, cómo asegurar una transmisión eficiente de las directrices. En la perspectiva de Taylor, todo el conocimiento en manos de los trabajadores debía ser transferido a la dirección, analizado, tabulado, codificado y monopolizado por ésta, que, a partir de él, podría especificar al detalle las tareas a realizar por cada trabajador⁵⁴ —de manera que la información debería ser enteramente absorbida hacia arriba, mientras que la comunicación transcurriría unilateralmente hacia abajo. La Escuela de las Relaciones Humanas produciría un vuelco en sentido contrario. Del énfasis en la comunicación vertical, técnica y descendente se pasó a subrayar la comunicación horizontal —entre iguales y dentro del grupo—, a prestar atención a los aspectos afectivos y emocionales y a apuntar como deseable una comunicación ascendente que contribuyera a la identificación del trabajador con la empresa y permitiera a ésta beneficiarse de la iniciativa de aquél. Se proclamó la ineficiencia de la comunicación formal y el carácter complementario, incluso imprescindible para la organización, de la comunicación informal. De Mayo a Herzberg, pasando por McGregor y Likert,⁵⁵ esta escuela de pensamiento fue otorgando una importancia cada vez mayor a las relaciones comunicativas de todos los participantes en la organización, pasando asimismo de su consideración al margen de la estruc-

⁵³ Boulding, 1953: 91.

⁵⁴ Taylor, 1911: *passim*.

⁵⁵ McGregor, 1960; Likert, 1961; Herzberg, 1966.

tura formal de la empresa, como en el papel puramente subsidiario que les otorga Mayo, al énfasis en su incrustación en la estructura formal. Pero fue la aplicación de la teoría de sistemas al análisis organizacional la que puso a la información y la comunicación en primer plano. La ciencia de la comunicación es, después de todo, una teoría de los sistemas complejos autocontrolados y de comunicación.⁵⁶ En la perspectiva sistémica, la comunicación desempeña el papel de aportar y filtrar la información necesaria a quienes tienen que tomar las decisiones, permitir la coordinación y el control de las actividades de la organización y hacer posible su adaptación a los cambios en el entorno. Interesa, por supuesto, la comunicación descendente, pero no menos la ascendente, puesto que la retroalimentación se considera esencial para la supervivencia del sistema; interesa la interna, que permite al sistema controlar el desempeño de los subsistemas y a éstos el de los elementos, pero no menos la externa, que posibilita la respuesta a las alteraciones en el ambiente; importa la vertical, que vincula al todo con las partes, pero también la horizontal, que vincula directamente a las partes entre sí.⁵⁷

Como cualquier otro, el problema de la información y la comunicación cobra dimensiones y adopta facetas distintas según se trate de empresas, instituciones o asociaciones. En el caso de la empresa, información y comunicación han sido siempre tratadas en la perspectiva de la eficacia interna y externa o, si se prefiere, de la eficiencia en la articulación de medios y fines y la eficacia frente a la incertidumbre del entorno. La finalidad de la información es facilitar la administración o dirección, lo cual implica que sea esencialmente información descendente, si bien cumple también, como información ascendente, funciones de retroalimentación. Cara al exterior es, esencialmente, una información selectiva (publicidad). A la información sobre el producto puede añadirse

⁵⁶ Wiener, 1950.

⁵⁷ Para una comparación entre las tres corrientes, véase Rogers y Argawala-Rogers, 1976.

una comunicación de alcance más general, la *imagen corporativa*, cuya finalidad es legitimar el producto y, en términos más vagos, a la empresa misma, con un discurso económico en torno a la utilidad y la eficacia,

Cuadro X

Información y comunicación

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Finalidad interna	Administración	Socialización	Responsabilidad
Efecto secundario	Retroalimentación	Control	Autoafirmación
Inform. externa	Selectiva	Mínima	Máxima
Discurso legitimador	Económico (utilidad)	Profesional (necesidad)	Político (valores)
Persigue legitimar	Producto	Proceso	Intereses
Valor invocado	Eficacia	Bondad	Justicia
Dirección privilegiada	Información descendente	Información ascendente	Comunicación horizontal

Las instituciones presentan, ya *qua* empresas, es decir, como organizaciones de trabajo, diferencias relevantes con éstas, debidas a que el mayor grado de normalización de sus actividades —basado en su poder social— y de profesionalidad de sus plantillas —basado en el conocimiento y en la apropiación funcional de la institución— reduce la incertidumbre y, por tanto, la necesidad de comunicación interna. Pero los flujos de información y comunicación que más interesan a su análisis sociológico no son éstos, sino los que discurren entre la plantilla y los tutelados y entre la organización y su entorno. Weber ya señaló como elemento esencial de la administración burocrática el *expediente*,⁵⁸ el procedimiento escrito por el cual se acumula documentalmente toda la información pertinente al caso considerado y las decisiones y medidas adoptadas. También de cara al administrado —así como al tutelado o al interno—el some-

⁵⁸ Weber, 1922: I, 175.

timiento a reglas reduce la incertidumbre y, por tanto, la necesidad de información y de comunicación.⁵⁹ La contrapartida de este acopio informativo es el *secreto profesional*, que obliga normalmente a la burocracia a proteger la información así obtenida.⁶⁰ Pero ha sido Foucault quien ha captado la especificidad del poder y la comunicación en las instituciones tutelares y las instituciones totales, las más intensamente dedicadas al procesamiento de personas. En primer lugar, al señalar su lógica *panóptica*, que pretende someter al sujeto a una visibilidad permanente, aunque no correspondida, con lo cual puede decirse que, como el examen, “invierte la economía de la visibilidad en el ejercicio del poder,”⁶¹ pues surge a la superficie la persona-objeto del poder al tiempo que se sumergen en la penumbra su ejercicio o sus agentes. El preso, el interno, el soldado, el enfermo, el alumno, se encuentran en una relación asimétrica con el poder: “Es visto, pero él no ve; objeto de una información, jamás sujeto de una comunicación.”⁶² En segundo lugar, al llamar la atención sobre la creciente integración entre los mecanismos de información y de poder. La escuela, el hospital, el correccional... hacen acopio de una información creciente sobre el individuo, no ya discreta, como la que pueden producir otras agencias administrativas, sino sintética y acumulativa. El examen —el examen escolar, el diagnóstico médico, el informe penal, el dictamen psiquiátrico...— combina la técnica de vigilancia y disciplinaria, la producción de información y la reproducción del poder. “El examen, rodeado de todas sus técnicas documentales, hace de cada individuo un ‘caso’: un caso que a la vez constituye un objeto para un conocimiento y una presa para un poder.”⁶³

Aunque las instituciones sean a menudo, más que otra cosa, mecanismos de control de la conducta y lugares de custodia (agencias administrativas con

⁵⁹ Weber, 1922: I, 178.

