

# CAJAS NEGRAS, PIES FORZADOS Y CONFLICTOS DE INTERÉS. APUNTES SOCIOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

**PABLO GARCÍA RUIZ\***

*La Teoría de la organización se ha desarrollado como un collage conceptual. Aprovecha ideas de diferentes campos académicos en su afán de comprender y gestionar cada vez mejor los problemas directivos. La Sociología ha contribuido sustancialmente a esa mejora. Este artículo sintetiza las aportaciones más sugerentes de la Sociología al estudio de las organizaciones.*

**Palabras clave:** *institucionalismo, garbage-can model, racionalidad limitada, coaliciones directivas, ciudadanía corporativa.*

---

---

LOS DIRECTIVOS no soportan demasiada complejidad. Por eso, al comienzo de un detallado informe sobre algún problema importante, se suele incluir un resumen (el llamado *executive report*) con las ideas esenciales. Este resumen facilita la información clave y permite tomar decisiones con la rapidez necesaria. Sin embargo, rapidez y acierto no necesitan ser enemigos. Es verdad que las decisiones importantes requieren calma, reflexión y sosiego, pero dejar pasar el tiempo no suele aportar gran cosa. Lo sensato -y lo difícil- es emplearlo para pensar lo suficiente en todos los aspectos relevantes de un problema.

La Teoría de la organización trata de proporcionar explicaciones que sean relevantes, rigurosas, completas y, a la vez, comprensibles para quienes han de decidir y actuar en la vida real. Como no es fácil lograr simultáneamente todos esos objetivos, los estu-

\* Pablo García Ruiz es profesor de Sociología General y Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra ([pgruiz@unav.es](mailto:pgruiz@unav.es)).

dios sobre las organizaciones corren el riesgo de optar por la claridad -¿simplicidad?- a costa de la exactitud, o de atenerse a un rigor metodológico estéril para la práctica. Ejemplos de ambos extremos se hallan entre las recetas empresariales “de aeropuerto” y también entre las revistas académicas sofisticadas.

Mi objetivo en estas páginas es romper una lanza a favor de la Sociología como fuente de reflexión para la actividad directiva. La razón que me mueve a ello es sencilla: la Teoría económica convencional<sup>1</sup> corre ambos peligros a la vez. Ha logrado un grado de rigor metodológico extraordinario pero en el camino tiende a ignorar aspectos de la realidad que, aunque se resisten a ser formalizados, no dejan de ser importantes. A pesar de su sofisticación, a veces, sus explicaciones resultan demasiado simples. “Peor para la realidad”, dirán algunos. Sin embargo, el hombre de acción no se puede permitir ese lujo. Necesita disponer de una reflexión sensata también sobre aquellos aspectos más reacios a ser medidos e incluidos en un modelo racional neoclásico. Y esto es lo que, en los últimos decenios, la Sociología ha intentado aportar al estudio de las organizaciones.

---

## I. UNA PERSPECTIVA REALISTA

---

**N**O ES ÉSTE EL MOMENTO de resumir el debate epistemológico sobre la *Rational Choice Theory* en las Ciencias Sociales. Me limitaré únicamente a señalar los tres focos centrales de tensión, pues éstos han sido los cauces de acceso para otro modo de pensar en las tareas de gestión. La perspectiva sociológica se separa conscientemente de sus presupuestos axiomáticos sobre la racionalidad, el individualismo y la atemporalidad de la acción social. Como explica Archer<sup>2</sup>, es preciso partir de una visión más realista tanto del sujeto como de su contexto de acción para observar adecuadamente los fenómenos sociales.

La definición económica de la racionalidad es engañosa pues se reduce a mera racionalidad instrumental. Desde ese principio no se puede comprender género alguno de racionalidad sustantiva ni lógica de acción distinta de la estrictamente utilitaria. Realidades tan patentes como los compromisos colectivos o las emociones,

cuyo papel es innegable en la vida organizativa, quedan fuera de las posibilidades explicativas de la teoría.

