Instituciones y poder organizado. Una mirada crítica sobre la conexión de las teorías administrativas con la perspectiva política

Edgar Varela Barrios

Instituciones y poder organizado. Una mirada crítica sobre la conexión de las teorías administrativas con la perspectiva política

Edgar Varela Barrios[1]

Recibido: Febrero 2006
Aceptado: Junio 2006

[1] Profesor titular de la Universidad del Valle, Cali – Colombia. Filósofo, Magíster en Historia, Candidato al PHD en Administración (Management) de la HEC – U. de Montreal (Canadá). Es actualmente director del grupo de investigación "Gestión y Políticas Públicas" de la Universidad del Valle, categoría A, COLCIENCIAS. Este articulo hace parte del informe de investigación doctoral titulado: "Las transformaciones de la burocracia pública en Colombia: el impacto de las políticas neoliberales en el sector de servicios públicos domiciliarios". La versión original en francés, ha sido traducida y adaptada al español por el propio autor.

1. Presentación

En este texto discutiré críticamente las consideraciones centrales del Management Estratégico[2] sobre el papel, la funcionalidad y los conflictos de poder en las organizaciones modernas que actúan en contextos industriales y en la configuración de bienes y servicios sociales. Aunque en general para abordar estos temas es necesario tomar en cuenta el papel del Estado y las relaciones transnacionales como contextos principales de la competitividad global que instiga y emana los conflictos de poder en las organizaciones (Z. Laydi, (2004); E. Varela (2005c); A. Giddens (1988)); mi punto de partida serán aquí las cuestiones planteadas por la visión institucionalista en las Ciencias de la Administración. Si bien es cierto, en este texto mostraré algunas de las limitaciones e insuficiencias de dichas teorías manageriales sobre el Poder. Debo matizar este punto, dado que es rescatable el esfuerzo de las escuelas administrativas aquí referidas al reconocer la centralidad y la legitimidad de pensar la POLÍTICA en mayúscula, como uno de los puntos centrales del análisis organizacional. Y ello porque en las Escuelas de Administración todavía campean largos prejuicios contra la negatividad de la Política en la acción organizacional.

Comencemos precisando que en las diversas evaluaciones sobre la trayectoria de construcción contemporánea de la teoría política, encontramos la existencia de un ámbito institucional. Por regla general, el institucionalismo tradicional se ha concentrado en 4 ramas:

a) *El legalismo,* dando una gran importancia a las normas de constitución de los organismos públicos, parlamentos, regímenes presidenciales, los mecanismos judiciales de funcionamiento de la Administración pública, etc. Recordemos en este sentido que la tradición teórica de análisis de los acontecimientos políticos ha sido largamente normativa, incluso de esa forma la podemos encontrar en los grandes clásicos de la filosofía política tales como Aristóteles, Hobbes, Locke, etc. Esta perspectiva ubica los problemas del Poder en una

[2] Tal como lo expliqué recientemente (E. Varela: 2005a): "Un debate del tipo "circulo vicioso" se encuentra, con frecuencia, alrededor de la etimología y hermenéutica de las expresiones Management, Gestión, Gerencia, Administración, etc. En realidad, la denominación "Management Estratégico", supone una genealogía del término propia a las prácticas y teorizaciones de la alta gerencia norteamericana. El propio H. Minztberg en la introducción a su conocido trabajo "El proceso estratégico – Conceptos, contextos y casos", explica que se ocupa de analizar la "Política de negocios o Management Estratégico como se le conoce en la actualidad". De otro lado, debe recordarse que la gerencia y la gestión tienen en nuestro medio una connotación más genérica, en el sentido de describir las diversas actividades que en el marco de las empresas y organizaciones implican la toma de decisiones acerca de la disposición de los recursos de éstas.

estrecha relación entre la ética y la política; prioritariamente a partir de la tesis emblemática del "Buen Gobierno", que como ideal supremo de teorización ha estado siempre presente en los discursos de los pensadores más representativos de la filosofía política.

b) *El historicismo,* con obras de tipo descriptivo, destacando los vínculos entre la vida política y los espacios económicos, sociales, y culturales. Al observar esta cuestión en retrospectiva, es fácil reconocer que, a partir del final del siglo XIX y de forma similar al resto de Ciencias Sociales, la Política como campo teórico intentó separarse de la especulación filosófica y ancló en especificaciones histórico contextuales.

c) *El holismo,* con la utilización del método comparatista; de esta manera, los teóricos tomaban totalidades (parlamentos, constituciones, sistemas formales, etc.) y los medían con otros. Allí el rasgo dominante fue, en las primeras décadas del siglo XX, la juridización de la teoría, principalmente a partir de la influencia de las escuelas alemanas en los Estados Unidos[3]. Además, la diferenciación entre los factores internos y externos del ejercicio del poder organizativo, será un espacio de gran creatividad para la conexión entre estas teorías y la sociología sistémica, incluso en la actualidad.

d) *El estructuralismo,* este último de manera parcial, ya que su corriente principal (C. Levi Strauss:) se encaminó a resolver otro tipo de problemas tanto teóricos como instrumentales en las Ciencias Sociales (G. Peters: 1999). En esta dimensión, se percibe la naturaleza de la política organizacional en tanto construcción sistémica de reglas y normas societales que hacen posible el ejercicio real de la acción política en un espacio público.

Al hacer una revisión de carácter genérico sobre la literatura managerial que se configura en torno a las cuatro áreas de análisis arriba citadas, encontramos que, en general, el legalismo ocupa un lugar poco significativo en el contexto de los análisis organizacionales y que éste solamente puede encontrarse en los campos que se refieren al Management público, en especial en el análisis de las organizaciones gubernamentales y en la interrelación entre las organizaciones del gobierno y el resto de la sociedad. En cambio, el historicismo ha ganado un impulso significativo, específicamente a través de las líneas de trabajo historiográficas, las llamadas "historias de vida" de los grandes líderes organizacionales y en un terreno mucho más complejo y metodológicamente mejor fundamen-

[3] Podemos aquí tomar el ejemplo de un teórico pionero que se ha convertido en un político clave en los Estados Unidos desde finales del siglo XIX: W. Wilson. Sus escritos se inscriben en esta perspectiva, con base en la influencia del Derecho Público, con una visión ampliamente normativa y paradigmática, etc. Sin embargo, en el contexto europeo la fuerza de este paradigma fue superior a la que tuvo en América.

tado, a través de la constitución disciplinaria de un subcampo: el de la historia empresarial u organizacional. En relación con el holismo, éste ha sido poco importante, dado que de la misma manera que el legalismo, por el excesivo autocentrismo del Management americano que escasamente relaciona sus hallazgos conteniéndolos en especificidades propias de las culturas nacionales. Por el contrario, existe un cierto imperialismo ideológico que pretende hacer pasar los hallazgos y los descubrimientos, las teorías y las innovaciones del Management hecho en los Estados Unidos como si éstos tuvieran aplicabilidad universal (O. Aktouf, 2002), desconociendo las diferencias nacionales, igualmente visibles en el terreno del desarrollo económico, las formas de sociabilidad, las identidades societales y étnicas, etc. Finalmente, el estructuralismo ha sido importante pero no por la vía ortodoxa propia a las Ciencias antropológicas y sociales; sino articulado a la influencia significativa que ha tenido desde los años 50 sobre las teorías del Management estratégico, la escuela parsoniana y las configuraciones sistémicas – relacionales que se derivaban de la propia teoría de los sistemas.

Estas perspectivas operacionalizan los estudios entre la Política y el Management a partir de distinguir 4 áreas de análisis: a) la organización como arena política; b) la organización como actor político; c) los dirigentes y la política; y d) las instituciones y la Política (T. Hafsi, 2005). Aquí vale la pena recordar que la tradición renovada del institucionalismo tiene una gran importancia en un conjunto muy amplio de disciplinas y campos de estudio, primordialmente en las Ciencias Políticas; aunque su punto de partida se centra básicamente en disciplinas como la Sociología, la Teoría de las Organizaciones y las Ciencias Manageriales. Sin embargo, la operacionalidad de los discursos de la última, está aún muy lejos de un acuerdo epistemológico y ontológico básico. En realidad, el consenso administrativo sobre el Poder tiene lugar desde una superposición de perspectivas; el llamado "**Overlapping consensus**" es quizás la mejor descripción de su estado actual (J. Rawls: 1971).

La razón para abordar este estudio se deriva de que al precisar las contribuciones principales de las Ciencias Administrativas al tema del Poder, podríamos establecer una fértil conexión con algunas de las principales dimensiones de la cuestión institucional en la perspectiva de la Ciencia Política actual. Para hacer esto, creo útil analizar primero, de forma breve, los orígenes del pensamiento administrativo afianzado sobre el Poder organizacional, especialmente acercándonos a las preguntas fundadoras sobre el papel – en la interacción política organizacional – de los fenómenos de la Autoridad, la Cooperación y la Comunicación. Sobre la base de estos puntos se intentará aquí hacer una síntesis de la aportación al análisis del Poder organizacional, desde los principios de acción racional y

las estrategias colectivas de acción social. En particular, puesto que las Teorías sobre el liderazgo frente a la cuestión del poder y los matices de la visión managerial sobre la funcionalidad del mismo fueron las influencias más relevantes en lo atinente a la noción de autoridad, en el marco de la teoría managerial americana.

Igualmente, resulta importante destacar el hecho de que en nuestro tiempo hay una ausencia de diálogo interdisciplinario entre los teóricos de la Dirección y los filósofos y sociólogos políticos. Por ejemplo, una gran parte de la vasta y ya clásica obra de H. Minztberg (1984, 1985, 2004) se dedica a este tema, aunque este autor canadiense raramente hace referencia a la enorme literatura filosófica y sociológica sobre el poder. Todo sucede como si los autores de la Dirección descubrieran una y otra vez cosas elementales, ya dichas y analizadas. Sin embargo, en el campo de la política la inmensa mayoría de los textos sobre el poder ignoran las cuestiones manageriales (p. ej., K. Boulding, 1993; R. Dahl, 1998; A. Touraine, 1995). En los estudios administrativos el fenómeno es similar, pero al contrario. Como Mintzberg, ellos describen el campo de gestión ignorando la literatura clásica y contemporánea de las Ciencias sociales duras y de la filosofía política (Véase al respecto: J. Hatch, 1997; H. Minztberg y otros, 1998; G. Morgan, 1986). Ello pasa incluso en quienes de forma deliberada hicieron la revisión de las críticas dirigidas contra la visión de las teorías manageriales ortodoxas, y que proceden de la teoría social cercana a este campo (N. Mouzelis, 1971; Ch. Perrow, 1988). Sin embargo, sobrepasar estas barreras tendrá utilidad para alumbrar el camino de la investigación sobre la naturaleza del poder, en tanto práctica social extendida en las sociedades, necesariamente abiertas a la universalización política, económica y sociocultural.

La unidad de análisis de la perspectiva managerial han sido siempre los individuos en su condición de ejercicio del poder público, la cual aún es la más familiar para los académicos de las Ciencias de la Gestión. Hoy en día, en efecto, el Liderazgo ocupa una plaza central en las reflexiones universitarias. La preocupación por la calidad de la tarea de los dirigentes es igualmente una preocupación mundial. Y quizás valdría precisar que lo es en virtud de la insatisfacción generalizada, que lleva incluso a la apatía frente a lo Público – Político[4]. De otro lado, la

[4] Enfrentamos de este modo, tanto en las Ciencias Humanas como en las Ciencias Sociales, los eternos interrogantes ontológicos sobre la naturaleza del Poder y la Política, que son precisamente la condición actual de renacimiento mundial de la Filosofía política y la Moral. En los EE UU, el lugar por excelencia del Management estratégico, es donde con mayor riqueza conceptual en los últimos 40 años, ha renacido en términos de una oposición visceral este tema eterno, bajo la lucha entre Libertarios y comunitaristas. El tema que domina el debate en las Ciencias del Management es la distinción entre pequeña y gran política. En este sentido, el proble-

mayor viabilidad de estas temáticas tiene que ver con el predominio en las Ciencias de la Gestión, tanto en Europa como en Norteamérica, del individualismo metodológico.