⁶⁰ Weber, 1922: I, 179.

⁶¹ Foucault, 1975: 192.

⁶² Foucault, 1975: 204.

⁶³ Foucault, 1975: 196; también Goffman, 1957: 331.

fines puramente represivos, escuelas que funcionan como depósitos de niños y jóvenes, prisiones que son un vaciadero de la sociedad), se presentan ante el público como organizaciones racionales al servicio de unos fines o, mejor aún, de unos valores, con planes no menos racionales para alcanzarlos: educación de los contribuyentes, formación de hábitos de trabajo y convivencia en los alumnos, reforma moral y reinserción social de los delincuentes. Las instituciones tutelares y las totales, en particular, llegan a desarrollar lo que Goffman llama una "teoría de la naturaleza humana" —sobre el "buen" y el "mal" alumno, paciente, preso, etc....—⁶⁴ con la que presentarse ante los institucionalizados y ante la sociedad global, una teoría que se supone da sentido y significado a todas y cada una de sus acciones, sin importar cuáles sean éstas. Para que esta legitimación funcione es preciso, por un lado, hacer llegar a la sociedad el mensaje sobre los fines de la institución y de la profesión o profesiones que en ella actúan; por otro, restringir al máximo la comunicación entre los internos o tutelados y el exterior de la institución, y en particular restringir la comunicación con las familias y lograr que éstas acepten los códigos, los significados y los canales impuestos por la institución.

Finalmente, las asociaciones, que se mueven en un contexto competitivo como el de las empresas (el sistema democrático electoral en vez del mercado, la elección pública en vez de la individual), presentan los mismos problemas de coordinación y control internos y de respuesta a la incertidumbre externa que éstas. Pero, a diferencia de las empresas, las asociaciones no requieren de su público un sí o un no a una mercancía, sino una adhesión normalmente más articulada a representaciones más complejas sobre cómo debe ser la sociedad, cómo deben distribuirse oportunidades y recursos, etc. Es por ello que, con la excepción parcial de las puramente conviviales (los clubes —y siempre que sus fines no choquen con una parte sustancial de la opinión pública, como le sucede

⁶⁴ Goffman, 1957: 337.

a la NRA), están volcadas hacia la comunicación, ya que de ella dependen su legitimidad social y su capacidad de hacer avanzar sus intereses). Partidos, sindicatos, organizaciones de consumidores, foros al servicio de una causa, etc. tienen en la comunicación su principal instrumento, salvo que opten por convertirse en organizaciones puramente conspirativas (hasta los grupos revolucionarios, que no renuncian a la toma del poder con apoyos minoritarios, tienen por actividad principal la *agitprop*). Por otra parte, la comunicación interna es necesaria para mantener la moral de los participantes y adoctrinarlos en la defensa de los fines de la organización, pues buena parte de la comunicación con el exterior se da a través suyo. La tensión entre falta y sobrecarga de información que aqueja a cualquier organización se agudiza especialmente en el caso de las asociaciones, pues, dado el fuerte componente expresivo que llegan a tener para sus miembros, cualquier grado de información y de comunicación será, al mismo tiempo, demasiado para algunos y demasiado poco para otros.

El acceso a las posiciones de autoridad

Aunque si preguntamos sobre los criterios para la selección de los cuadros en cualquier tipo de organización obtendremos respuestas parecidas, siempre en torno a la idea de la capacidad y el mérito, el acceso a los cargos de autoridad obedece a mecanismos en todo caso distintos y a criterios parcialmente diferentes en cada uno de ellos. En las empresas el mecanismo principal es la *designación*, sobre todo en los escalones más altos; en los más bajos (supervisores y equivalentes) puede haber mecanismos de promoción más o menos objetiva y automática. En las instituciones, quizá el concepto que mejor sintetiza el conjunto de mecanismos es el de *carrera* (carrera profesional, o funcionarial), si bien éstos pueden ser muy variados, combinando los automatismos, la designación, la cooptación y, sobre todo, la elección por los pares. En las asociaciones, la forma típica será la *elección* por el conjunto de los asociados y, eventualmente, por el sector más amplio del público más o menos afecto (primarias en los

partidos, elecciones a representantes sindicales, etc.). El Cuadro XI resume éstas y otras peculiaridades.

En una sociedad que se considera y, sobre todo, se quiere globalmente meritocrática, es natural que la igualdad de partida, la capacidad y el mérito se presenten en todas partes como los criterios oficiales y fundamentales. sin embargo, en cada tipo de organización vendrán acompañados por otros criterios adicionales pero distintivos, o incluso se supondrá que estos últimos son la mejor expresión de aquéllos. Así, en las empresas, la *eficacia* mostrada a través de los resultados obtenidos; en las instituciones, la *antigüedad* en el ejercicio de la profesión y en la organización misma; y, en las asociaciones, la *identificación* con los fines de la organización, en parte también expresada como antigüedad.