El individualismo metodológico, por su parte, es insuficiente para entender nociones como la de estructura social o acción colectiva y más aún para advertir la relación entre ellas<sup>3</sup>. Estructuras y colectividades juegan un papel importante en el mismo proceso de definición de las metas individuales<sup>4</sup>. Además, la influencia mutua entre contexto institucional y acción social da lugar a realidades emergentes -y no sólo a agregados de fenómenos individuales- que se constituyen como condición y resultado de la propia acción social.

No es menos importante la consideración del carácter temporal de la acción social<sup>5</sup>. La Teoría económica clásica da por supuesto que las preferencias de la gente son estables en el tiempo. Pero lo cierto es que las actitudes sociales tienen su propia historia y su trayectoria singular. Los individuos aprenden de su propia experiencia social y rectifican cuando lo juzgan necesario a la vista de los resultados anteriores y de los cambios en su contexto<sup>6</sup>. Por eso, la Teoría de las organizaciones ha de tener también en cuenta el carácter reflexivo de los sujetos que estudia.

El desarrollo de estas tres observaciones programáticas ha convertido a la Sociología en una fuente abundante de temas y de conceptos teóricos para el estudio de las organizaciones. Trataré, a continuación, de exponer algunas de las tesis, a mi juicio, más sugerentes de esta disciplina, señalando sus vínculos conceptuales con autores y corrientes de la Teoría sociológica. Espero mostrar, de esta forma, que las organizaciones pueden entenderse a sí mismas como algo más que “cajas negras” generadoras de valor económico. De hecho, muchas ya lo están haciendo y, gracias a ello, procuran desarrollar un papel más protagonista en la constante configuración de la sociedad a la que pertenecen.

---

## II. ORGANIZACIONES CON CARÁCTER

---

UNO DE LOS PRINCIPALES referentes de la actual Sociología de la organización es el trabajo de Philip Selznick<sup>7</sup> que, ya hace décadas, mostraba un notable interés por la dimensión menos “instrumental” del comportamiento organiza-

tivo. El punto de partida de Selznick tenía una raíz más empírica que teórica: su observación de lo que realmente sucedía en el día a día de las organizaciones no era lo que predecían los modelos económicos, ni siquiera lo que las teorías sistémicas de carácter funcionalista podían explicar. Había otra serie de razones que importaban a la hora de tomar decisiones empresariales y el camino para encontrarlas estaba más allá de las consideraciones sobre la utilidad obtenida. Su idea básica es que los individuos no actúan en un vacío institucional sino en un marco social donde las costumbres, los hábitos y las tradiciones establecen patrones de conducta.

Selznick supo reconducir al ámbito de la gestión la crítica de Parsons al utilitarismo de la Economía clásica. En *La Estructura de la acción social*, Parsons<sup>8</sup> argumentaba que no basta con hablar de fines y medios. Es necesario considerar también los valores y las normas para hacerse cargo de la lógica de la acción social. Según Parsons, la condición esencial para la integración de la acción colectiva es la existencia de una simbolización común, como orden normativo que guíe la acción y controle las eventualidades perturbadoras de las relaciones entre personas. Frente a la solución utilitarista de la racionalidad instrumental, la solución parsoniana propugnaba el protagonismo de factores culturales que, aceptados por las personas singulares, actúan normativamente y vinculan a los actores entre sí mediante compromisos compartidos. De esta forma, las colectividades se entienden a partir de prácticas comunes significativas, que aportan la estabilidad suficiente para alcanzar metas colectivas y definen un estilo específico. Del mismo modo, para Selznick, es la existencia de hábitos y costumbres colectivas en el interior de las organizaciones lo que les otorga estabilidad y también una identidad propia que denomina “carácter”.