2. El poder organizacional – Primeras miradas manageriales

La corriente académica que hizo la renovación del Management y que se planteó la cuestión del Poder de manera central –pero casi de forma inesperada, sin una conceptualización a nivel filosófico– fue la Escuela de las Relaciones Humanas. Roesthlerberger[5] uno de sus miembros más prominentes (1967:333) afirmó al respecto que las disciplinas tradicionales de la Sociología y la Psicología, durante los años 30s, no construían los caminos para hacer estudios sobre las causalidades del comportamiento humano dentro de las grandes sociedades económicas. Por lo cual dicho autor reivindicó en tal dirección el trabajo, hoy mítico, de E. Mayo, L. J. Henderson, él mismo, y otros, en la fábrica de Western Electric en Hawthorne. Estas experimentaciones paradójicas, de manera igualmente inatendida, encontraron explicaciones sobre el comportamiento organizativo, muy alejadas de los puntos de vista clásicos de la escuela del "Management Científico". La productividad no se basó, en adelante, en el eje económico y material, sino más bien en los complejos ámbitos de la autoconciencia, la motivación y el reconocimiento de la importancia de las contribuciones de los trabajadores y miembros de las organizaciones.

ma ha sido implícitamente de tipo ontológico, ¿qué es verdaderamente la Política?... ¿Ella está al servicio del interés común?... ¿O eso, es una mera utopía que se destruye en el ejercicio de la actividad política?.... Creo conveniente subrayar que el enfoque positivo de la Política se vislumbra en tanto se la comprende como un modo necesario de resolución de los conflictos. Desde la Política de los Estados nacionales con sus espacios macro, hasta los niveles meso organizacionales; y micro, de interacciones entre individuos. La política en una perspectiva centrada en las cuestiones Administrativas permitiría además –de ser rectamente utilizada y entendida– procesos fluidos de toma de decisiones (H. Simon, 1997; E Varela, 2005ª; T. Hafsi, 2005).

5 El objetivo principal de los estudios de Roesthlerberger estuvo orientado hacia el análisis de la conducta humana, sobre todo en las grandes empresas y organizaciones de la sociedad industrial americana. En particular, se interesó sobre la división entre dos grandes gestiones: la de la tecnología y el conjunto de situaciones o de ambientes humanos no lógicos. A partir de tales comprobaciones, Roesthlesberger (1967) fundó la tesis de la separación o la distinción entre el **Life Space** y el **Social Space**. A su modo de ver, el trabajo académico de la gestión debió centrarse en éste último tema. Roesthlerberger y su grupo establecieron la diferenciación clásica entre Lógica y semántica, dado que criticaban las falsas dicotomías, proponiendo, en cambio, observar empíricamente los vínculos psicológicos y sociales, en la conducta organizativa.

Esta nueva teorización fue una reacción contra las dificultades antiguas del modelo administrativo para garantizar el éxito de la Dirección científica ingenieril. El inicio de estos estudios fueron las teorías sociológicas de del economista y sociólogo ítalo austriaco W. Pareto[6] y L. J. Henderson (su divulgador en Estados Unidos) quien de Pareto tomó la cuestión metodológica del conocimiento de la realidad social; y particularmente, se centró en la división entre dos grandes gestiones: la de la tecnología, como el espacio de la acción lógica experimental, y campo del accionar humano desde una dirección de carácter racional; y, en un segundo lugar, el conjunto de situaciones o de ambientes humanos "No lógicos". Lo novedoso aquí giraba en torno a colocar un eje dúplice para estructurar una teoría de la condición o de la naturaleza humana. La renovación de la investigación científica facilitó la construcción de las nuevas ideas en el terreno de la sociología concreta destacando la primacía de la fenomenología. De esta forma, la ontología de la Dirección americana estuvo basada en una combinación particular entre el pragmatismo y la experimentación social que hacía pensar que el Poder en las empresas podría reducirse a un conjunto de herramientas tecnológicas de tipo mecanicista.

En tal sentido, es importante comprender que estas elaboraciones teóricas solo son posibles si tomamos en cuenta que ellas se ubican en una fase histórica dada, precisa, del capitalismo mundial. Es necesario percatarse por lo tanto de los grandes ciclos de relación entre lo económico y lo político, desde el mundo feudal, pasando por la modernidad industrial y arribando a la postmodernidad (postfordista y postindustrial). En el mundo señorial del medioevo la influencia de las organizaciones sobre la vida política fue casi nula, por su débil peso, solamente expresado en el nivel de la actividad gremial, corporativa. En tanto que con el advenimiento de las sociedades industriales las Empresas tuvieron una relación privilegiada con el aparato estatal. Este fenómeno permitió las elaboraciones conocidas de tipo crítico de parte de la teoría marxista (H. Braverman, 1976; B. Jessop: 1998). Con el advenimiento de la sociedad indus-

[6] La apropiación y transformación de las ideologías paretianas por parte de la Escuela de las Relaciones Humanas no fue un proceso gratuito. En realidad, las tesis de Pareto, sirvieron de alternativa metodológica y conceptual a la influencia significativa en dicha época, del marxismo como herramienta y metodología de análisis social en las escuelas administrativas y sociológicas en los Estados Unidos. Con Pareto se encontraría, primordialmente de parte de Henderson, un filón inexplorado que dicha tendencia utilizaría con intensidad a lo largo de las siguientes décadas: el organicismo como metodología de análisis, y una cierta "naturalización", de las relaciones de poder, en la perspectiva aristocrática, elitista, que había acercado a Pareto y otros miembros de su generación entre ellos Gaetano Mosca, Robert Michels, a las ideologías protofacistas.

trial ganó peso la categoría "Trabajo". La crítica a la alienación del trabajo sirvió de paso para descalificar la acción política de parte de las organizaciones empresariales. Y en la esfera de lo político contestatario surgió la actuación de los Sindicatos de obreros y empleados. El Estado a la larga catalizó estos choques en la forma de un conjunto complejo de mecanismos de regulación. La propia Iglesia católica influyó en esta dinámica. El fordismo sería el paso siguiente que consolidaría después del laisseferismo la ideología del Estado de Bienestar **(Welfare State)**. Keynes y el **New Deal** darían lugar a la legitimación social de este tipo de contractualismo público.

Con la extensión del fordismo – taylorismo al conjunto de las actividades económicas en Norteamérica y en buena parte de Europa occidental a partir de los años 30, se crearían las condiciones para la reformulación ya señalada de los nexos entre la política y Management. Desde la inicial negación de la diferenciación entre clases sociales y de los discursos humanistas e integradores de corte voluntarista, se pasaría a un escenario más sofisticado de reconocimiento explícito de los conflictos sociales y de las relaciones asimétricas en el interior de las organizaciones económicas. La teoría administrativa, reconociendo dichas asimetrías y conflictos latentes, tendría como tarea devenir instrumental la vehiculización de la buena marcha de las organizaciones. El conjunto complejo y abigarrado de iniciativas de corte psicosocial se centraron sobre las cuestiones motivacionales y actitudinales de los miembros de la organización. Por ello resulta particularmente ilustrativo de tal propósito, y quizás en ello resida la principal contribución de dichas corrientes durante los años 30 – 60, la investigación aplicada, de muchos de dichos autores y escuelas, que buscaría trazar procedimientos, mecanismos, etc. a través de los cuales fluiría la autoridad organizacional. El propósito era, por supuesto, claramente pragmático: configurar líneas de análisis que permitieran dotar a la alta gerencia de mecanismos de intervención dentro de las organizaciones que facilitasen la movilización de los recursos humanos de éstas en pos de los objetivos organizacionales fijados. En este sentido, dicha literatura anticiparía lo que posteriormente sería conocido como "Desarrollo Organizacional". Partiendo de la vieja dicotomía postulada por Saint Simon entre la Administración de las cosas y el Gobierno de las personas, estas ideologías buscaron los diseños y arreglos que facilitaran la movilización de las personas, entendiéndolas igualmente en su condición dúplice de recursos "humanos" en este caso, pero que se relacionaban con los recursos inertes, con las infraestructuras, con los procesos organizacionales y con las lógicas objetivas e impersonales a través de las cuales fluían las citadas relaciones y dinámicas de poder organizacional.

El fordismo –taylorismo, en consecuencia, suministró una base contextual o de época, para una suerte

de contrato social implícito en el mundo económico e industrial. Al reconocerse el papel determinante de los empleados, igualmente dicho reconocimiento se extendió – no sin dificultades – al campo de la organización sindical y de las agremiaciones de trabajadores. Particularmente en los Estados Unidos y en el Canadá al igual que en Francia e Inglaterra, los sindicatos se configuraron como interlocutores válidos, pero en general siendo cooptados al sistema político, mediante mecanismos de integración que recordaban el antiguo lema del social – demócrata Edward Ben Stain "el movimiento lo es todo, el objetivo final nada". En suma, los sindicatos fueron configurados como interlocutores válidos pero en el sentido de reconocerlos como actores de reclamos económicos y materiales, con los cuales podría llegarse a arreglos de carácter institucional que, al mismo tiempo, eran plenamente consecuentes con las teorías económicas en boga, con el keynesianismo que enfatizaba la estrategia de configuración de las demandas agregadas como una forma privilegiada de expansión del sistema capitalista y aseguramiento del adecuado funcionamiento de los mercados nacionales de masas.

Así, en la definición de las Organizaciones clásicas americanas (Ch. Barnard, 1938:42-45) se destaca la necesidad de la cooperación, a partir de una relación social mínima, entre dos individuos, como el eje esencial de la vida organizativa. Este tipo de interdependencia podrá tener lugar o existir, incluso en un contexto precario e inestable que, en general, es el terreno de la construcción de relaciones sociales. Para Homans (1950:10), por ejemplo, un Grupo Humano se integra por un determinado número de personas que casi siempre están en permanente estado de comunicación entre ellos, que de esta forma mantienen vínculos directos, aunque sin mediaciones sociales significativas. Aunque la Sociología clásica no estaba centrada en esta dimensión, la teoría managerial de las relaciones humanas asumió el pequeño grupo como el primero y más importante espacio de la experiencia social entre los seres humanos.

De forma alternativa, los grupos implican un papel de mediación con las macro estructuras de la sociedad y, al mismo tiempo, actúan y sobreviven de manera simultánea en un medio natural y social. De este modo, las ideas de Barnard, Henderson y Homans nos permiten deducir que ellos le dieron gran importancia al carácter plural, distinto, de las organizaciones; y, aunque no las analizaron como organizaciones económicas, si consideraron de manera comparativa, las organizaciones políticas, el Estado, las iglesias, los aparatos culturales, etc.

En este punto, vale la pena mencionar que existe un alejamiento deliberado del concepto de **Homo economicus**, dominante en la tradición del Management científico. Para la nueva corriente las fuentes de la cooperación son distintas, pero la principal razón para la cual los seres humanos cooperan entre ellos, es la in-

capacidad absoluta de autonomía total, de autarquía. Al contrario, el beneficio de cada uno debe conducir, en un proceso de interacción compleja, a la interdependencia, la división del trabajo, etc. La Escuela de las Relaciones Humanas reasumió aquí, resumidamente, los clásicos argumentos de Durkheim y de la macro sociología, solamente de manera implícita, sin citas, sobre el papel de la especialización y la división del trabajo, en la construcción de tejido social. En la mayoría de las interacciones esto se desarrolla con la utilización de medios simbólicos y representaciones. Pero, es necesario hacer la diferenciación entre Comunicación e Interacción. En tanto la primera es más general; el otro es más preciso. En efecto, en las interacciones podemos distinguir: la frecuencia, la duración, el orden, la causalidad, etc. (G. Homans, 1950).. De esta forma, la Ontología de la Dirección americana estuvo siempre, desde sus comienzos, basada en una combinación particular entre el pragmatismo y la experimentación social. Un extenso repertorio de temas de investigación se definieron para esta Escuela en Harvard, durante casi cuatro décadas: las habilidades de los trabajadores, la relación dirección – subordinación, el liderazgo, la eficacia organizativa (Ch. Barnard, 1938: 158-159), y finalmente el proceso de Toma de Decisiones. Así, sin una propuesta expresiva directa, la Escuela de las Relaciones Humanas trató con un extenso conjunto de perspectivas sobre el comportamiento de los individuos en el medio social y en las Empresas; lo cual tiene vínculos evidentes con los grandes temas de la teoría política contemporánea, pero sin una filiación clara o directa. Los hombres de negocios y los asesores corporativos en esa época (años 30s - 40s), construyendo teorías, buscaron objetivos pragmáticos; situación que fue una de las características más destacadas del abordaje del Poder por las escuelas de Dirección en los Estados Unidos.

La más grande utilización de estas ideas fue adoptada por H. Simon (1997) quien, en efecto, hizo una crítica teoría de las tendencias a explicar la conducta humana sobre la base de los poderes intuitivos de los individuos en situaciones de conflicto. Desde esta perspectiva, el conocimiento humano sería casi inconsciente, automático y operaría a través de mecanismos psicológicos no lógicos (1997: 45). Sin embargo, para H. Simon las decisiones humanas no son irracionales. No existen grandes diferencias entre la toma de decisiones, lógica y la manera intuitiva de actuar de algún individuo. Lo que está en juego al nivel de la toma de decisiones es el, de hecho, flujo de poder presente en las relaciones operativas de cada organización, por lo cual los dirigentes deben tomar conciencia de los intereses de los distintos sectores existentes en las organizaciones. En tales visiones aunque existía un esfuerzo de teorización, el impulso dominante fue la esperanza de definir de forma instrumental el conjunto de los grandes objetivos corporativos. Más adelante, la influencia de

la tradición managerial (Ch. Barnard: 1938) sobre la llamada escuela normativa del institucionalismo permitirá proporcionar cuadros analíticos construidos con base en una gran interacción entre los individuos, los pequeños grupos, las divisiones operativas, etc. La teoría política managerial se basará entonces en la perspectiva de vislumbrar los problemas políticos del nivel medio que son descubiertos por la observación directa, en la experimentación social. En tanto que la teoría política buscará alternativamente canalizar los problemas políticos fundamentalmente en los niveles macro, societales que han sido los que de su análisis central, particularmente el Estado y sus aparatos; los partidos políticos y otras formas de mediación social e institucional.