Cuadro XI

Acceso, promoción y movilidad de los cuadros

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Acceso al cargo	Designación, cooptación.	Carrera, elección por pares	Elección por socios, por electorado
Criterio distintivo	Eficacia	Antigüedad	Identificación
Movilidad entre organizaciones	Alta, fomentada	Truncada o burocratizada	Nula en políticos Factible en técnicos
Relación con las profesiones	Correspondencia baja, sin jurisdicción formal	Correspondencia alta, con jurisdicción formal	Irrelevancia de las profesiones, relevancia de la militancia
Clanes en pugna	Departamentos	Profesiones	Facciones
Forma de autoridad predominante	Unipersonal (salvo cooperativas)	Colegiada (salvo Admón.)	Colegiada (salvo conviviales)

La movilidad de los cuadros entre distintas organizaciones será máxima en el caso de las empresas, donde, de hecho, es considerada legítima y favorecida a través del funcionamiento del mercado de trabajo. En contrapartida, será mínima en las asociaciones, donde el paso de una a otra es considerado, en general, ilegítimo y rechazable (pero factible, no obstante, para los técnicos al

margen del aparato político, aunque con serios reparos). Será intermedia, en fin, en las instituciones, donde, por un lado, se considera legítima y positiva, sin siquiera la reserva que puede plantearse en las empresas, pero, en la práctica, resulta truncada o seriamente mermada por diversos obstáculos burocráticos.

Las profesiones cuentan con un poder diferencial, respecto de los grupos no cualificados, que atraviesa el conjunto de los mercados de trabajo y las organizaciones, pero su papel es variable según en qué tipo de éstas nos fijemos. Su escenario privilegiado son las instituciones, donde existe un elevado grado de correspondencia entre profesiones particulares e instituciones concretas (por ejemplo, maestros y escuelas, carceleros y cárceles, médicos y hospitales, etc.) y, a menudo, una jurisdicción formal sobre ellas o parte de ellas. La relación se suaviza en las empresas, donde la correspondencia existe en cierto grado (farmacéuticos y empresas del ramo, arquitectos e ingenieros y empresas de la construcción, etc., por no hablar ya de las empresas propiamente profesionales: gabinetes, bufetes, estudios...) pero es más débil, y no existe una jurisdicción formal o sólo alcanza a una pequeña porción de las actividades (nada obliga, por ejemplo, a que una empresa constructora esté dirigida por arquitectos, aunque sí deben realizar y visar los proyectos). Junto a estas profesiones especializadas según el proceso o el producto, y más o menos laxamente vinculadas a las empresas correspondientes, pueden surgir profesiones generalistas en el ámbito, especializadas en la empresa como tal: economistas, auditores, abogados mercantilistas, etc.; los propios directivos, con independencia de su titulación inicial, pueden considerarse un colectivo profesional. Finalmente, en las asociaciones no hay un lugar especial especial para las profesiones, aunque algunas puedan encontrar en ellas nichos limitados (biólogos en asociaciones conservacionistas, abogados laboristas en los sindicatos, sociólogos y politólogos en los partidos políticos...). Lo relevante es la militancia misma, y lo más parecido a un proceso de profesionalización que puede encontrarse en ellas es la cristalización de burocracias más o menos estables surgidas de los propios

de burocracias más o menos estables surgidas de los propios asociados pero que, una vez en el cargo, tienden a perpetuarse.

Las posiciones centrales de autoridad serán objeto codiciado por los distintos individuos y grupos y, por tanto, materia de pugna individual y colectiva. Aquí, de nuevo, se separan nuestros tres tipos de organizaciones. En las empresas, lo más probable es que la pugna sea *entre departamentos* (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc.); en las instituciones es más factible que se dé *entre grupos profesionales* con independencia de la estructura departamental (catedráticos, titulares y titulares de escuela en la Universidad, maestros y profesores en los centros combinados de enseñanza primaria y secundaria, médicos y psicólogos en los centros psiquiátricos...). Por último, en las asociaciones pueden estar presentes las tensiones interdepartamentales, pero es más verosímil que ocupen el primer plano las pugnas *entre facciones* en torno a orígenes distintos o a diferentes interpretaciones de las necesidades de la organización (“históricos”, “renovadores” y “convergentes”, antes, o “guerristas”, “renovadores” y “críticos” en el Partido Socialista; “oficialistas” y “críticos” en Comisiones Obreras, etc.).

Aunque las organizaciones de cierto tamaño, cualquiera que sea su naturaleza, y las instituciones y asociaciones, cualquiera que sea su tamaño, tienden a desarrollar algún tipo de autoridad colegiada, en unas y otras puede predominar ésta o hacerlo la autoridad unipersonal —aunque, en ningún caso, de modo absoluto. En las empresas predomina la autoridad personal, probablemente sin ninguna competencia colegiada en las de tamaño pequeño y medio y, por la amplitud de las funciones que le son atribuidas, en las de tamaño grande; la excepción, naturalmente, son las pequeñas sociedades de profesionales (estudios, bufetes, etc.), que suelen funcionar de forma colegiada. Las instituciones, en la medida en que estén dominadas por los profesionales tenderán también a funcionar de forma colegiada, pero no todas lo están, de modo que se ajustan

fácilmente a este patrón las tutelares, pero no suelen las administrativas (salvo que consideremos como una única organización el conjunto de la Administración, y aun en ese caso sería harto discutible) y pueden apartarse drásticamente de él las totales (por ejemplo, los ejércitos, pero no así los hospitales psiquiátricos). Las asociaciones, en fin, tienden, por su naturaleza de agregaciones de intereses homogéneas, a tomar sus decisiones de manera colegiada, pero esto es menos relevante y hasta prescindible en las conviviales e incluso puede no darse en las políticas y sectoriales (partidos autoritarios, sindicatos verticales y amarillos...), si bien esto las empuja hacia los límites de la categoría y hasta fuera de ella.

La divisoria *line-staff*

La divisoria *line/staff* es uno de los temas más populares del estudio de la empresa, desde el cual y para la cual fue planteada. Aunque muy discutida desde su formulación por Dalton (1950, 1959), se ha venido dando por buena la diferenciación entre los cuadros situados en la *línea de mando* y los dedicados a funciones *técnicas y de asesoramiento*. A los primeros suele denominárseles directivos, mandos o, simplemente, cuadros, y, a los segundos, profesionales o técnicos. En las asociaciones, el fenómeno es bastante similar y toma la forma de lo que podemos considerar otro aspecto de su *profesionalización*: el creciente peso de los *técnicos y profesionales*, no necesariamente surgidos de entre los asociados ni identificados con los intereses de éstos, pero cada vez más necesarios para el desenvolvimiento de la organización en un entorno complejo y contrapuestos, en muchos casos, como *staff*, a los *políticos*, que ocuparían la posición *line*. Sin embargo, en las instituciones, dominadas a menudo por las profesiones, esta diferenciación toma entonces la forma de la existencia separada, e incluso segregada, de una línea de administración formada por no-miembros de aquéllas: el cuerpo extraño no son ahora los *profesionales*, sino los *administradores*. El Cuadro XII recoge éstas y otras diferencias.