Según Selznick, una empresa deja de ser una mera “organización” y pasa a ser una “institución” en la medida en que tiene un carácter distintivo. Dicho de otra manera, las organizaciones se convierten en instituciones cuando el comportamiento de sus miembros y su relación con la sociedad están informados por valores como fines en sí mismos. Son los valores y costumbres propias de una empresa los que explican la definición de sus objeti-

vos, su configuración interna y sus decisiones, sobre todo cuando se trata de decisiones no rutinarias sino críticas. Las decisiones rutinarias son aquellas que están determinadas por los procesos productivos o técnicos y sobre las que cabe poca o ninguna variación. Sin embargo, hay muchas otras decisiones en la vida de las empresas que no están predeterminadas por ningún procedimiento técnico sino que pueden adoptar muy diversas formas. Entre esas decisiones críticas están la selección de una base social -qué clientes queremos, qué mercados son los nuestros-, la elección del personal central y el grado de formalización de su estructura y sus procedimientos. Los líderes, lógicamente, juegan un papel crucial en la adopción de estas decisiones críticas.

La manera de ser de una empresa es, en opinión de Selznick, el resultado de un proceso histórico constituido por las sucesivas decisiones críticas que ha tenido que adoptar. Para comprender el estado y los problemas actuales de una empresa hay que atender a las soluciones que se tomaron ante los problemas enfrentados en el pasado. De esta manera, la sucesión histórica de decisiones críticas configura el carácter de cada institución. Las decisiones de las empresas no responden principalmente a una elección racional de índole económica, ni tampoco se pueden explicar sólo desde el criterio de eficiencia. Responden, más bien, al carácter institucional propio de cada una de ellas.

¿Cómo surge este carácter? ¿Cómo se adoptan determinados valores, costumbres, hábitos, en una palabra, pautas institucionales? La respuesta hay que buscarla en la interacción entre la organización y su entorno, que Selznick entiende básicamente como algo compuesto por la comunidad local y la mentalidad cultural en que cada organización está inserta. “El reconocimiento del medio social en que está inmersa la actividad administrativa -dice Selznick- es algo más que una política de ‘relaciones públicas’. Las relaciones públicas sugieren la idea de una serie de prácticas que dejan a la organización intacta, tal como antes era, usando simples artificios rutinarios para suavizar las dificultades de los grupos sociales sobre los que actúa”<sup>9</sup>. Sin embargo, la cuestión de las relaciones sociales en el entorno de la organización significa algo más profundo, que afecta a su esencia.

Cuando una organización empieza a darse cuenta de hasta qué punto depende de fuerzas externas, es muy posible que varíe incluso la concepción que tiene de sí misma, y se produzcan, en consecuencia, una serie de cambios en su sistema de selección de personal, en su política de actuación y en su organización administrativa a distintos niveles. Así, por ejemplo, “cuando un negocio, un colegio o un organismo estatal adquieren una clientela bien definida, ganan con ello estabilidad, ya que se encuentran en posesión de un soporte firme y de un canal de comunicación sencillo; pero, al mismo tiempo, pierden flexibilidad y libertad en sus decisiones”<sup>10</sup>. Ya no pueden comportarse de cualquier manera -por muy eficiente que sea desde un punto de vista económico- pues se arriesgarían a perder sus clientes actuales, el apoyo de los políticos locales o de las asociaciones ciudadanas que les apoyan.

Cuando las alternativas estratégicas están limitadas por los vínculos sociales adquiridos, el proceso de institucionalización ha comenzado. Las decisiones en las organizaciones las toman, al fin y al cabo, personas individuales. Pero -y este es el núcleo de la argumentación de Selznick- las personas están sujetas a lealtades múltiples: son miembros de una empresa y, simultáneamente, son ciudadanos de una localidad, tienen intereses políticos, familiares, culturales y de otra índole.