3. Hacia elconcepto de institución

El influjo del análisis institucional en las Ciencias manageriales es claramente observable desde comienzos de la década de los 50, en los Estados Unidos. Este era en cierta dimensión, un corolario de los argumentos formulados por Simon, March y Olsen, entre otros, sobre la racionalidad limitada de los actores y los flujos relacionales entre los mismos en términos de la denominada "acción estratégica". Pero, de otro lado, detrás de estas conceptualizaciones se encontraba un marco analítico de carácter más general y comprensivo que suministraron los análisis de Talcott Parsons particularmente incorporados al análisis managerial en términos de una teoría que diferenciaba los sistemas sociales u organizacionales como estructuras macro y meso, que no se derivaban directamente de la negociación o de las interinfluencias configuradas por los actores organizacionales; y en donde el papel de los actores era fundamentalmente reconocido en términos de una perspectiva que en un marco positivo sería comprendida como funcionalidad cuando el conflicto social u organizacional no era adecuadamente canalizado, en una visión negativa, como "disfuncionalidades". Dos grandes escuelas (March y Olsen) se reconocieron: la primera de ellas de una tendencia objetivista, que anclaría sus análisis sobre la naturaleza impersonal de las estructuras societales y organizacionales, derivada más bien de una interpretación en profundidad de megatendencias sociales, de patrones culturales de larga duración antes que de la propia interacción entre los mencionados actores. Por supuesto, aquí encontramos la influencia significativa que a lo largo del siglo pasado ha tenido la lógica metodológica y analítica de Emilio Durkheim sobre las ciencias sociales americanas. Sin embargo, esta tendencia dominante en la Sociología resultaba insatisfactoria para los teóricos del management porque ella daba poco espacio a la capacidad de construcción y diseño institucional, a la configuración de procesos modélicos de adaptación y cambio organizacional. Ello llevó a una creciente influencia de una tendencia

alternativa, particularmente centrada en los análisis micro, y por supuesto en el individualismo metodológico. Ella es una línea dominante en las ciencias manageriales y marca los principales espacios epistemológicos de separación con las tendencias sociológicas dominantes en la época tanto en Europa Occidental como en Norteamérica, y cuyo cúlmen conceptual, el autor que expresaría los hallazgos y a la vez las limitaciones de esta tendencia, sería Crozier y su asociado Friedberg, a mediados de la década de los 60 y a comienzos de la época de los 70.

Comencemos para precisar esta temática por abordar el significativo genérico del concepto de institución, dado que éste ocupa una posición central en las Ciencias sociales y en perspectivas antropológicas y puesto que, en su acepción más general, designa:

"todo lo que, en una sociedad dada, toma la forma de un dispositivo organizado, sobre el funcionamiento o la reproducción de esta sociedad, resultante de una voluntad original (acto de instituir) y de una adhesión, al menos tácita, a su legitimidad supuesta. La institución implica necesariamente valores y normas (que pueden ser usuales, reglamentarios o también enunciarse en forma de códigos), siempre explícitos, tendiendo a generar en los miembros de la sociedad en cuestión comportamientos estereotipados (que pueden ser de simple manera de ser, o, más a menudo, personificarse en papeles bien definidos. B. Malinowski dice a este respecto que cada uno debe poder evaluar precisamente la conformidad de los comportamientos a las normas de la institución. Además es frecuente –pero no necesario– que una institución implique agentes (o incluso toda una administración) regulados, aunque no exista una estructura de autoridad particular. No es raro tampoco que se posea un sistema de sanciones (positivas y negativas) y un conjunto de ritos de paso (laicos o religiosos)". (P. Bonte y M. Izard, 1991).

Una contribución muy notable de esta corriente fue la intención de incluir la relación entre las dinámicas de cambio social en las organizaciones y los factores de su continuidad o estabilización. Al respecto, es importante precisar la naturaleza de este concepto. Paul Fauconnet y Marcel Mauss (1971) precisaron el sentido de esta expresión:

"Es lo que, en una institución a través de un conjunto de actos o ideas muy instituido, los individuos encuentran ante ellos y se les impone. No hay ninguna razón para reservar exclusivamente esta expresión a los acuerdos sociales fundamentales. Entendemos pues por Institución a los usos y métodos, los prejuicios y supersticiones, las constituciones políticas o las organizaciones jurídicas esenciales; ya que todos estos fenómenos son de la misma naturaleza y solo difieren en su grado".

Adicionalmente, tomemos en consideración que B. G. Peters (1999) ha construido una taxonomía de escuelas contemporáneas sobre las instituciones clasificando seis tipos: 1) La teoría normativa (March y Olsen principalmente); 2) la corriente ortodoxa del

individualismo metodológico, la "**Rational Choice Theory**"; 3) el historicismo; 4) el empirismo; 5) la perspectiva del análisis de política internacional; y 6) el institucionalismo social.

A la taxonomía fijada Peters (1999) ha agregado un modelo de análisis con ocho preguntas clave para cada modelo para compararlos y testarlos. Estas son cuestiones principalmente ontológicas tales como la naturaleza de las instituciones, el cambio organizacional, su origen, genealogía, las relaciones entre individuos e instituciones, la especificidad de las instituciones políticas. Adicionalmente, Peters ha introducido cuestiones epistémicas que se refieren al rigorismo analítico de cada punto de vista teórico, sus aproximaciones prácticas y sus problemas metodológicos. Finalmente, su modelo de análisis se cierra con una cuestión central de naturaleza deontológica sobre cuál(es) serían las buenas instituciones. Sin embargo, en mi opinión no existe una justificación manifiesta en Peters que reivindique y legitime la selección de este tipo de clasificaciones o el cuadro comparativo que él ha escogido. Se trata más bien de un a-priori altamente arbitrario. Por ejemplo, ¿porqué introducir la dimensión internacional como un modelo diferente cuando la metodología del análisis internacional descrita no se distingue en lo fundamental del resto de las escuelas, salvo por la especialidad macro o transestatal?..... En realidad, existen en Peters ausencias notorias de numerosas escuelas, la mayor parte de ellas europeas. Por ejemplo, el marxismo, las escuelas estructuralistas europeas, la teoría de Luhmann (1995, 1997) sobre el poder, etc. En fin de cuentas cada autor escoge un punto de vista sobre todo en dominios como el de las Ciencias Políticas, donde las prioridades y clasificaciones han estado siempre impregnadas por la influencia de tradiciones nacionales y por los paradigmas dominantes en ciertas comunidades científicas.

El Institucionalismo utiliza en general un énfasis de explicación de las acciones humanas sobre la base de la referencia a construcciones de carácter medio y macro. Tal perspectiva aproxima al institucionalismo renovado a las corrientes de explicación sociológica; lo cual conlleva a concluir que, en últimas, la Ciencia Política se ocupa básicamente del problema del Poder, el cual es un fenómeno eminente de la sociedad que se plantea y está presente casi siempre a nivel de las relaciones interhumanas. Del mismo modo, se puede decir que nadie ejerce el poder político sobre sí mismo, como entidad aislada; y que, por lo tanto, en este cruce de relaciones sociales se arraigan las reflexiones sobre las instancias de mediación empresarial y organizacional. También nos dicen la mayoría de estas escuelas que las Instituciones tienen una larga duración, siendo estructurales a cada formación social. Empero, la base ontológica de las instituciones serían las acciones individuales, por medio de las interacciones entre estas.

¿Cómo se forman las instituciones?... Existe un largo debate sobre

esta materia y nosotros actualmente no podemos encontrar entre los académicos un acuerdo sobre este tema. Leyendo la mayor parte de la literatura contemporánea que se refiere al mismo, encontramos que existen numerosas dificultades. Cada escuela puede legítimamente escoger su propia perspectiva. Esta es la razón de la gran cantidad de definiciones. Pero si quisiéramos encontrar un consenso mínimo entre las diferentes corrientes, esto nos daría una idea global según la cual existe una prioridad para los niveles meso y macro, principalmente instituciones organizacionales como la estructura familiar, la empresa, las comunidades. Así, la forma de estructurar el funcionamiento institucional será la Cultura, más específicamente, en el proceso social de construcción de Valores surge la dinámica que permitirá compartirlos. La escuela historicista –por ejemplo– nos oferta una explicación que llamaré singularista, dado que a partir de tal visión algunos acontecimientos sociales señalan, de esta manera, los problemas que proporcionan el marco institucional de su accionar. Pero, no existe aquí un cuadro teórico estructurado. De allí que se destaque a este respecto que lo que el institucionalismo no hace tan bien, es explicar a las instituciones en sI mismas (B. G. Peters (1999, 150).

Al analizar las teorías sobre la construcción institucional, en la mayor parte de las escuelas manageriales referidas por Peters, un vacío resulta evidente. En la mayoría de dichas construcciones la institucionalidad aparece como un dato ya dado. Y a partir de esa percepción de lo ya existente, se configuran análisis de naturaleza instrumental, tratando de determinar sus reglas de constitución, pero no su proceso de constitución y, menos aún, sus procesos de transformación, adaptación y/o superación. En este sentido, la mayor parte de tales tendencias expresan los límites del positivismo. No se reconocen, por lo tanto, instancias históricas. Incluso en el llamado historicismo analizado al comienzo de este texto, ello es una carencia notoria, ni se logran determinar teorías que asuman los grandes cambios que en la sociedad postindustrial se han dado desde el punto de vista de la doble descomposición de las líneas unificadoras de las instituciones, en términos de la desterritorialización y de la transtemporalización.

Ello lleva a muchos autores contemporáneos, primordialmente de las líneas de análisis sociológicas y políticas, a reconocer como una característica predominante en nuestro tiempo, tanto en las sociedades avanzadas como en los países del llamado Tercer Mundo, un fenómeno inédito: la preeminencia de las llamadas "comunidades inmateriales". Ello es evidente en el caso de las comunidades científicas y académicas que se relacionan en red, a partir de la Internet, revistas especializadas y publicaciones focalizadas, hasta las formas de presencialidad tales como los congresos académicos y los escenarios mediáticos de intercambio en tiempo real. Pero ello es evidente que las co-

munidades inmateriales operan en gran medida hoy en día, en el propio mundo empresarial.

¿De qué forma se puede gobernar una corporación multinacional, si no a través de nuevas lógicas de interrelación entre sus componentes? Una forma específica arquetípica de esta nueva modalidad es el trabajo en equipo largamente elogiado y configurado como paradigma por la teoría managerial. Este tipo de trabajo se basa en una relación excluyente pero a su vez interdependiente, dicotómica entre homogeneidad – interdependencia. En donde la individualización competitiva, se enfrenta esquizofrénicamente a la necesidad de configurar una suerte de espíritu de cuerpo atemporal y transespacial, que generalmente no se dirige contra las cúpulas directivas de las respectivas organizaciones de las que hacen parte dichos equipos, sino contra otros equipos dentro de las misma organizaciones o en sus organizaciones competidoras.

De alguna manera, tales trazos nos evidencian la existencia de fenómenos de autoorganización que subyacen a las tendencias hacia la descentralización organizacional que caracterizan a las organizaciones del mundo económico, pero no constituyen un rasgo exclusivo de éstas, dado que también lo podremos encontrar en numerosas organizaciones del llamado Tercer Sector, en las formas de adscripción y participación política, e inclusive en las formas de organización de la vida público – política en los niveles de la soberanía tal como ella se expresa en las sociedades contemporáneas globales.

Una de las limitaciones de la teoría institucional, además de la negación anotada del proceso histórico, es que el nivel de análisis básicamente se configura sobre un tipo ideal de conformación de reglas institucionales de naturaleza simple –formal. En cambio, la evidencia sociológica nos muestra que las instituciones coexisten con otras instituciones configurando redes complejas, de naturaleza sistémico–organizacional; y, específicamente, en nuestros tiempos, dichas formas de interrelación sistémica incluyen procesos complejos de interacción que transforman las reglas institucionales y, por lo tanto, a éstas en tanto referentes esenciales de la acción colectiva; sin negar el importantísimo papel que cumplen hoy en día los procesos políticos y societales de deliberación acerca de dichas reglas, que se expresan prioritariamente en términos de la renegociación de las reglas, y de los cambios y adaptaciones de estas. Finalmente, influyen también muchísimo hoy en día, sobre la naturaleza de las reglas, los cambios tecnológicos que suscitan, por ejemplo, inevitables transformaciones en los procesos de control disciplinario.