Cuadro XII**La divisoria entre *line* y *staff***

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Staff/line	Cuadros / asesores	Administradores / profesionales	Políticos / técnicos
Grupo subordinado	Profesionales	Administradores	Profesionales
Movilidad	Alta	Nula	Baja
Cúspide	Cuadros, indiscutida	Ambos, según tipo	Políticos, indiscutida
Línea propia	Truncada	Paralela	Truncada
Unidad de mando	Horizontal	Doble autoridad	Horizontal

Dalton señaló que ambos grupos entraban en conflicto porque los cuadros *staff* ambicionaban pasar al grupo *line*, pugnaban con ellos por su reconocimiento y dependían de ellos para su promoción (1950: 213), pero este análisis no puede generalizarse al conjunto de las organizaciones. En las empresas, donde la movilidad entre *staff* y *line* es elevada, la tensión entre ambos probablemente proceda esencialmente de ello: los profesionales hacen valer su educación formal, juventud, apertura a la innovación, aspecto, etc., mientras que los mandos se apoyan en su experiencia y su identificación con los fines de la empresa. En las instituciones, sin embargo, la movilidad entre el grupo de los administradores y el de los profesionales es nula, por lo que no funciona ni como amenaza ni como móvil. Es posible que ambos grupos disientan en qué es lo más importante: la eficacia o la eficiencia, el logro de los fines o la relación medios-fines, etc., lo que se manifestará en las grandes decisiones y en el funcionamiento cotidiano, pero los grupos mantienen una existencia separada que evita la competición personal. En las asociaciones, en fin, la movilidad entre grupos es baja, pero no desdeñable, pues los técnicos pueden acceder a posiciones *line* y, sobre todo, a cargos representativos que formal o informalmente requieran de sus cualificaciones.

La cúspide de la organización está indiscutiblemente reservada en las empresas para quienes proceden de la línea de mando (aunque, dada la movilidad intra grupos, pueden haber pasado por la línea de apoyo) y, en las asociaciones, para los políticos. El caso de las instituciones es mucho más complejo y variado. Las instituciones tutelares y algunas totales, que están dominadas por los profesionales, pueden reservar los cargos máximos a los profesionales (que, para ocuparlos, deberán, sin embargo, abandonar en todo o en parte su actividad y hasta sus valores profesionales), como suele suceder en las instituciones académicas, o dejarlos a los administradores (que, en tal caso, se verán sometidos a un férreo control por y deberán compartir sus competencias con los órganos colegiados de representación de los profesionales, así como convivir con un alto grado de descentralización y de autonomía a favor de éstos). Las instituciones más directamente vinculadas al poder del Estado, como el ejército y la administración, pueden segregar y subordinar por entero al *staff* (como en los cuerpos militares *de complemento*) o producirlo a partir de su propio interior (como los órganos consultivos formados por miembros de los altos cuerpos de la Administración). Aquí el dualismo fundamental no se da entre *staff* y *line*, sino entre los cuerpos profesionales y los *políticos* puestos a su mando por efecto del proceso de civilización (para los militares) y democratización (para los funcionarios) del Estado.

Finalmente, los miembros de los órganos *staff* pueden integrarse de distinta forma en la estructura de autoridad. En las empresas y en las asociaciones, lo típico es que, aunque existan pequeñas subestructuras de autoridad en las instancias de apoyo (presidentes de comités, directores de estudios, etc.), tal autoridad no pase de ese ámbito limitado, quedando así *truncada*. Por otra parte, al no existir una línea de autoridad propia, si los órganos de apoyo proliferan en distintos niveles estarán sometidos, en cada caso, a la autoridad relativamente *horizontal* de los mandos propios de éstos. En las instituciones, por el contrario, y sobre todo en las de gran tamaño, lo más probable es que se des-

arrolle una línea *paralela y vertical*, de los niveles más altos a los más bajos, y que los trabajadores dedicados a esas funciones estén sometidos a una doble autoridad, en contraposición con la vieja idea fayoliana de la unidad de mando: autoridad de sus jefes administrativos y autoridad de los profesionales en cuyo nivel o ámbito y para los cuales desempeñan las funciones de apoyo.

La cultura organizacional

Si algún valor tiene el concepto de “cultura de la organización” éste es, sobre todo, subrayar la idea de que ni la estructura, ni la estrategia, ni las rutinas de funcionamiento ni, en general, la acción de la organización están simplemente dictadas por determinantes estructurales externos, ni lógicos, ni tecnológicos, sino que obedecen también, y en gran medida, a tradiciones, creencias, valores y orientaciones distintos. Dicho de otro modo, que junto a una empresa rígida, autoritaria, compartimentada, taylorista, etc. puede existir otra flexible, participativa, cooperativa, orientada hacia nuevas formas de trabajo, etc.; junto a un colegio convencido de que sus alumnos son irrecuperables, resignado a su fracaso, en el que cada profesor procura inhibirse de cualquier cosa que salga de los muros de su aula o los límites de su asignatura, puede haber otro convencido de las potencialidades de todos los estudiantes, orientado hacia el desarrollo máximo de sus capacidades y en el que cada profesor se sienta corresponsable del conjunto de la institución; junto a un partido, en fin, marcado por la personalidad del líder o el fundador, apegado a la tradición, basado en una identificación total y una disciplina férrea, puede haber otro con referencias múltiples, libre de la herencia del pasado y que favorezca la independencia y la iniciativa de sus militantes.