---

### III. GRUPOS INFORMALES Y LEALTADES MÚLTIPLES

---

LA EXISTENCIA de intereses particulares en los miembros de una organización da lugar a la formación de grupos informales y a la aparición de auténtica rivalidad entre ellos, en la medida en que cada grupo intenta influir en las decisiones de la organización para hacerlas compatibles con sus propios intereses específicos. La manera más obvia en que esta influencia se hace presente es en las decisiones sobre asignación de recursos para proyectos estratégicos (nuevos productos, servicios, inversiones, etc.). La estrategia general de la organización no responde tanto a una planificación racional y eficiente como a un proceso de acuerdos políticos, alianzas y conflictos entre los diversos grupos de interés presentes en la organización.

Por eso, se hace necesario prestar especial atención a la estructura informal de las organizaciones -es decir, al reparto de papeles, a las formas de estratificación social, a las creencias compartidas y a las vías de participación y dependencia- en función de los diversos grupos de interés existentes en cada organización. Se trata de observar cómo la organización informal cobra importancia e influye sobre la organización formal, mediante procesos como el control del reclutamiento del personal y la promoción de los directivos -es decir, cómo cada grupo de interés trata de contratar y promocionar a "su gente"- . Los grupos de interés se definen por criterios muy diversos que responden, básicamente, a valores compartidos fuera del ámbito de los fines de la organización. Éstos pueden ser tanto la filiación política como el parentesco, la procedencia geográfica, la pertenencia a una minoría cultural o lingüística u otros rasgos comunes que crean lealtades ajenas a la eficiencia de la organización.

La influencia de todas estas presiones suele dar lugar a una variación en la misión declarada inicialmente por la organización y a cambios en su misma estructura directiva. Selznick<sup>11</sup> estudió los avatares de la Tennessee Valley Association (TVA), a raíz de la aprobación de una nueva regulación estatal para el sector agrícola. La TVA era una de las organizaciones creadas en los años treinta para promocionar la actividad agrícola estadounidense. Años después, a raíz de una serie de iniciativas federales de ayuda al sector, se crearon agencias nacionales (*Extension Services*) para prestar asesoramiento y formación a aquellas primeras organizaciones. De hecho, la colaboración de los *Extension Services* propició la inclusión de sus representantes en el consejo de dirección de TVA. Éste fue el inicio de un cambio sustancial en sus objetivos estratégicos. TVA aprovechó la influencia de sus nuevos socios en los organismos federales para asegurar la distribución de energía eléctrica en su zona, renunciando a los objetivos agrícolas para los que -en principio- había sido fundada pero que, con el paso de los años, ya no eran tan acuciantes.

El nivel de institucionalización de una organización depende de su grado de libertad para la interacción personal y de grupo. Cuanto más precisos sean los objetivos de la organización y más especializadas técnicamente sus operaciones, tanto menor será la

oportunidad que tendrán las fuerzas sociales para influir en su desarrollo. En una universidad se tiene mayor libertad de acción que en la mayoría de las empresas de negocios, porque sus fines están menos claramente definidos y el espacio para el libre juego de las fuerzas internas es mayor. Con todo, ninguna organización -de cualquier tipo que sea- puede escapar absolutamente a la institucionalización, pues todas ellas están sujetas a las tensiones entre los diversos intereses de sus miembros.

Las tensiones más características en el interior de las organizaciones proceden -según Selznick- de las contradicciones institucionales. La tragedia de Antígona, que debe escoger entre el deber familiar de enterrar a su hermano y la obligación política de no enterrar a un traidor, es el arquetipo de tensión institucional. En las empresas, y en otras organizaciones, las tensiones no suelen ser tan dramáticas pero sí son reales. En la medida en que la decisión más acertada no siempre se conoce con certeza -o, aun conociéndose, no siempre es compatible con los compromisos de los miembros para con sus clientes principales, sus amistades personales o sus lealtades políticas- la disparidad de criterios y el conflicto político se hacen presentes.