En realidad, el análisis institucional fue construido desde los años 50 del siglo pasado en las Ciencias del management norteamericanas con el propósito de lograr tres objetivos: el primero de ellos, construir un ambiente de seguridad, específicamente en el sentido de otorgarle previsibilidad y capacidad de anticipación a la alta di-

rección. En tal sentido, institucionalizar significaría establecer claras reglas del juego acatadas por los diferentes grupos sociales involucrados en las tareas organizacionales. Ello lleva a la segunda categoría, la de la confianza, que consiste en estructurar un tipo de ambiente basado en el primero, y que permite una fluida interacción de carácter "natural" entre los participantes en los procesos organizacionales, comunicacionales o, incluso, en la relación externa que da lugar al tercer campo, el del llamado "dominio".

Alternativamente, las teorías modernas de la organización y los estudios de Dirección se ocupan de construcciones artificiales, tales como las empresas, los organismos políticos, los partidos, los parlamentos, etc. Los teóricos más radicales hicieron hincapié en el factor político como eje que predomina al crear instituciones. Estas son formadas por los detentadores de poderes asimétricos en las sociedades. Y la tarea explicativa de tales dinámicas será parcialmente cumplida por los teóricos manageriales. En efecto, de manera paralela a los estudios sobre instituciones en los ámbitos de la Sociología, la Ciencia política y la economía, se produjo en el Management una importante serie de monografías descriptivas de la situación normativa relacionada con las grandes empresas (A. Chandler, 1962; P. Drucker, 1954) y el aparato burocrático público (M. Crozier, 1963; Ch. Lindblom, 1999; Allisson y Zalikov, 1999).

Sin embargo, el planteamiento de una perspectiva original será imputable sobre todo a P. Selznick. En su opinión, el punto clave reside en vincular las Instituciones a nivel ontológico –tiene lugar un proceso de productividad natural–, en el contexto de la vida social. Ello se refleja en las solicitudes de diverso tipo, en una sociedad particular, a la manera de acciones que responden a la satisfacción de necesidades. La productividad creativa será por lo tanto adaptativa. Es un conjunto de intercambios que fabrica normas, organizaciones, tradiciones, etc. Esta última interpretación deja en un lugar muy supeditado a los individuos (G. Peters, 1999). Además, para Selznick un punto central en el desarrollo de la teoría institucionalista frente a los problemas conceptuales de la Dirección, es la distinción entre Instituciones y Organizaciones. El lugar central lo ocupan los valores sociales, y la capacidad de las organizaciones (y por supuesto sus líderes) para interpretar por una vía adecuada los valores macro, que, ellas deberán concretar al interior de la vida organizacional. Las organizaciones son, en un plano diferente, productos instrumentalizados de carácter principalmente técnico, que movilizan energías para obtener objetivos determinados. Éstas son contingentes, imprevisibles; y no existen de manera necesaria. Si nosotros construimos un consenso mínimo sobre esta noción (B. G. Peters, 1999:141), eso nos daría una idea según la cual hay una prioridad para los niveles meso y macro: de un lado, Instituciones organizacionales en una escala familiar, empresarial, co-

munitaria, etc.

Alternativamente, si quisiéramos avanzar con más detalle hacia una definición operativa, encontraríamos dificultades, porque hay distintas interpretaciones sobre la naturaleza de las Instituciones. La primera opción será la tesis que afirma que éstas son definidas por la existencia de normas impersonales. Éste será el punto de partida más cercano posible del objetivismo, que posee una larga tradición sociológica (Marx, Töennies, Durkheim). Los individuos no tienen la capacidad de establecer o negociar estas normas; quizá serán capaces de adaptarlas dependiendo del contexto y de la manera de actuar. Empero, en el análisis de la tendencia normativa, Peters ha enfatizado tal cuestión, con base en su dictamen según el cual para las instituciones lo mas importante es su lógica de la apropiación (**the logic of appropriateness**), ya que ésta establece las conductas apropiadas e inapropiadas de los miembros de un conjunto organizado (Peters: 1999: 35).

La socialización será otro mecanismo de introducción de los individuos en las organizaciones sobre la base de la apropiación de las normas y reglas societales. En esta línea de análisis citemos el modelo de actores racionales cuya influencia ha sido dominante en los estudios de política internacional (Allison y Zalikov, 1999: 13-76). Tal modelo fue resultado de una gran herencia teórica que cualquiera puede hallar desde las obras clásicas de Grotius, Hobbes, Kant y Hegel. Así, la arena internacional es el reino de la selva, de derecho natural o los jugadores son los Estados antropomorfizados. Según tal teorización los Estados son macroindividuos calculadores, egoístas buscando la supervivencia y la dominación. Hoy este modelo es hegemónico en este tipo de análisis, a pesar de sus debilidades [7].

Más adelante, la llamada escuela de la "**Rational choice**" será adherente al esquema de las normas, pero rechazará el carácter objetivista de su configuración. El cálculo utilitario es tributario de un concepto de la naturaleza humana dado que –según tal visión– el Hombre busca siempre obtener ventajas personales. Para tales teorías el egoísmo como motor de la historia es el punto de comienzo de la construcción del tejido social. Visto este panorama podríamos concluir que en su conjunto las teorías institucionales supeditan a los indivi-

[7] En las ciencias políticas contemporáneas no se considera a los Estados simplemente como macroindividuos (Gigantes al estilo de Gulliver). En cambio, se los observa más exactamente como macroorganizaciones, insertos en redes de organizaciones, en función de la división del Poder, por ejemplo, entre los niveles nacionales, regionales, etc. Ello hace que su entorno sea incluido dentro de las teorías organizativas. Sobre este punto véanse las conocidas perspectivas de la teoría de gestión americana, orientadas hacia los conceptos operativos de los sistemas de flujo organizacional (Simon y March: 1964).

duos. Incluso para los más individualistas, según la corriente del "**Rational Choice**", los individuos encuentran en las instituciones formas societales de control y de regulación, delimitando sus opciones, sus elecciones. De tal manera que, si alguno quisiera analizar el sistema político comenzaría con el estudio, con la interrogación sobre el papel de las instituciones, y solamente después de esto, abordaría las funciones de los individuos, como una variable dependiente de la primera. Realmente, la concepción normativa de March y Olsen está cerca de este punto de vista, al menos de una manera parcial. Según March y Olsen las instituciones no son necesariamente estructuras formales, sino que deben ser comprendidas primordialmente como una colección de normas, reglas, y lo que es más importante como un conjunto complejo que adopta y establece rutinas (Peters, 1999: 28). Haciendo referencia a esta problemática, Cyert y March (1963:39-41) han aprehendido la argumentación sobre la Racionalidad limitada para profundizar este punto de análisis y también para utilizarlo de forma explicativa y parcialmente anticipatoria. En este sentido reconocieron su deuda intelectual con Simon y Coase. De otro lado, el concepto de beneficio como único eje de la Empresa es también rechazado por Cyert y March (ibid). Estos en cambio, asumieron una perspectiva más compleja de construcción social de los objetivos de las Empresas, siguiendo los trazos de Simon en unos campos específicos. En efecto, para Cyert y March la cuestión crucial es la condición dominante de las situaciones internas de la Empresa. Esta es la razón por la que criticaron la tradición procedente de la Economía. En su opinión, los economistas consideraron de forma adecuada el papel del mercado, pero exageraron los factores externos a la organización económica. Las suposiciones del modelo de competencia perfecta ignoran la complejidad de las Empresas, sus dimensiones estructurales, sus lógicas de poder, etc., De este modo y contra las ideas simplificadoras de la microeconomía. Cyert y March (ibid) postularon finalmente que las empresas tienen una capacidad relativamente fuerte de intervención e interferencia en los mercados, e incluso de controlarlos.

Es fácil comprender que esta perspectiva conlleve a reconocer la capacidad racional de los individuos para hacer cálculos racionales. En este caso, para tratar de direccionar la configuración del tejido social y de sus instituciones Cómo lo mencionaba H. Simon (1949:49), los individuos o macro individuos aislados no tienen la capacidad de tomar decisiones con un alto grado de Racionalidad. Tienen, por sí mismos, grandes obstáculos para anticipar acontecimientos y consecuencias. Simon destaca que la realidad pone en evidencia, al contrario, el éxito del aprendizaje social. Las organizaciones son el medio más adecuado para mejorar la racionalización. La autoridad es, en términos simples, la capacidad de adoptar decisiones que guían las acciones de los otros, subordinados. Este es el te-

rreno de la asimetría al interior de las organizaciones, y la clave de los procesos de Centralización. En tal sentido, la autoridad permitirá la coordinación, con la que las organizaciones harán sus adaptaciones hacia el medio ambiente natural y social. De manera similar a Barnard, Simon también vincula las relaciones autoritarias con los procesos de comunicación. Las técnicas y redes comunicacionales son la base del ejercicio real del poder organizativo. Este análisis está vinculado también a la suposición de la existencia necesaria de un equilibrio organizativo entre tres sectores que constituyen una red ontológica: Los usuarios o Clientes; los cuadros dirigentes, y los empleados.

La separación entre sistemas internos y sistemas externos será una de las claves centrales de la gestión estratégica. Los distintos autores de esta época podrían pues aplicar de manera descriptiva los conceptos proporcionados para construir de esta manera una gran elaboración disciplinaria. En efecto, Henderson, Homans (1950), Barnard (1938), Drucker (1954) y Simon (1997) a partir de tal separación metodológica y ontológica durante los años 30s y 40s, construyeron diferentes rejillas analíticas con conceptos tales como: equilibrio, sistema social, Control social, subordinación, adaptación, e innovación. Estas teorías consideraban los productos internos como resultado de las interacciones centradas en el papel de la pertenencia, mientras que los factores externos fueron definidos en el sentido específico de Hábitos e influencias sociales. Los dos aspectos indicados fueron los ejes de estos estudios.

Al respecto, y yendo al terreno de las grandes teorías sociológicas contemporáneas, recordemos que N. Luhmann (1995:138, 1998) escribió sobre este problema que las organizaciones son en las sociedades una clase de sistemas autocentrados; así pues, lejos de ser arbitrarias siempre se estructuran sobre procedimientos de toma de decisiones, con normas de inclusión y exclusión fijas que existen antes de la puesta en escena de los flujos informacionales –cualquiera que sean. Este último aspecto para él tiene relación con el sentido específico de la contingencia organizacional. Es decir, los individuos pueden o no, actuar como miembros de la organización, decidiendo su conducta a partir de lógicas previas de inclusión. La contingencia existe debido a las normas de comportamiento social presentes de forma general en la mayoría de los miembros de las organizaciones. En un plano más general los grados de contingencia dependerán, a su turno, de los niveles de institucionalización presentes en cada organización. Las variables principales en tal situación están ligadas a la adaptación con el medio ambiente. Por ejemplo, ellas son más flexibles en las organizaciones económicas centradas en los mercados, pero paradójicamente también en el caso de los Estados Naciones y en las redes organizacionales.

J. Thompson (1967) que había hecho un balance más completo de este tema, discute bajo este marco analítico

la naturaleza de la racionalidad organizativa, utilizando la idea de los "campos de Dominio" (en la forma de una relación continente - contenido; medio interno, medio exterior, etc.); el diseño organizacional, la conexión entre tecnología y estructura, la evaluación de los resultados organizacionales, etc. Me interesa destacar en este punto que Thompson rechazó el modelo clásico de análisis que utiliza el concepto de sistema cerrado (p. ej., Taylor, Weber, 1984). La posibilidad de una aproximación con éxito, al estudio de las organizaciones estriba para Thompson en la adopción de una perspectiva que observa las organizaciones como sistemas naturales. Es decir, como estructuras organizacionales en fuerte relación con el Medio, con las organizaciones competidoras, con otras organizaciones que poseen un poder que limita a éstas[8].

La técnica en este sentido se refiere a la especificidad, la singularidad de cada organización. Así pues, en un hospital, el conocimiento y las prácticas curativas y de rehabilitación; en la Universidad, el proceso de formación e investigación; en la Policía, la seguridad y sus derivaciones; las armas, la inteligencia, etc. De forma alterna, la función administrativa es más general, estandarizada, similar al concepto de tecnoestructura, de aparato de apoyo. Y, en tercer lugar, aparece en tal perspectiva la cuestión de la construcción institucional, que es el punto crucial de la visión de Parsons. En resumen, las Instituciones están claramente capacitadas para dar respuestas sociales, crear normas de juego, etc., sobre el plan adaptativo. Ellas ponen en acción la coherencia sistémica de las distintas partes de sistema social. Esta última dimensión nos explica la capacidad de las organizaciones de reconocerse a sí mismas como legítimas. Sobre el Poder organizacional, Thompson también igualmente nos dio una taxonomía bajo la denominación de "Estrategias de cooperación". Aquí el objetivo de la acción política es controlar la incertidumbre exterior en términos de intercambio societal. El Poder se ejerce sobre el terreno de la negociación (contratos), la cooptación, las coaliciones. El sentido esencial de adquirir poder es obtener la independencia, la autonomía organizacional, pero esto será siempre un "Deber Ser", una utopía, a menos si se piensa que ésta puede existir sin restricciones.