Las organizaciones serían, en este sentido, “minisociedades que tienen sus propias pautas de cultura y subcultura”.⁶⁵ Lamentablemente, el uso del

⁶⁵ Morgan, 1980: 121.

término “cultura” es tan vago, polisémico y anfibológico en el ámbito de las organizaciones como en cualquier otro de las ciencias sociales. Se puede utilizar, por ejemplo, para referirse a la inserción de la organización en una cultura entorno, para subrayar su especificidad como creación humana consciente o como sinónimo de la imagen proyectada hacia el exterior.⁶⁶ Se ha señalado con mucho acierto la fuerte tendencia hacia una visión artificial, mecanicista y manipulativa de la cultura corporativa, particularmente en la literatura sobre dirección de empresas.

Quizá la definición de la cultura de la organización la que goza de una mayor aceptación sea la de Schein (1985: 25): “un modelo de presunciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con problemas de adaptación externa e integración interna—, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” Este mismo autor considera que la cultura se manifiesta en tres niveles: los “artefactos y creaciones”, tales como la arquitectura, la tecnología, la indumentaria, los mitos y símbolos; por otro lado, los valores, que conciernen a la aceptación o rechazo de personas, acciones y objetos; por último, las “presunciones básicas”, que se refieren a las relaciones con el medio y comprenden visiones de la naturaleza de la realidad, del género humano, de las relaciones sociales, etc.⁶⁷

Sin embargo, hay que argumentar que el tipo de organización marca, también en relación con la cultura corporativa, algunas diferencias fundamentales, aunque referidas en su mayoría a la forma más que al contenido preciso de la dicha cultura; diferencias que se presentan resumidas en el Cuadro XIII. Una primera característica distintiva, relacionada ésta con el contenido, estriba

⁶⁶ “Cristalización del entorno”, “diseño estratégico interno” o “imagen”, dice Garmendia (1988: 9-12; también 1994).

en qué aspectos de la organización y de su actividad ocupan el centro de la cultura. Si sugerimos que la cultura de la empresa se centra más en torno a los resultados, la de la institución en torno a los procesos y la de la asociación en torno a los objetivos (que deben entenderse como distintos de los resultados, hasta el punto de poder mantenerse éstos en contra de aquellos, como cuando un partido persiste en la defensa de un programa que lo lleva al hundimiento electoral), no puede haber sorpresa alguna, puesto que no estamos sino diciendo, de otro modo, algo acorde con la anterior distinción entre los entornos de los tres tipos de organizaciones.

Cuadro XIII

La cultura de las organizaciones

	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Centrada en	Resultados	Procesos	Objetivos
Predominan	Artefactos y creaciones	Supuestos básicos	Valores
Visibilidad y maleabilidad	Visibles, fáciles de cambiar	Preconscientes, difíciles de cambiar	Visibles, difíciles de cambiar
Intensidad	Media, poco vinculada al objeto	Débil, sustituida por cultura profesional	Fuerte, identificada con objetivos
Integración subculturas	Baja: departamentos y profesiones	Alta en plantilla, baja en institucionalizados	Alta: separación de los no integrados
Especificidad	Baja	Transversal	Alta
Movilidad	Alta, alentada	Limitada, indiferente	Nula, rechazada
Distribución	Concentrada en los directivos	Se diluye en los directivos	Presente en todos los escalones
Socialización	Organizativa, sobre base atomística	Profesional, atraviesa organizaciones	Organizativa, sobre base autoselección

Si volvemos ahora a la idea de cultura organizacional de Schein, se observa enseguida que artefactos, valores y presunciones, por conservar su termino-

⁶⁷ Schein, 1985: 30.

logía, no ocupan el mismo lugar en los distintos tipos de organización. Dicho en breve, podemos afirmar que en las empresas predominan o, al menos, ocupan el primer plano, los *artefactos* (tecnología, arquitectura, indumentaria, mitos e historias...); en las instituciones, en cambio, destacan especialmente las *presunciones*, por lo general producto de la cultura profesional, y en particular las relativas a la naturaleza humana o a aspectos parciales de la misma;⁶⁸ en las asociaciones, por último, ocupan el proscenio los *valores*, que son los intereses mismos o la expresión de esos intereses. Schein ha señalado también que, en términos comparativos, los artefactos son visibles aunque difíciles de interpretar, las presunciones son —como su nombre indica— preconscientes y los valores son menos visibles que aquellos pero más que éstas. A ello deberíamos añadir algo: precisamente por su visibilidad —y por su artificialidad, claro—, los artefactos son los más fáciles de cambiar (una vez, no obstante, que se sepa qué papel desempeñan y en qué sentido se quieren cambiar, pues Schein tiene razón cuando subraya su difícil interpretación), los más *maleables*; las presunciones, en cambio, resultan mucho más *resistentes* y difíciles de cambiar, justamente por su carácter preconsciente y apenas visible; los valores, por su parte, son, a la vez, *visibles y resistentes*, aunque quizá ni una cosa ni otra en la misma medida que artefactos y presunciones, respectivamente.

Aunque pueda afirmarse que, hasta cierto punto, toda organización posee una cultura (o es poseída por ella, tanto da), lo cierto es que ésta no tiene el mismo peso en unas y otras, ni la misma intensidad, ni la misma especificidad, ni la misma capacidad de integración de los individuos. Después de todo, como hemos señalado explícita o implícitamente una y otra vez, los distintos tipos de organizaciones, se desenvuelven en distintos entornos, se entrecruzan

⁶⁸ Recuérdese la brillante observación de Goffman para las instituciones totales (ver nota 64), perfectamente generalizable a las tutelares y administrativas, aunque con menor intensidad.

con las profesiones y otros grupos sociales, etc. Veamos esto con algo más de detenimiento.

Las empresas, por definición, procesan bienes. Sin embargo, su cultura no está especialmente ligada a la naturaleza de su producto particular, sino que es más bien la simple sedimentación de unas relaciones sociales relativamente indiferentes al mismo. Digamos, por el momento, que la intensidad de su cultura es media (enseguida aclararemos dónde y por qué es superior o inferior) y, sobre todo, que su especificidad es baja. El carácter medio de la intensidad se manifiesta en la limitada integración de sus componentes: departamentos (y plantas, divisiones, etc.) y grupos profesionales, que pueden desarrollar y conservar subculturas relativamente diferenciadas. Por otra parte, aunque el llamado enfoque sociotécnico nos ha recordado una y otra vez que la naturaleza del objeto (en particular, la distinción entre producción de proceso, grandes series y pequeñas series) tiene efectos parciales sobre la organización, lo cierto es que podemos encontrar culturas muy parecidas o rasgos culturales comunes en distintos tipos de empresas. Esta baja especificidad permite una elevada movilidad del personal entre ellas, elocuentemente más elevada en los mayores niveles de la jerarquía, aquellos a los que se supone más impregnados de la cultura corporativa. De hecho, esta movilidad no sólo es alta, sino que es alentada por las propias empresas y por el entorno (si bien, naturalmente, aquéllas siempre intentan ganar a alguien, no perderlo).