En este punto se revela también la dependencia teórica respecto a Parsons, para quien los intereses individuales sólo pueden entenderse desde su inserción en el contexto institucional: “es precisamente en torno a las instituciones sociales como se organiza, en gran medida, el contenido del interés propio”<sup>12</sup>. Para Parsons, el proceso de comportamiento social es psicológico, pero es el contexto institucional el que explica su significado tanto para los otros individuos como para el propio actor. Sin referencia a las lealtades sociales, las acciones carecen de sentido. Por eso, las bases del conflicto hay que buscarlas en los desajustes de la estructura institucional por los que el logro objetivo y el reconocimiento social están disociados<sup>13</sup>. Como explican Berger y Luckmann<sup>14</sup>, “no existe razón a priori para suponer que los procesos de institucionalización tiendan a una necesaria cohesión funcional, y mucho menos a una sistemática coherencia lógica. Sin embargo, queda en pie el hecho empírico de que las instituciones tienden verdaderamente a la cohesión”.



Se entiende ahora que la configuración interna de una organización y sus iniciativas estratégicas sean, desde la perspectiva institucional, el resultado de una historia de conflictos, acuerdos y alianzas informales. Más que un proceso racional, se trata de un tipo de acción colectiva que surge como resultado de comportamientos y objetivos encontrados, y que genera hábitos colectivos que encauzan la acción futura de la propia organización.

Los límites de la racionalidad organizativa han sido estudiados también desde otros puntos de vista. Herbert Simon, James March y Richard Cyert<sup>15</sup> desarrollaron un conjunto de ideas para explicar qué ocurría realmente en las organizaciones cuando se trataba de tomar decisiones no rutinarias. En su respuesta está muy presente el concepto de “racionalidad limitada” propuesto por Simon.

Como es sabido, la idea de “racionalidad limitada” se refiere al hecho de que los individuos que toman las decisiones no tienen, en realidad, toda la información relevante sobre los problemas que les ocupan. El supuesto de “maximización de la utilidad” no es realista, ya que nunca se sabe si la decisión adoptada es la mejor de todas las posibles. A la racionalidad limitada no le corresponde el concepto de “utilidad máxima” sino sólo el de “satisfacción suficiente”. Habitualmente, los individuos se conforman con lograr una utilidad suficiente, es decir, se conforman con una satisfacción razonable de sus deseos o necesidades. La capacidad del individuo para acumular y analizar información relevante para sus decisiones no es infinita, como parece derivarse de los supuestos de la Teoría económica convencional. Ser realista es, por tanto, reconocer que existen límites a la racionalidad humana, derivados de la incapacidad de la mente para aplicar a una decisión única todos los aspectos de valor, conocimiento y comportamiento que pueden tener importancia.

Al igual que Selznick, Simon, March y Cyert parten del escepticismo respecto al carácter “racional” de los procesos de decisión. Este escepticismo no sólo se apoya en que los decisores tienen intereses contrapuestos -como señalaba Selznick- sino en que, además, la manera en que definen y evalúan los problemas tiende a ser diferente según quién sea el que decide.

El decisor “racional”, según los modelos económicos convencionales, actúa basándose en un conocimiento total:

a) de las alternativas de acción existentes y de sus consecuencias para uno mismo;

b) de sus preferencias que, por otra parte, son perfectamente consistentes; y

c) de las consecuencias que sus decisiones van a deparar en el futuro.

La noción de “racionalidad limitada” de Simon implica que este tomador de decisiones no existe en el mundo real. Las personas reales -y las organizaciones- tienen obvias limitaciones en cualquiera de los ámbitos señalados: ni son capaces de diagnosticar bien los problemas que tienen, más allá de unos síntomas; ni son capaces de conocer todas las alternativas de acción, cuya generación exige un tiempo y un esfuerzo considerables; ni son capaces de evaluar todas las consecuencias, que son frecuentemente muy complejas o, incluso, inesperadas.