Como lo mencioné atrás, una idea muy sugestiva de Thompson ha sido la concepción de "Dominio" o campo de acción de una organización. Thompson postuló los procedimientos políticos para la defensa de los dominios, el rol del Prestigio, la relación dependencia –

[8] P.ej.: El Estado, los medios de comunicación, la arena internacional, etc. En tal dirección, los análisis de T. Parsons (1963) son muy útiles a este respecto. Este había hecho una clasificación de tres niveles dentro de las organizaciones para explicar las fuentes de control y responsabilización. A) El plan técnico, B) las esferas manageriales, y C) las funciones institucionales.

independencia, la competencia en términos de diversos niveles de reconocimiento público. Y como cumbre de este modelo– él afirmó la existencia de un fondo común o consenso organizacional. A partir de este consenso una organización podrá o no, abrirse o concentrarse frente a los problemas y oportunidades que ofrece el medio ambiente. El Dominio aquí nos da un sentido de pertenencia, y fue un concepto clave para instrumentalizar los mecanismos de adaptación cuando emergiesen los procesos de evaluación. Existe una jerarquía de esta dimensión que permitió a Thompson sugerir una rejilla de niveles de complejidad: las Pruebas de eficacia, las pruebas instrumentales, y las pruebas sociales. El primer modelo es sobre todo interno, más técnico; pero el modelo que se basa en las herramientas y tecnologías posee rasgos más ambiguos. El último está basado sobre la percepción social, pública, del resultado de cada organización. La función administrativa, en fin, será doble: en primer lugar, el Líder, el Directivo, conducirá a la organización por un camino adaptativo; y más tarde éste podrá conducirla de manera más activa, con el uso de las tecnologías y estrategias innovadoras. El plan funcional de la "Acción Estratégica" será dado por las interacciones con el medio; la Normalización de procedimientos y acciones; la Planificación interna; y, la Homeóstasis o capacidad de autorregulación. Éstas serían las tres principales vías para cumplir dicha tarea.

Tengamos en cuenta, en este orden de ideas, que partiendo de la crítica de la Escuela de las Relaciones Humanas sobre la ideología del **Homo economicus**, H. Simon había criticado la simplificación y el deductivismo de las teorías manageriales; Y, sobre todo, retengamos que Simon construyó un conjunto coherente de análisis sobre el fundamento de la Racionalidad, principalmente postulando una perspectiva limitada de ésta. Simon defendió por supuesto una cierta visión objetivista, incluso pragmática, de la Racionalidad. Y para ello él hace la siguiente diferenciación entre racionalidades: En situación, Objetiva, Subjetiva, Consciente, Deliberativa, y finalmente propuso la categoría de la Racionalidad Organizativa (H. Simon, 1997: 85). Detrás de estas distinciones, existe claramente un concepto muy preciso. La Racionalidad es el proceso de selección o de escogencia entre múltiples alternativas, por parte de todos los seres humanos. Este fue el punto central de su propuesta, que se construyó definiendo los probables impactos de la selección adoptada.

Los individuos aislados no tienen la capacidad de tomar decisiones con una Racionalidad absoluta (Simon, 1997: 92). Tienen, en sí mismos, en cambio grandes obstáculos para anticipar acontecimientos y consecuencias. H. Simon destaca que en realidad se pone de relieve, al contrario, el éxito del aprendizaje social. Las organizaciones son el medio más adecuado para mejorar la racionalización. La autoridad estriba así en términos simples, en el poder de adoptar decisiones que guían las acciones de las personas, siendo

estas subordinadas, y por lo tanto su ámbito es en el fondo el verdadero terreno de la asimetría dentro de las organizaciones, y la clave del proceso de Centralización en éstas.

En tal sentido, la autoridad permite la coordinación, para lo cual las organizaciones hacen adaptaciones respecto del ambiente natural y social. De manera similar a Ch. Barnard, H. Simon vinculó las relaciones autoritarias con el proceso de comunicación. Las técnicas y redes comunicacionales serían por lo tanto la base del ejercicio real del poder organizativo. Este análisis está íntimamente ligado con la suposición de la existencia necesaria de un equilibrio organizativo entre tres sectores que constituyen una red ontológica: Los usuarios; los directivos, y los empleados de cada organización.

A partir de tales comprobaciones podemos plantearnos una cuestión central: ¿Como se produce el cambio institucional? Aquí, revisada la teoría en cuestión, no existen explicaciones constantes, convincentes. Empero bajo tales limitaciones la teoría más extendida es la de la corriente Normativa. Por supuesto, si se orienta todo el conjunto institucional hacia los valores, las tradiciones, la rutina, los cambios se producirán en función de la modernización sociocultural. Según estas escuelas manageriales es posible capturar en la naturaleza de las instituciones una lógica funcionalista, casi darwiniana de adaptación - aprendizaje. La perspectiva racionalista de manera explícita cree que la deontología destacada es la eficacia. Sin embargo, el Normativismo hace hincapié en el resultado como proceso de evaluación interno, más bien que en la evaluación externa; principalmente destacándose como eje analítico la cohesión interna, en tanto ésta se expresa en la dinámica organizacional en la que se comparten valores colectivos. La patología será la disfunción; en términos durkheimianos, la anomia social. Para la corriente historicista, finalmente, la deontología se pondrá en acción a través de la capacidad institucional de supervivencia, es –decir, de adaptación; de relación estrecha entre la teoría y las prácticas. La lógica de la consecuencia, según la visión de M. Weber (1984).

La visión de la política por parte de las corrientes del Management Estratégico ha estado siempre limitada por su perspectiva inicial. En el entendido de que la política de negocios –como lo reseñábamos citando a Mintzberg– se configura prioritariamente en términos de la construcción social, se supone ante todo tarea que la tarea que desempeñan los altos líderes de las organizaciones, se concreta en la identificación y movilización de los miembros de las organizaciones en torno a los objetivos que le dan sentido a éstas; lo cual implica -como corolario- la definición de los medios necesarios para lograr tales meta. Así, dicha movilización se hace a través de la instrumentalización de recursos humanos, tecnológicos, de diseños organizacionales, mediante mecanismos de ajuste y adaptación, que tienen como eje ontológico la separación tajante entre la empresa o la organización de la que

se trate, y su entorno. Es este el modelo a partir del cual se construirán numerosas metodologías y tecnologías para instrumentalizar la llamada visión estratégica dentro de las organizaciones. En términos breves, se trata de restringir la conceptualización de lo político a la idea instrumental del proceso de fijación de "cursos de acción"; de tal manera que esta actividad sería el meollo de los procesos de Planificación Estratégica, a partir de la suposición de un cierto grado de racionalidad comprensiva de naturaleza limitada en los propios actores organizacionales; y en donde la intencionalidad de los dirigentes se separaría de los aspectos morales y subjetivos vistos estos la manera de sedimentos reductibles, mediante mecanismos y tecnologías de racionalización.

En particular, según Herbert Simon (1997), la Política es vista por el Management a través de un prisma específico –y en mi manera de ver pragmático– **la toma de decisiones**. Además debemos recordar de la corriente inspirada por Simon, a otras dos escuelas que han sido muy influyentes en esta línea de reflexión, la propiamente Política; y la de la "**Poubelle**", o "**Garbage Cage**". En español: el cesto de la basura. Esta última denominación fue célebre desde que James March la acuñó en la década de los 50s. Esta imagen nos muestra que las decisiones políticas son –como todas las decisiones complejas , fruto del azar, de la improvisación o de la ausencia de planeación, es decir todo lo opuesto al pretendido cientifismo del racionalismo clásico. En cuanto a la escuela de "política y poder" esta es un espectro más bien difuso, pues su centro son preocupaciones prácticas, resultado de una aproximación sobre la base de investigaciones empíricas, estudios de caso, análisis situacionales (T Hafsi, 2005).

En suma: tres grandes tendencias han dominado la reflexion sobre las decisiones, ofreciendo esquemas de análisis divergentes, centradas las diferencias sobre las cuestiones ontológicas y epistemológicas de la capacidad racional de prever y anticipar. La Toma de Decisiones es en realidad resultado de una mezcla entre la racionalidad limitada de los actores, en términos de su conocimiento de las variables, interacciones racionales con los demás protagonistas del juego decisional; y –de otro lado– del juego de intereses políticos propiamente tal. El naturalismo de las relaciones de poder cede el lugar a la dimensión contingente y a la aproximación sistémica que ofrece posibilidades de enriquecimiento intelectual, teórico. En tal sentido, sería necesario, P. ej., al utilizar modelos como los construyen Thompson o H. Simon, hacer adaptaciones y ajustes. Así pues, la idea de Thompson sobre la naturalidad de las relaciones organizativas sistémicas puede ser puesta de nuevo en una perspectiva de tipo histórico contingente[9].

[9] En una visión radical de este paradigma incluso los Estados territoriales son construcciones en buen grado contingentes y que eventualmente desaparecen y se extinguen (por ejemplo, el antiguo imperio soviético, Yugoslavia, etc.

Si bien es cierto, la teoría de la racionalidad limitada confronta de manera pertinente la noción mecanicista del primer discurso managerial, propio al **Scientific Management**; tiene otras motivaciones, que van mucho más allá del mero y estricto debate académico entre una tendencia renovadora frente a una de corte más tradicional. En realidad, el reconocimiento de la organización como arena de confrontación, de conflicto político, es su rasgo más iluminador. Pero esta originalidad no es, en modo alguno, neutra. Se trata, a lo largo de las décadas que van del 30 al 60, de instrumentalizar un discurso managerial que permita resolver positivamente los conflictos de poder organizacional particularmente en la gran empresa capitalista, en términos tales que ésta pueda cumplir su misión. Tanto en términos de la rentabilidad económica para sus propietarios, como respecto de las mediaciones que en el ejercicio del poder instrumental delegado, ejercen las cúpulas manageriales. El management estratégico, por ello mismo, constituye un corpus discursivo, de naturaleza pragmática, que insiste muchísimo en la investigación experimental y aplicada para encontrar las claves del poder organizado, y los mecanismos que permitirían a la alta dirección de las corporaciones y empresas, resolver positivamente las asimetrías y los conflictos de poder interno. Este es el caso del enorme ímpetu que tomó, en las fases iniciales de dicha teorización, la discusión sobre la motivación. Igualmente, en esta misma dirección podremos encuadrar los posteriores y más sofisticados discursos sobre la moral y los valores en la empresa, que hoy son parte recurrente del renacimiento de la **Business Ethics.**

4. Liderazgo y poder

La escuela managerial de la Dirección clásica en Estados Unidos instauró la inclinación de los estudios sobre liderazgo en la perspectiva no política, meso social, en tanto vislumbraban a la Administración como un espacio disciplinario. Uno de los elementos clave sería la función de los valores en la vida organizativa. En una visión altamente ideológica por estas teorías, los líderes tienen la misión de darle coherencia a los conjuntos organizados, fijando el acento sobre la socialización de valores. Una apuesta fuerte aquí es la conexión entre Liderazgo y compromiso social en cada organización. Los teóricos del Management estratégico denominaron a este proceso una acción encaminada a transformar la Dirección puramente administrativa, en una renovada forma de Dirección, centrada en el liderazgo institucional.

En efecto, a diferencia de la teoría política o la misma filosofía política, el concepto de autoridad para los pensadores manageriales citados se destaca por su carácter Instrumental. Son notables en consecuencia dos cuestiones: el papel del proceso comunicacional; y la teoría de zonas de indiferencia (la capacidad de aceptación de las directivas institucionales). Barnard anticipó

al hacer estas formulaciones líneas de trabajo fértiles en el ámbito de la Comunicación social y humana (Shannon y Weaver, 1947), las reinterpretaciones a este tema de Simon (1997: 177ss), y postuló argumentos que estuvieron en la base de las teorías sociológicas (como en N. Luhmann, 1995) contemporáneas. El eje de estos análisis es el concepto de sistema complejo donde las decisiones circulan y la calidad de la dirección y su capacidad de liderazgo son determinantes para la calidad de los flujos de la información al interior de las organizaciones.