En las instituciones, por el contrario, la cultura corporativa es más débil. No es que no haya una cultura, ni que cualquier cultura en ellas sea débil, sino que la cultura presente y dominante es la profesional, no la corporativa. A diferencia de las empresas, la cultura de las instituciones sí está fuertemente vinculada a su objeto, es decir, al tipo de personas o el tipo de actividades de las personas que procesan, pero a través de la jurisdicción y la especificidad de las profesiones. En consecuencia, la capacidad de integración por la organización de las

culturas profesionales es baja o nula, y su capacidad de integrar las subculturas departamentales será alta en la medida en que los departamentos estén ocupados por una misma profesión y baja en medida en que lo estén por profesiones distintas. Piénsese, por ejemplo, en la difícil comunicación entre guardianes y trabajadores sociales en las prisiones o entre profesores y administradores en las universidades. Por otra parte, la especificidad de la cultura corporativa, o más bien de la cultura en la corporación, es mínima si se trata de instituciones similares, en el sentido de que procesan un mismo tipo de personas o actividades y albergan a una misma profesión, y máxima entre instituciones disímiles, lo que llamamos una especificidad *transversal*, que no es ni alta ni baja sino que tiene otras fronteras que las de la organización. La movilidad entre instituciones, en consecuencia, es limitada e indiferente para ellas. Limitada, en cuanto que no es tan alta como entre empresas ni tan baja como entre asociaciones, además de por estar sujeta a las constricciones del sistema profesional. Indiferente, en cuanto que ni es alentada ni rechazada, como en sus contrapartes, sino que se sitúa en un lugar intermedio, y en cuanto que la pérdida o la integración de nuevos miembros no tiene efectos sustanciales sobre la organización, ya que su actuación está normalizada a través del grupo profesional.

Lo dicho, claro está, se refiere a la plantilla, pero en el caso de la cultura institucional hay que detenerse también en los institucionalizados. Como para la plantilla, la cultura es fuerte como cultura de un tipo de instituciones (penitenciaria, hospitalaria, escolar...) pero débil como cultura de instituciones singulares. En todo caso, es más que probable que la cultura de la institución suscite el surgimiento y desarrollo de una cultura de resistencia por parte de los institucionalizados o de una parte importante de ellos, sean internos, tutelados o simplemente administrados.⁶⁹ No puede establecerse una relación ni directa ni inversa entre la intensidad de la cultura corporativo-profesional y el grado de

diferenciación o la intensidad de la cultura de resistencia, ya que ésta depende, por un lado, del rechazo de aquélla (lo que llevaría a que fuese más fuerte en las instituciones totales, etc.), pero también de la accesibilidad de elementos culturales alternativos fuera de ella (lo haría más viables las culturas alternativas en las instituciones tutelares). Huelga añadir, en fin, que la movilidad de los institucionalizados es nula o reducida: nula o casi en las instituciones totales, por razones obvias; muy reducida en las tutelares, donde la clientela suele estar en la posición de público cautivo, con altos costes de información y de elección; limitada y condicionada —por ejemplo, por la residencia— en las administrativas. Pero la falta de movilidad no es aquí efecto de la cultura, sino de la coerción o de constricciones diversas.

En las asociaciones, por último, la cultura corporativa es más fuerte, ya que se identifica plena y expresamente con los objetivos, es decir, con los intereses que la organización procesa. Así, es poco probable que se desarrollen en su seno subculturas sensiblemente diferenciadas, ni de división (por ejemplo, la organización local de un partido) ni de grupo (por ejemplo, la burocracia o los procedentes de otro partido), y la falta de integración se resolverá seguramente con la separación. No obstante, una asociación puede deliberadamente tratar de conciliar intereses relativamente distintos, y tal vez ello dé lugar a subculturas también distintas —por ejemplo, un organización política frentista o un sindicato que agrupe por separado a trabajadores y cuadros—, pero no parece necesario en absoluto que así sea. Por lo mismo que es fuerte, la cultura de la asociación será altamente específica, al menos en las asociaciones políticas y sectoriales, pues estará intensamente vinculada a su peculiar interpretación de los intereses generales o a la particularidad de los intereses sectoriales en juego; y, en el caso de las asociaciones conviviales, es posible que sea fuerte en relación con cada tipo de asociación y débil en relación con cada asociación particular

⁶⁹ El ejemplo paradigmático de análisis de estas culturas de resistencia en las institucio-

dentro de un mismo tipo. En consecuencia con la fuerza y la especificidad de la cultura, la movilidad entre asociaciones será escasa o nula y, normalmente, rechazada. Esto no se debe a que su medio sea competitivo, como también lo es —o más— el de las empresas, sino a la fuerte carga normativa, y también expresiva, de su cultura.

La presencia de una cultura específica no se registra por igual en todos los niveles de la organización. En la empresa, la cultura organizativa es sobre todo cuestión de la dirección, y se diluye a medida que descendemos en la jerarquía hasta desvanecerse en muchos casos. De hecho, lo que numerosos autores consideran la “intensidad” o la “fuerza” de la cultura de la organización es, en realidad, su alcance descendente. En las instituciones, por el contrario, lo más común es lo opuesto: que la cultura se diluya a medida que nos movemos hacia arriba en la jerarquía. En realidad no es que se diluya la cultura organizativa, sino que la que lo hace es la cultura profesional, pues, por imperativos internos (de funcionamiento) y externos (de relación con el entorno), los directivos de la organización, aun cuando sean miembros del grupo profesional dominante, se ven llevados a distanciarse de una cultura que suele comprender, en primer plano, la defensa de la autonomía individual, la solidaridad corporativa y la resistencia a cualquier tipo de autoridad. Los responsables de las instituciones específicas se identifican más con ellas que los profesionales sin autoridad, pero parece difícil asignar a ese específico grupo una “cultura de organización”. En las asociaciones, en fin, la cultura está más homogéneamente distribuida, pues, aunque sea naturalmente más visible en la cúpula dirigente, cuyos miembros están dedicados a la organización a tiempo completo, está también claramente presente en todos los demás escalones.