Selznick (1957:4) asignó a los líderes institucionales la actividad de crear y producir Mitos, como una estrategia para configurar y definir a los miembros de las organizaciones, afianzar su sentido de pertenencia, etc. Los mitos serán ante todo las herramientas necesarias para dar una dirección de compromiso, por lo cual en este ámbito creativo no hay espacio para la manipulación y el cinismo (Ibíd.). Aunque recordemos que autores como Barnard (1938) ya habían explicado que los líderes son una capa elitista entre los miembros de las organizaciones que tiene el poder de toma de decisiones, principalmente a partir de control de los flujos de información.

El proceso de toma de decisiones se construye reconociendo que en cada organización y las partes o componentes micro y meso - organizativos, implican una extensa cadena de vínculos, cooperaciones e incluso de fugas de Autoridad, situación que es la base de la existencia de los conflictos internos e interorganizativos. Las funciones de los ejecutivos se basan en su capacidad de integrar y conducir las organizaciones en el sentido de eficacia. P. Drucker (1954) centró la explicación de la naturaleza específica de las tareas manageriales, destacando el papel económico de las empresas. Para ello, Drucker tomó tres aspectos: la dirección administrativa sobre los problemas generales de gestión sobre los jefes, y sobre las personas que hacen las tareas operativas (Empleados). La teoría de Drucker sobre este tema es relativamente simple, pero radical. No hay ninguna posibilidad de crear, producir los líderes por procesos formales: Los liderazgos son innatos. De otro lado, la administración para Objetivos representa para Drucker una descripción fiel de la buena administración. Los jefes, según su dictamen, deben ser capaces de dar orientaciones claras, fijando en el horizonte del futuro los objetivos organizativos. Tal argumentación será una de las bases de la planificación, a partir de la introducción de esta función como una señal distintiva del papel del verdadero del líder. Los objetivos para P Drucker (1954: 63) son cruciales sobre 5 temas: sistematizar el número de tareas de la empresa, confrontarlas con la experiencia, hacer predicciones, conocer el impacto de las decisiones, y dar mecanismos de auto evaluación a los jefes. En tal dirección, la duración de los objetivos, es una cuestión muy importante, pero no hay una única respuesta. En cada sector los diferentes tipos de actividad deben medirse con distintas herramientas. La

temporalidad de conjunto no es la misma de las partes. La incertidumbre en este sentido será un problema. Muchas decisiones inmediatas tendrán un gran impacto amargo el futuro. La innovación central para solucionar este tipo de los retos es la anticipación del futuro. La acción del jefe se fijará en la capacidad de administrar la incertidumbre. Como ya se había fijado en los estudios de Simon: el proceso de toma de decisiones en las organizaciones modernas, en los distintos ámbitos: públicas, privadas y sociales. Así, según Simon, este es el eje para comprender el funcionamiento de tales organizaciones.

Según esta visión, la Empresa capitalista puede y debe proporcionar un ambiente favorable al desarrollo de las capacidades de los líderes potenciales. Los jefes tienen la responsabilidad de encontrar en el marco estratégico los verdaderos problemas más allá de la rutina diaria (Drucker, 1954: 353). En este sentido, tendrán la capacidad de trazar cursos de acción. La dificultad pues consiste en que es muy difícil combinar al mismo tiempo múltiples objetivos. Aunque separar el corto término (asuntos tácticos) y el largo término es, para Drucker, una buena solución.

En esta misma línea de análisis, durante los años 50s, encontramos textos que de manera específica se planteaban el papel del dirigente. Los trabajos que Andrews (1971) y Anssoff (1965) habían escrito se centraban de forma general sobre el papel del liderazgo y las especificidades de los directivos, principalmente en circunstancias más difusas para su análisis, los Valores actúan como bases para producir estrategias corporativas, el reto Japonés en el propio corazón del Management americano, y finalmente, tomaron en consideración también la cuestión de la responsabilización social, el contexto político y la función de la opinión pública en el ejercicio de las actividades de evaluación del desempeño empresarial. Hay un distinto planteamiento en los estudios de Andrews porque éste fue impactado por los escándalos y debates sobre la actuación de numerosos PDG´s o CEO´s de grandes Empresas en los Estados Unidos al final de los años sesenta. En efecto, para Andrew una cuestión clave era la naturaleza compleja de liderazgo. ¿Cómo podrían los líderes distinguir el corto término, las tareas ordinarias y rutinarias, concentrándose en cambio en los problemas decisivos?… ¿Éstos serían capaces de fijar un orden del día y de guiar efectivamente a sus organizaciones?... La intención manifiesta de Andrew fue proporcionar, a la vez, los análisis, estrategias y técnicas hacia tal objetivo. En tal dirección Andrews categorizó las actividades centrales del líder, diferenciando entre: el liderazgo de tipo organizativo y el liderazgo personal. En síntesis, éste autor principalmente describía al líder como un arquitecto de los objetivos de las organizaciones.

Las teorías sobre el liderazgo, finalmente, se han concretado sobre una suerte de discurso fluido, que

involucra un importante trabajo etnográfico, basado en metodologías inductivas, como eje metodológico desde el cual se construyen generalizaciones Según Ronald A. Heifetz (1997:44 - 45), cuya obra reciente constituye un verdadero paradigma de las tendencias contemporáneas de las escuelas manageriales norteamericanas- el liderazgo posee el doble carácter de ser descriptivo y prescriptivo. Así, el liderazgo no es tanto resultado de una posición directiva en la sociedad o en una organización determinada, sino que se estructura más bien en términos de actividad. De esta manera, el discurso managerial podría sugerir que prácticamente todos los miembros de una organización pueden estar en condiciones de ser líderes, en tanto la actividad que desarrollen, desde las escalas más bajas a las más altas de las organizaciones, impliquen una capacidad efectiva de influenciar a otros; no necesariamente en el interior de las organizaciones, sino a sus clientes, a sus subordinados, de amplificar el radio de influencia de la organización. En apariencia, pues, se trataría de una teoría que democratiza las cuestiones del liderazgo y rompe la columna vertebral asimétrica que caracterizaba este tipo de discursos.

La racionalidad limitada sería un dique contra el poder mítico del liderazgo. Pero, en términos retrospectivos, la glorificación de los líderes es un rasgo de la cultura americana. Mis propios estudios y observaciones sobre el papel de liderazgo en América Latina ofrecen un marco muy diferente. Los líderes en nuestro medio dependen mucho de sus funciones autoritarias, institucionales, y de los poderes que ejercen en virtud de su poder económico o por el control del aparato político, propiamente dicho.

Empero, desde los años 50s, la cultura americana tiene expandido a través del mundo entero un excesivo proceso de concentración del poder organizativo en los CEO o PDGs; generándose grandes problemas éticos (Cfr el caso Enron: J. Stiglitz, 2003; Negri y Hardt, 2004), dado que en general los problemas éticos se desprenden del peso negativo del capitalismo financiero especulativo y de la naturaleza tecnológico – política de los procesos de gestión empresarial.

Las críticas contra tales visiones han sido múltiples (S. Clegg, 1980; H. Minztberg, 1984) debido a la mistificación de este papel. Las atribuciones del liderazgo son de tales caracteres que serían necesarios verdaderos héroes para proporcionar las tareas prescritas por el discurso administrativo. Puede ser que Simon fuera el más conservador de los grandes teóricos sobre este tema, porque desde luego que todos los líderes tienen una falta de información a causa, precisamente, de la enormidad de los flujos informativos que producen las organizaciones.

La dificultad de conseguir **in situ** la Gobernanza corporativa, los conflictos no resueltos entre jefes y accionistas, jefes y empleados, jefes y consumidores, se evidencia sobre todo en las empresas gigantes que dominan parcial-

mente las decisiones económicas frente a las Administraciones públicas. En este sentido, la exaltación excesiva de los líderes (O. Aktouf: 1993, 1996, 2002) fue uno de los rasgos más negativos de la perspectiva managerial. Especialmente, porque el paradigma dominante, al menos en el discurso y la retórica, es el de la democracia, el espíritu participacionista, y las formas y mecanismos de control social. La calidad, dicho participacionismo, y otras renovadas modas administrativas parecería que permiten, por fin, la introducción de la democracia social en el mundo de la empresa y en las megaorganizaciones modernas. Sin embargo, este participacionismo supone un acuerdo tácito o implícito sobre los fines de la organización. Específicamente me refiero los fines últimos, puesto que el participacionismo espacia posibilidades de discusión y de deliberación sobre fines próximos que corresponden, más estrictamente hablando, a los Medios operacionales de tales finalidades, éstas en modo alguno sometidas a deliberación de los miembros de las organizaciones empresariales.

De allí que sea importante retener que las empresas no son democracias; sus procedimientos de acción se basan en el nombramiento jerarquizado de los directivos con un proceso de fijación de políticas estructurado por el predominio de los derechos de propiedad y los intereses corporativos. Hay aquí un campo de lucha frente a las preferencias de tipo general o público, dado que las variables principales para percibir estas diferentes funciones se dan en términos de Institucionalidad, Organización, Gestión, y finalmente en el tipo de útiles o herramientas a disposición de los dirigentes. Las decisiones a su turno aparecen escaladas, desde niveles micro, hasta la gestión de programas y proyectos. Los factores principales que moldean las formas de dirección tienen que ver con las nuevas percepciones sobre la temporalidad, la dificultad de consolidar políticas públicas de largo plazo, los nuevos mecanismos de control y regulación, y los complejos procesos de negociación entre los diversos actores públicos y privados.

Las dimensiones de las burocracias también pueden observarse a partir de la conexión entre Política y estudios organizativos. Allison y Zalikov (1999) mostraron sobre este tema una gran sensibilidad para recoger las luchas internas del poder, entre facciones dentro de cada macro Gobierno. Véanse las interferencias célebres entre las agencias de seguridad americanas, celosas entre si, luchando por el presupuesto, por el reconocimiento, por su propia legitimidad, incluso al precio del fracaso de sus "asociados". Si esta es una descripción realista del comportamiento de las agencias e instituciones públicas, la confrontación es, además, muy fuerte a escala individual. En especial, si consideramos la personalidad de los responsables, los problemas de contexto, el cabildeo mediante el cual los protagonistas y los grupos de la sociedad ejercen influencia sobre las decisiones, etc. Además, la función de la imagen pública a

partir de la preponderancia de información, es otro elemento clave. Sin olvidar aquí la enormidad del impacto del proceso de mercantilización de la esfera pública (E. Varela, 2005a).

Esto es particularmente agudo en la etapa actual del capitalismo posfordista[10] donde se han desmontado los esquemas anteriores de protecciones y regulación. Y, en el caso del trabajo, se ha transitado hacia su individualización contractual. La desregulación ha implicado la liberalización de los vínculos organizacionales de los individuos, aumentando a la vez la flexibilidad y la precarización. En los propios EE UU se encuentra el origen lejano de estos cambios, pues desde una perspectiva neocorporativa, en los niveles macro, meso y micro, se puso en cuestión la política establecida de tipo industrializante a cargo del Estado. En Norteamérica, el papel protector del Estado ha sido menor y los logros sindicales se dieron en los márgenes de una actitud benévola del Gobierno. Los textos de A. Chandler sobre este asunto son altamente demostrativos de los caminos americanos hacia la regulación, las formas de asociación de lo público y lo privado y un tipo de política de emprendimiento, sin intermediarios, amplificando el impacto de las esferas de los negocios y la Industria. La perspectiva política deviene así dominada por la visión organizacional, en términos de flujos abiertos entre individuos que calculan sus propios intereses, en función de resultados probables, de la utilidad a obtener en las interacciones.

5. La arena de la politica en la vida organizacional- Perspectivas críticas

Generalmente, los estudios políticos se afianzan sobre la comprensión de normas societales que hacen posible el ejercicio real de la acción política en un espacio público macro. El mundo de lo privado es, en tal sentido, el

[10] En el mundo europeo, de otro lado, las dinámicas sociales avanzaron en la dirección anticipada por los análisis de Antonio Gramsci (1971). Especialmente en su visión de los cambios sufridos por la ecuación Política – Economía. La emergencia de las sociedades civiles sería aquí el fenómeno central. De tal manera que las esferas empresariales no capturarían la totalidad de la vida pública no estatal. En los últimos tiempos esta emergencia se ha universalizado incluyendo en la agenda de estudio temas como la responsabilización social de las empresas, las relaciones entre el medio ambiente y la vida organizacional, la señalada individualización de las relaciones salariales, las transformaciones experimentadas por las antiguas organizaciones burocráticas e industriales, y los nuevos canales de tipo discursivo y de los propios procesos de legitimación. En suma, las contradicciones entre las esferas públicas de las sociedades civiles y el mundo de las empresas, son los escenarios centrales que marcan los trazos nuevos de las organizaciones en tanto actores políticos. Antes era sobretodo el Estado, hoy lo son los procesos de lo público mercantilizado, en una escala global.

polo contrario al espacio de la política (J. Freund, 2004). A pesar de esta diferenciación, la conexión público –privado fue modificada por la aparición de grandes empresas y organizaciones no gubernamentales, con objetivos económicos– la mayoría –o diseñadas para dar cuenta de los intereses no políticos– al menos en la manera tradicional de utilizar esta expresión. Si bien es cierto, las teorías manageriales clásicas y los desarrollos más contemporáneos del llamado "Management Estratégico" han hecho hallazgos, que considero de suma importancia, en la descripción del poder instrumental, y en el papel de los procesos comunicacionales y sistemas de información en las dinámicas de ejercicio del poder organizado, resultaron víctimas de su propia perspectiva pragmática e instrumental. Sin embargo, revisar tal literatura resulta, en mi opinión, de una enorme utilidad para reinterpretar las descripciones, las mistificaciones e ideologizaciones presentes en tales discursos, respecto del poder organizado en su forma preeminente en la sociedad global contemporánea: las grandes y medianas organizaciones que producen bienes y servicios, en un contexto más mercantilizado, y donde muchas de las fronteras tradicionales entre lo público y lo privado se han abatido.

La dimensión managerial ha sido –como lo hemos visto en este artículo– una de las claves de la presencia de nuevos temas en el debate sobre el poder. Como lo utilizaron y reconocieron N. Luhmann (1995), S. Lukes (1974), S. Clegg (1980), B. G. Peters (1999) y A. Giddens (1979). El espacio organizativo es intermedio, pero no en el sentido de establecer una conexión entre los individuos y la sociedad. Este existe de manera independiente, fijando de forma paralela el vínculo con y entre (bajo la forma de grupos o contenidos) individuos como un universo de múltiples microcosmos, con fronteras que determinan en sí mismas las espacialidades, la ontología de la vida organizativa. Sin embargo, el arsenal crítico de los autores arriba señalados a pesar de su validez, les impidió tomar conciencia de la utilidad de la parte descriptiva en la visión del poder organizativo que los textos y autores clásicos construyeron.

La naturaleza de las teorías administrativas se inspiró inicialmente en estrategias meramente descriptivas e instrumentales para lograr un impulso pragmático, utilitario del control del poder en las grandes corporaciones, aunque es posible someter sus resultados a nuevas interpretaciones y correlaciones, a nivel teórico más general. Desde luego la literatura administrativa americana ha evidenciado en su evolución fallos tales como la ignorancia deliberada de los conflictos en las organizaciones; la idealización de la producción social del consenso, el olvido de la asimetría social, de los derechos de propiedad en la empresa capitalista, etc.

Así, una reinterpretación de tal tradición ha de tomar distancias frente a la simple observación empírica de los fenómenos del poder organizacional,

lo que se da en la toma de posición crítica respecto de las inconsecuencias y limitaciones del individualismo metodológico. Como lo hemos visto, en el discurso administrativo dominante existe como una gran debilidad la ausencia de la terminología y los modelos provenientes de las teorías de la Organización. Así pues la teoría organizacional debe ser una de las claves explicativas de la arena política y sin ella estará incompleto el análisis desde el Management estratégico. Ciertamente, la política renovada se ejerce actualmente sobre el plan organizativo. Cada vez más, progresivamente, el universo organizativo captura espacios principales de la sociedad civil y del sector público - estatal. Además, con el determinismo macro social como modelo de análisis, - en mi perspectiva, se encuentra por fin una salida para un análisis organizacional más fecundo y que contacte los temas de nivel micro y meso con las dimensiones de la Ciencia Política.

Así, se comprende la perspectiva política en el Management Estratégico (M. Crozier, 1963)[11] de una manera muy fuerte tal planteamiento se expresa en la construcción de la asimetría adicional que depende de las fronteras de inclusión\exclusión social; que cada vez más se crean en función de lógicas de pertenencia, en los tejidos organizativos de las distintas sociedades. Este argumento es la clave del importante relieve actual de la relación entre Política, Poder, y dirección organizativa. Ciertamente, y con mayor preponderancia que en la discusión sobre el liderazgo, el eje actual de las discusiones en la relación entre Política y Management, ha devenido la cuestión institucional. En parte porque no nos hacemos a la ilusión de encontrar dirigentes sobrenaturales, en parte por los fenómenos de corrupción y abuso del poder, hemos llegado a la convicción técnica racional, y a la vez, desde perspectivas morales o ideales, de que la clave del asunto reside en el diseño y la puesta en marcha de las Instituciones pertinentes para hacer viables las interrelaciones de lo público y lo privado, de la ciudadanía y el Estado, de las Empresas económicas y el mundo de la vida.

Las teorías manageriales ocultaron, en realidad, la naturaleza esencial de

[11] Sobre el poder organizacional Crozier plantea que este problema, justo hasta su propio análisis, ha sido ignorado u ocultado por la teoría managerial. Particularmente la Escuela de las Relaciones Humanas, a causa de este desconocimiento, no pudo dar cuenta completa de todas las posibilidades que la crítica que ella estableció contra el Management científico había abierto. El tipo de poder que le interesa a Crozier, no es la clásica noción de la teoría política, el poder central fijado sobre el Estado con todos sus matices y relaciones con los grupos de interés, la sociedad civil. La preocupación pues sería, alternativamente, definir el poder relacional como el que se ejerce al interior de las organizaciones y de los grupos, prioritariamente en la perspectiva del análisis de culturas y subculturas organizacionales (O. Aktouf, 2002), para lo cual se utiliza el punto de vista de Robert Dalh (M. Crozier, 1963:194).

las relaciones del poder organizacional. Ello particularmente por una visión sesgada, fruto de la instrumentalización pragmática de sus estudios. Como Henry Jordá (1999: 107 - 132) lo ha señalado agudamente, inspirándose en ciertas de las reflexiones más sobresalientes a este respecto de Michel Foucault (2004a, 2004b), se trata de develar las nuevas formas organizacionales que asume la sociedad disciplinaria y de control. En general, en dicha perspectiva, se supone que el modelo fordista – taylorista se basaba primordialmente en la utilización de dispositivos centralizados y jerárquicos, que revestían formas clásicas, aunque civilistas del poder disciplinario, que configuraban una puesta en escena de la autoridad bastante jerárquica y asimétrica en las organizaciones del sistema capitalista mercantil de masas. Hoy en día, el modelo tiende a ser, nos dicen la mayor parte de los analistas, más policéntrico y reticular. Sin embargo, el discurso contemporáneo de naturaleza managerial generalmente niega el carácter político de la organización, encubriendo que se trata de la puesta en escena de novedosas y sofisticadas tecnologías políticas, microdispositivos de control político por parte de la alta dirección managerial. Como lo afirma Jorda, mientras el control en el pasado era totalizante y simple, con el postfordismo asume manifestaciones complejas, multiformes: Control sobre el cuerpo, control sobre los imaginarios, control sobre la autoconciencia (autodisciplina), que aparecen como los móviles ocultos tras los discursos participacionistas que supuesta o retóricamente tratan de reducir el ruido y la incertidumbre de los flujos y procesos comunicacionales.

En la primera etapa, del fordismo – taylorismo, el tipo de tareas que desarrolla la corporación empresarial se ocupa fundamentalmente de producir bienes materiales. Y, en este sentido, la regla máxima e imperativa de interrelación organizacional es la neutralidad emotiva; la no afectividad intersocial, tanto dentro de la organización como en la relación de ésta con el medio externo, con sus clientes y con la sociedad política. En cambio, bajo las lógicas del postfordismo y el postindustrialismo, aunque la materialidad sigue cumpliendo un papel significativo (lejos estamos de una sociedad que viva en el aire) cada vez más resultan determinantes los productos a nivel de bienes y servicios que poseen características inmateriales. Y, en este sentido, ocupa una plaza significativa dentro del proceso de productividad organizacional, el papel de las emociones y de la afectividad.

Según Jorda, la historia de las relaciones de trabajo puede ser comprendida a partir de dos grandes etapas: en primer lugar, la percepción del trabajo humano como si se tratase de una máquina de la cual los dirigentes, los líderes organizacionales tienen como tarea optimizar su utilidad y eficacia extrayéndole el máximo de energía productiva. En un segundo lugar, en la sociedad compleja postmoderna, la metáfora de la máquina se transforma

en la del cerebro, que se configura ya no como una máquina mecánica sino como una máquina compleja que procesa informaciones a través de la configuración de representaciones mentales que permiten determinar, en una nueva modalidad, los comportamientos eficaces. Este pasaje traduce la extensión del campo de la racionalización hacia la descomposición de operaciones del espíritu en operaciones elementales. "En este sentido, los líderes organizacionales trabajan en la convergencia de las representaciones individuales para preservar una armonía organizacional abierta sobre medios inestables, asegurando de este modo la coordinación de doctores dotados de facultades de adaptación" (H. Jorda, 1999: 122).

Para Vincent de Gaulejac (2005), el poder managerial actual se diferencia sustancialmente del antiguo poder disciplinario, apareciendo con una imagen renovada como si se tratase de un progreso notable en términos de las relaciones de democratización al interior de las fábricas y las organizaciones. Sin embargo, él precisa que no se trata de una "burocracia liberal", como algunos la han denominado, sino de un sistema "sociopsíquico" de dominación fundado sobre el objetivo de transformación de la energía psíquica de los empleados en fuerza de trabajo.

Ciertamente, las fronteras entre el tiempo libre y el tiempo de trabajo se desvanecen. Aunque, en mi opinión, este fenómeno opera en un proceso menos tranquilo y optimista del que describen los autores referidos. Puesto que, como ya se dijo, la ruptura de las fronteras claras entre el tiempo libre y el tiempo de trabajo generalmente tienden a prolongar el tiempo libre. Los altos ejecutivos de las multinacionales, los funcionarios políticos de la alta dirección estatal, las personas responsables de las organizaciones y sus equipos de apoyo, particularmente cuando ocupan tareas que concentran una gran cantidad de energías, las sustrae del tiempo libre con sus familias, de su vida afectiva, etc. Probablemente aquí nos encontramos más cerca, de lo que dichos autores piensan, a la descripción elaborada lúcidamente por Erwin Goffmann acerca de las organizaciones totalitarias.

En general, el mecanismo actual consiste en reemplazar el control del cuerpo por la movilización de los deseos de tal manera que la represión anterior se la sustituye por la seducción, a los mecanismos de imposición autoritarios, por la adhesión, y finalmente a la obediencia la reemplaza el reconocimiento. De esta forma, hoy en día, el trabajo en muchas de estas organizaciones postmodernas, se le presenta a los empleados como una experiencia interesante, enriquecedora y estimulada, basada en la autoresponsabilización y en la competitividad. Otro rasgo que destaca Gaulejac es la transformación, ya citada, de los mecanismos de temporalización.

La ideología de la búsqueda de la excelencia, de moda en los 80´s, es un buen modelo de lo aquí señalado. El esquema presupuesto detrás de la excelencia es el de la competitividad. Esta

última opera a un nivel doble: en primer lugar, considerando a cada empresa y organización como una totalidad coherente intrínsecamente unida en la defensa de sus objetivos comunes, frente a los competidores externos. Estos se encuentran, por supuesto, en el mercado, la metáfora guerrera ocupa, en consecuencia, una plaza dominante en el discurso del Management Estratégico, que conduce como meta última al control y al copamiento de los espacios y de los nichos del mercado. La derrota de los competidores es, por supuesto, la meta última pero que reconocidamente luce como inalcanzable. Esta actúa de tal forma que representa una utopía eficiente, un deber ser que aunque no alcanzable, como ya se dijo, constituye una motivación formidable para medir la capacidad de movilización de los dirigentes respecto de los liderados, en el esquema de competencia externa contra las empresas y entidades rivales. Al mismo tiempo, implica por supuesto y de suyo un componente interno. La excelencia es algo que se reconoce y se asigna a cada individualidad dentro de la organización. Así, el esquema permite transitar muy rápidamente desde la competencia externa y de la idealidad de la totalidad organizacional monolítica, a un esquema de fragmentación y rivalidad extrema en el interior de cada una de las organizaciones competidoras. De este modo, la arena darwiniana se traslada desde el ámbito externo al interno.