Toda cultura supone un proceso socialización y, por tanto, toda cultura corporativa entrañará una socialización organizacional. Después de todo, cual-

quier institución social —en el sentido más amplio del término— requiere y posee mecanismos de socialización, diferenciados o no. Pero, de nuevo, aparecen diferencias entre los tres tipos de organizaciones. La empresa se enfrenta en el proceso de socialización al origen disperso, la adhesión instrumental y la competencia externa e interna entre los participantes, competencia que es parte de la cultura del entorno (el mercado, para decirlo rápidamente); su problema consiste en que las mismas tendencias atomísticas en las que se apoya o a las que se pliega en su actuación hacia fuera (al reclutar mano de obra en el mercado de trabajo, pongamos por caso) no la destruyan desde dentro. La asociación, por el contrario, se apoya en las afinidades electivas de sus miembros o en la identificación entre ellos más o menos espontáneamente creada por sus intereses comunes o iguales (lo que no es lo mismo), de manera que la socialización parte de una base, digamos, favorable, pero debe enfrentarse tanto a la amenaza potencial de la divergencia de intereses como a la segura divergencia entre el coste y el beneficio de defenderlos, es decir, al atractivo de la inhibición (del *free ride*): evitarlas es su objetivo principal. Las instituciones, en cambio, sólo secundariamente desempeñan un papel en la socialización de sus miembros de plantilla, ya que ésta discurre más bien a través de los mecanismos profesionales localizados al margen de ellas, o que simplemente las tienen y las aprovechan como un escenario contingente. No hace falta decir, de otra parte, que, para los internos, titulados y administrados, las instituciones son ante todo mecanismos de socialización y control, pues en eso consiste el procesamiento de personas.

REFERENCIAS

- ABBOTT, A. (1988): *The system of the professions*, Chicago, UCP.
- ALCHIAN y DEMSETZ (1972): "Production, information cost, and economic organization", *American Economic Rev.* 777-795.
- BARNARD, C.I. (1938): *The functions of the executive*, Cambridge, Mass., Harvard UP, 30th Aniversariy edition, 1968. [*Las funciones de los elementos dirigentes*, Madrid, IEP, 1959]
- BLAU, P.M. (1955): *The dynamics of bureaucracy*, Chicago, CUP.
- BLAU, P.M. y SCOTT, W.R. (1962): *Formal organizations*, S. Francisco, Chandler.
- BOULDING, K.E. (1953): *The organizational revolution. A study in the ethics of economic organization*, Chicago, Quadrangle, 1968. [*La revolución organizativa*, Caracas, Monte Avila, 1965]
- BUCHANAN, J.G. y TULLOCK, G. (1962): *The calculus of consent*, Ann Arbor, U. of Michigan P., 1965. [*El cálculo del consenso*, Madrid, Espasa-Calpe, 1980]
- BUCHANAN, J.M. (1981): "Búsqueda de rentas y búsqueda de beneficios", en BUCHANAN McCORMICK y TOLLISON (1984).
- BUCHANAN, J.M., R.E. McCORMICK y R.D. TOLLISON (1984): *El análisis económico de lo político*, Madrid, IEE.
- BURNHAM, J. (1941): *The managerial revolution*, N. York, John Day. [*La revolución de los directores*, Buenos Aires, Sudamericana, 1967]
- CAMPBELL, D. (1969): "Variation and selection retention in socio-cultural evolution",
- COLLINS, R. (1979): *La sociedad credencialista*, Madrid, Akal, 1988.
- DAHRENDORF, R. (1957): *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Madrid, Rialp, 1984⁴.
- DALTON, M. (1950): "Conflict between staff and line magerial officers" [*American Sociological Rev.* XV, 342-351], en ETZIONI (62).
- DALTON, M. (1959): *Men who manage*, N. York, Wiley.
- ENGUITA, M.F. (1989): "El rechazo escolar: ¿alternativa o trampa social?", *Política y Sociedad* 1, 23-35.
- ENGUITA, M.F. (1994): *La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro*, Madrid, Morata, 1998³.
- ETZIONI, A. (1962) comp.: *Complex organizations*, N. York, Holt, Rinehart and Winston.
- ETZIONI, A. (1964): *Modern organizations*, Englewood-Cliffs, N. Jersey, Prentice-Hall.
- FOUCAULT, M. (1975): *Vigilar y castigar*, Méjico, Siglo XXI, 1976.
- FUNES RIVAS, M.J. (1993): "Las organizaciones voluntarias en el proceso de construcción de la sociedad civil", *Sistema* 117, pp. 55-70.
- GARMENDIA, J. A. (1988): "La cultura de la empresa", *REIS* 41.