En general, las perspectivas críticas coinciden en diagnosticar que en el curso de los últimos decenios del siglo pasado, el trabajo industrial cesó de ser hegemónico. Perdió su lugar en beneficio llamado del trabajo inmaterial (H. Jorda, 1999; T. Negri y M. Hardt, 2004) basado en la producción y comercialización de los saberes, de la información, de las relaciones sociales en su sentido intangible incluyendo los aspectos emocionales de estas. Este trabajo intelectual o lingüístico comprende la solución de problemas, tareas simbólicas y analíticas e inclusive formas de expresión lingüística. El trabajo inmaterial de este tipo produce ideas, símbolos, códigos, textos, figuras lingüísticas, imágenes y otros productos de la misma naturaleza. De este modo, Negri y Hardt diferencian dentro del trabajo inmaterial el trabajo afectivo dado que, a diferencia de las emociones que son fenómenos del orden mental, los afectos reenvían tanto al cuerpo como al espíritu. Los efectos tales como la alegría o la tristeza son en realidad reveladores del estado vital del organismo humano entero, expresando un cierto estado del cuerpo al mismo tiempo que una cierta manera de pensar. El trabajo afectivo es, por consecuencia, un trabajo que produce o manipula afectos tales como el sentimiento de bienestar, la satisfacción, la excitación, la pasión. Se manifiesta en actividades de las colaboraciones jurídicas, en los empleos tales como azafatas, empleados de comidas rápidas, en donde se coloca como condición el trabajar con una sonrisa en el rostro. Uno de los indicadores de importancia creciente del trabajo afecti-

vo, al menos en los países desarrollados, es la tendencia de los empleadores a valorizar la educación, la actitud, el carácter y el comportamiento prosocial como competencias primeras que se les exigen a los empleados. La mayor parte de los empleos que implican trabajo inmaterial asocian estas dos formas. La producción de la comunicación, por ejemplo, es ciertamente una operación lingüística e intelectual pero ella implica inevitablemente un componente afectivo en las relaciones de los agentes que comunican[12].

De esta manera, se denota una disfuncionalidad: aunque en el discurso managerial no resulta explícito el que tal fallo corresponda a la empresa en tanto reflejo de una malformación. Digámoslo en términos simples: mientras la Empresa no es generalmente un espacio para la vida pública democrática, la sociedad política si lo es, aunque por supuesto, en esta última nunca se alcance tal ideal de manera plena. Pero, resulta evidente para cualquier observador que las conductas políticas de la ciudadanía tienen un mayor campo de despliegue, operan sobre un margen mucho más generoso en el ejercicio de sus derechos de propuestas y de críticas, de resistencia social y de construcción de políticas, que el espacio alternativo que corresponderían a los liderados en el contexto de la empresa corporativa capitalista arquetípica de nuestro tiempo. En realidad, esta diferenciación ontológica sobre los legítimos espacios de la democracia en la vida pública organizada en el mundo económico y empresarial comparada a la vida pública en las esferas de la sociedad política, podría señalarse en términos dicotómicos de tal suerte que a la vida organizacional empresarial pertenece la noción de Homogeneidad; en cambio a la vida pública societal pertenece como rasgo central la noción Pluralismo.

No pretendo, desde luego, hacer una idealización de la vida pública en la sociedad capitalista, incluso en las llamadas democracias liberales. Evidentemente, en este tipo de organizaciones macro, arraiga una asimetría estructural entre el poder político, que se concentra en el aparato del Estado y en sus coaliciones con los grupos de interés prevalecientes, respecto de la ciudadanía. Sin embargo, ésta última no carece de derechos y a través de numerosos mecanismos y procedimientos, preestablecidos de tipo de-

[12] En opinión de Negri y Hardt (2004: 141), la alienación fue un concepto bastante pobre para comprender las relaciones de explotación en el mundo industrial; en cambio, dicen ellos, es mucho más útil para describir el proceso del trabajo en el contexto donde su carácter inmaterial y afectivo resulta determinante (página 138). Así, la hegemonía del trabajo inmaterial tiende generalmente a transformar la organización de la producción haciéndola pasar del modelo linear de la cadena de ensamblaje a las relaciones múltiples e indeterminadas propias a las redes. La información, la comunicación y la cooperación, se convierten en las nuevas normas de la producción y de la red deviene la forma dominante de su organización.

mocrático – constitucional, los ejercen a la manera de controles de poder político dominante. Al mismo tiempo, el sistema electoral propio de la democracia representativa, genera una fuente de origen del poder público, que es, en este orden de ideas, claramente diferenciable a la manera de un contrapolo, del poder político en las organizaciones empresariales que se deriva primordialmente de los derechos de propiedad y de los mecanismos de delegación a las elites manageriales. La relación de las empresas con sus entornos, puede ser vista desde una perspectiva más compleja que la simplificación transmitida por el discurso managerial dominante. En especial, si desde el punto de vista de la autoridad, reconocemos la tensión existente entre las formas dominantes de autoridad, de naturaleza no democrática en la empresa, en virtud de las asimetrías inherentes a las jerarquías y a los diseños organizacionales presentes en su mayoría, salvo en las formas extremas de la autogestión que actúan a la manera de una utopía socialista, escasamente realizable y con un efecto de configuración más a la manera de un contraejemplo o contramodelo que como un paradigma a seguir. Mientras la empresa es una organización claramente no democrática, la sociedad republicana, idealizada por el discurso demoliberal, configura una utopía que contradice a la primera: en este último plano los ciudadanos, las organizaciones sociales y el propio poder político, segmentado a través del modelo de frenos y contrapesos, y mediante mecánicas de control social a la gestión estatal de los asuntos públicos, configura un universo claramente diferenciado de contraposición entre lo público y lo privado.

Bibliografía

Aktouf Omar. "La Stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique". Montreal: Les Editions Écosociété. (2002)

Aktouf Omar "Competence, Symbolic Activity and Promotability". Dans S. Linstead, R.G. Small and P. Jeffcutt (Eds.), Understanding Management. London: Sage Publications, Part 2. (1996)

Aktouf Omar, (1993). "Le Management de l'excellence: de la déification du dirigeant a la réification du employé", Montreal: Cahier de recherche, No 93-94

Arbaoui, Selma. "La modélisation du processus de l´entreprise: une convergence de approches". En la compilación: "Modéliser la fonctionnalité des organisations?" París: L´Harmattan, (2002).

Andrews. R. Kenneth, "The concept of Strategy". Homewood. ILL, IRWIN, (1971).

Ackoff L. Russell, "A Concept of Corporate Planning", New York: Wiley- Interscience, 1970.

Ansoff, H. Igor, "Corporate Strategy- An analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion". New York: McGraw Hill, (1965).

Barnard, Chester I, "The functions of executive", (1938), Cambridge: Harvard U Press.

Bonte. P y M. Izard M. "Dictionnaire de l`Ethnologie et l`Anthropologie", Paris, PUF, (1991).

Boulding, Kenneth. "Las tres caras del poder". Barcelona: Paidós, (1993).

Bower L. Joseph, "Managing the resource allocation process", Boston: Harvard Business School Classics, (1970).

Braverman, Harry. "Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century". New York: Monthly Review Press. (1974)

Braybrooke, David y limblond, Charles, (1963). "A Strategy of Decision", New York: The Free Press,

Clegg, Stewart, "Organization, Class and Control, (1980) London:" Routledge

Coriat, Benjamín y Weinstein, Olivier. "Les nouvelles théories de la entreprise". París: Librairie General Française (1995).

Crozier Michel, "Le phénomène bureaucratique" (1963), París: Editions du Seuil.

Cyert Richard y March James, "A Behavioral theory of the Firm", Oxford: Blackwell Publishing (1963).

Dahl Robert, "La democracia - una guía para los ciudadanos", (1999), Madrid: Taurus.

Denison, Daniel R. "¿What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native point of view on a decade of paradigm wars". Academy of Management Review, Vol 21, No, 3. (1996)

Drucker, Peter. "La decisión eficaz". En la compilación: La toma de decisiones. Bilbao: Harvard Business Review. Ediciones Deusto – Planeta de Agostini, (2002).

Drucke, Peter. "The practice of Management". Nueva York: Harper Business. (1954).

Easton, David, (1953). "The Political System- An inquiry into the state of political science", New York: Alfred Knopp,

Folger, Joseph P. y trisia S., Jones. "Nuevas direcciones de mediación – investigación y perspectivas comunicacionales". Barcelona: Paidós, (1997).

Foucault Michel, "Sécurité, territoire, Population", (2004a), Paris : Gallimard-Seuil

Foucault Michel "Naissance de la biopolitique" (2004b), Paris: Gallimard-Seuil

Freund Julien., "l´essence de la politique", (2004). París: Ediciones Dallonz.

Gaulejac Vincent De, "La société malade de la gestion- Idéologie managérial et harcèlement social", Paris: Seuil (2005)

Giddens, Anthony, "Central problems in social theory:- Action, Structure and contradiction in social analysis " (1979), Berkeley:" University of California Press

Gramsci Antonio, "Notas sobre Maquiavelo, la política y el Estado moderno", Buenos Aires: Juan Pablos editores (1971)

Hatch D. Mary, "Organization theory - Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives "(1997), Nueva York:" Oxford U Press.

Hafsi, Taieb, " Présentation du séminaire : Management et politique : dynamiques d'une interface instable ", Colloque 2005 de la chaire Walter J. Somers, Montréal: HEC, (2005)

Heifetz Ronald A. "Leadership without easy answers". Cambridge: Harvard University Press. (1994)

Homans, C. George, "The Human Groupe". (1951), New Brunswick. Transactions. P.

Jammod, R. L. Keemey y Howard, Rafia. "Canjes equitativos: un método racional para adoptar soluciones de compromiso". En la compilación: La toma de decisiones. Bilbao: Ediciones

Deusto – Planeta de Agostini, Harvard Business Review. (2002).
Jordá, Henry, . "Travail et discipline – de la manufacture a la entreprise intelligente". París : Harmattan (1999).
Limblond E. Charles, "Democracia y sistema de mercado", (1999), México: Fondo de Cultura Económica.
Luhmann, Niklas. "Sistemas sociales – Lineamientos para una teoría general". Barcelona: Anthropos Editorial, (1998).
Luhmann Niklas. "Organización y decisión – Autopoeisis, acción y entendimiento comunicativo". México: Anthropos. (1997)
Luhmann, Niklas. "La contingencia como atributo de la sociedad moderna". En la compilación: Las consecuencias perversas de la modernidad. Josetxo Veriain (Compilador). Barcelona: Anthropos Editorial, (1996).
Luhmann, Niklas. "Poder". Madrid: Anthropos Editorial, (1995).
Mauss, Marcel. "Essais de sociologie". París: Ediciones de Minuit, (1971).
March, J. P. y Olsen, J. P. "El ejercicio del poder desde una perspectiva institucional", México: GESTION Y POLITICA PUBLICA, Vol. VI, No 1, (1997)
Mintzberg Henry. Ahlstrand Bruce, LAMPEL Joseph. "Safari en le pays de la strategie – L'exploration des grands courantes de la pensée estratégique". París: Ed Village Mondial. (1999)
Mintzberg Henry. "The Rise and Fall of Strategic Planning". New York: The Free Press. (1994)
Mintzberg, Henry, (1986), "Le pouvoir dans les organisations". París: Editions d'organisations.
Moss Kanter, Rosabeth. "Las nuevas fronteras del Management". Barcelona: Paidós – Empresa (1999).
Mouzelis, Nikos. "Organización y burocracia". Barcelona: Ediciones Península, (1991).
Negri Antonio y hardt Michael, " Multitude- Guerre et democratie a l´age de l´empire", Montreal: Boreal (2004)
Perrow Charles, "Complex Organizations - A critical essay", (1986), New York, Random House.
Peters, B. Guy, (1999). "Institutional theory in political science- The New Institutionalism", New York: Continuum
Peters, B. Guy. (1997). "La política de la burocracia". Fondo de Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México,
Rocca, Jordi. "Antropología industrial y de la empresa". Barcelona: Editorial Ariel, (1998).
Roesthlerberger, "(1967)"The Elusive phenomena", Boston: Harvard U., Press
Scott, W Richard, "Organizations:" Rational, Natural and open systems ", (1992), New Jersey: Prentice Hall.
Selznick, Philip, (1957), "Leadership in Administration- A sociological interpretation", Berkeley: University of California Press.
Simon, A Herbert, Administrative Behavoir- A study of decision making processes in administrative organizations, New York : The Free Press, (1997). Fourth Edition.
Stiglitz Joseph E., "Quand le capitalisme perd la tête", Paris: Fayard (2003)
Thompson, D. James, ."Organizations in Action" (1967), New York: Mc Graw Hill
Touraine Alain, "¿Qué es la democracia?", (1994), México:" Fondo de Cultura Económica.
Ulrich, Beck. "Pouvoir et contre-pouvoir a l´ère de la mondialisation". París : Alto

– Aubier, (2003).
Varela, B., Edgar, La mercantilización de lo publico “, (2005a), Cali:” Universidad del Valle.
Varela B. Edgar, (2005b, 2da edición) “Desafíos del interés publico –Identidades y diferencias entre lo publico y lo privado”, Cali, Programa editorial Universidad del Valle,
Wittenbaum, Gwen, M. y otros, “The functional perspective as a lens for understanding groups”, SMALL GROUP RESEARCH, Sage Publications. Vol 35 N0 1, Feb , (2004).