- GARMENDIA, J.A (1994): *Tres culturas. Organización y recursos humanos*, Madrid, ESIC.
- GINER, S. y PÉREZ YRUELA, M. (1979): *La sociedad corporativa*, Madrid, CIS.
- GOFFMAN, E. (1957): "The characteristics of total institutions" (*Symposium on Preventive and Social Psychiatry*, Walter Reed Army Institute of Research, Abril de 1957, Washington DC), en ETZIONI (1962).
- GOFFMAN, E. (1961): *Asylums: Essays on the mental social situation of mental patients and other inmates*, N. York, Doubleday. [*Internados*, Buenos Aires, Amorrortu, 1972.]
- GOULDNER, A. (1955): "Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy", *American Political Science Rev.* XLIX, 496-507.
- HALL, R.H. (1972): *Organizaciones: estructura y proceso*, Madrid, Prentice Hall Internacional, 1973.
- HEAD, D. (1969): "Public goods, private goods, and ambiguous goods", *The Economic J.* LXXIX, 567-572.
- HERTZBERG, F. (1966): *Work and the nature of man*, N. York, Collins.
- HIRSCH, P.M. (1972): "Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems", *American J. of Sociology* LXXVII, 639-59.
- JACOBY, H.: *Die Bürokratisierung der Welt: Ein Beitrag zur Problemgeschichte*, Berlín, Hermann Luchterhand, 1969.
- KATZ, D. y KAHN, R.L. (1966): *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1990²⁺¹.
- KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L. (1992): *Corporate culture and performance*, N. York, Free.
- LIKERT, R. (1961): *New patterns of management*, N. York, McGraw-Hill. [*Un nuevo método de gestión y dirección*, Bilbao, Deusto, 1965]
- LIPSET, S.M., M. TROW, y J. COLEMAN (1956): *La democracia sindical*, Madrid, MTSS, 1989
- MARRIS, R. (1974) ed.: *The corporate society*, Londres, Macmillan.
- MARSHALL, T.H. (1950): *Citizenship and social class*, en MARSHALL (1965). ["Ciudadanía y clase social", *REIS* 79, 1997.]
- MAURICE, M., F. SELLIER y J.-J. SILVESTRE (1982): *Política de educación y organización industrial en Francia y en Alemania*, Madrid, MTSS, 1987
- MAYNTZ, R. (1963): *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza, 1990¹⁺⁵.
- MAYNTZ, R. (1978): *Sociología de la Administración Pública*, Madrid, Alianza, 1985.
- MAYO, E. (1945): *The social problems of an industrial civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University, Graduate School of Business Administration. [*Problemas sociales de una civilización industrial*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1977]
- McGREGOR, D. (1960): *The human side of enterprise*, N. York, McGraw-Hill. [*El aspecto humano de las empresas*, México, Diana, 1972¹⁺⁴]

- McNEIL, L.M.: "Defensive teaching and classroom control", en APPLE y WEIS (1983).
- MECHANIC, D. (1962): "Sources of power of lower participants in complex organizations", *Administrative Science Quarterly* VII, 3.
- MERTON, R.K. (1957a): *Teoría y estructura sociales*, México, FCE, 1972¹⁺³.
- MERTON, R.K. (1957b): "Bureaucratic structure and personality", en MERTON (1957a).
- MICHELS, R. (1911): *Los partidos políticos*, Buenos Aires, Amorrortu, 1979¹⁺².
- MILLER, A.S. (1976): *The modern corporate state*, Westport, Conn., Greenwood.
- MINTZBERG, H. (1983): *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. [*Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo, 1991¹⁺²]
- MORGAN, G. (1980): *Images of organization*, Londres, Sage.
- MOSCA, G. (1939): *The ruling class. Elementi di scienza politica*, N. York, McGraw-Hill, 1965³. [*La clase política*, México, FCE, 1984.]
- OLSON, M. (1965): *The logic of collective action. Public goods and the theory of groups*, Cambridge, Mass., Harvard UP, 1971⁷. [*La lógica de la acción colectiva*, México, Limusa, 1990]
- PACKARD, V. (1962): *The pyramid climbers*, N. York, Crest, 1964. [*Los trepadores de la pirámide*, Buenos Aires, Suramericana, 1971⁶]
- PARKIN, F. (1979): *Marxismo y teoría de clases*, Madrid, Espasa-Calpe, 1984.
- PÉREZ VILARIÑO, J. (1991): "Cultura forestal y diferenciación profesional", *REIS* 59.
- PERROW, C. (1970): *Organizational analysis: A sociological view*, Londres, Tavistock.
- PERROW, C. (1971): *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw-Hill/Interamericana, 1993³.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in organizations*, Marshfield, Mass., Pitman.
- PIFFNER, J.M. y SHERWOOD, F. (1960): *Administrative organization*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- RAWLS, J. (1993): *El liberalismo político*, Barcelona, Crítica, 1996.
- RIZZI, B. (1939): *La burocratización del mundo*, Barcelona, Península, 1980.
- ROGERS, E. y ARGAWALA-ROGERS, R. (1976): *Communication in organizations*, N. York, Free.
- SCHACHTMAN, M. (1962): *The bureaucratic revolution*, Nueva York, Donald.
- SCHEIN, E.J. (1985): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza y Janés, 1988.
- SCHMITTER, P. (1974): "Still the century of corporatism?", *The Rev. of Politics* XXXVI, 1.
- SCOTT, W.R. y MEYER, J.W. (1983a) eds.: *Organizational environments: Ritual and rationality*, Beverly Hills, Cal., Sage.
- SCOTT, W.R. y MEYER, J.W. (1983b): "The organization of societal sectors", en MEYER y SCOTT (1983a).

- SCOTT, W.R. y MEYER, J.W. (1991): "The organization of societal sectors: propositions and early evidence", en POWELL y DIMAGGIO (1991). Versión revisada de SCOTT y MEYER (1983b).
- SELZNICK, P. (1948): "Foundations of the theory of organization" (*American Sociological Review* XIII, pp. 25-35), en ETZIONI (1962).
- STARR, P. (1982): *The social transformation of American medicine*, N. York, Basic.
- STONE, C. (1974): "The origins of job structures in the steel industry", *Rev. of Radical Political Economics* VI, 2.
- TAYLOR, F.W. (1911): *Management científico*, Barcelona, Oikos-tau, 1969.
- THOMPSON, V.A. (1961): *Modern organization*, N. York, Knopf.
- WEBER, M. (1922): *Economía y sociedad*, México, F.C.E., 2 vols., 1977⁴.
- WIENER, N. (1950): *The human use of human beings*, N. York, Avon, 1969⁴. [*Cibernética y sociedad*, Buenos Aires, Sudamericana, 1969]
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, N. York, Free. [*Mercados y jerarquías*, México, FCE, 1991.]
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, N. York, Free. [*Las instituciones económicas del capitalismo*, México, FCE, 1989.]
- WILLIS, P. (1978): *Learning to labour. How working class kids get working class jobs*, Aldershot, Gower, 1978. [*Aprendiendo a trabajar*, Madrid, Akal, 1988]