---

#### IV. DECISIONES COLECTIVAS Y ACCIÓN POLÍTICA

---

LAS DECISIONES COLECTIVAS, como las que se toman en las organizaciones, están sujetas a un proceso de definición del problema, de los fines que se pretenden conseguir y de los medios más adecuados para lograrlos. Este proceso no es sencillo porque en él interviene cierto número de personas, que pueden tener intereses diversos, pero sobre todo que pueden tener una visión distinta del problema, de los fines y de los medios que se deben adoptar. Cuando el problema es obvio, los fines son nítidos y los medios se imponen por su propio peso. Este es el caso de las decisiones rutinarias. Sin embargo, las decisiones importantes en las organizaciones no suelen ser tan sencillas, particularmente si atendemos a la complejidad y ritmo de cambio del entorno en el que actúan. Cuanto mayor sea la ambigüedad e incertidumbre que rodea a la organización, más difícil será definir cuál es el verdadero problema que hay que acometer, cuáles son los objetivos que hay que lograr y cuáles son los medios que conducen a una situación satisfactoria.

Por eso mismo, el grado de acuerdo en la organización acerca de las decisiones que se deben tomar será pequeño, pues cada cual

tiende a observar las situaciones desde la perspectiva que ocupa. Así, por ejemplo, el departamento comercial atenderá sobre todo a las circunstancias de los clientes, el departamento de producción evaluará los procesos internos, I+D trabajará sobre las posibilidades de innovación, el área de recursos humanos considerará los problemas desde el punto de vista del personal, etc. Desde cada una de las diversas perspectivas se tiende a definir los problemas -y, por tanto, los objetivos y los medios- de una manera distinta. En la medida en que cada departamento pueda tomar decisiones autónomamente, cada uno de ellos querrá responder a las demandas del entorno según las perciba. Para adoptar decisiones colectivas se forman coaliciones entre las personas concretas que tienen algún papel en la decisión. Estas coaliciones de directivos se agrupan en torno a una misma manera de entender los problemas y las acciones que parecen ofrecer una salida aceptable a la situación actual. Llegados a este punto, hay que hacer notar que las resonancias de esta postura con las tesis básicas de la Sociología del conocimiento son evidentes<sup>16</sup>.

Los procesos de coalición tienden a lograr soluciones de compromiso más que soluciones óptimas. En realidad, es frecuente adoptar la primera solución satisfactoria que se presente. Se entiende que encontrar la solución óptima es imposible, dados los supuestos de la racionalidad limitada. El proceso de decisión es largo y complejo, pues requiere tiempo y energías para negociar la formación de coaliciones. Como los problemas suelen ser numerosos y exigen respuestas rápidas, la tendencia habitual termina siendo la puesta en práctica de la primera alternativa de acción que resulte aceptable para la coalición. Así, se evita prolongar el proceso de análisis y de generación de otras alternativas, que implicarían el riesgo de retrasar demasiado la respuesta o de romper el consenso en la propia coalición.

---

## V. AMBIGÜEDAD E INCERTIDUMBRE

---

**L**A AMBIGÜEDAD de los objetivos y la incertidumbre acerca de la adecuación de las decisiones en una organización pueden llegar a ser tan elevadas que lo que caracterice las actividades y el éxito de una organización no sea una política in-

terna de coaliciones, sino más bien la aleatoriedad y la suerte. Una tecnología muy compleja o un entorno competitivo impredecible pueden llevar a las organizaciones a comportarse de una forma mucho más compleja, que Cohen, March y Olsen<sup>17</sup> denominan como “el modelo del cubo de basura” (*garbage-can model*).

Con esta imagen se quiere dar a entender que una organización es como un depósito en el que cada miembro de la organización, de acuerdo con su capacidad, introduce su propia visión sobre cuáles son los problemas que importan, aporta soluciones o ideas para poner en práctica y asigna recursos en la medida de sus disponibilidades. Lo que no está garantizado es que todas estas iniciativas sean coherentes entre sí, ni que las consecuencias de esas actuaciones empujen a la organización en la misma dirección. Más bien, la situación real de la organización es un resultado emergente, surgido como consecuencia de la amalgama de todas esas decisiones y actuaciones limitadas.

La noción de fenómeno emergente es bien conocida en la Teoría sociológica. Al hacerse cargo de la referencia dialéctica entre acción y estructura, que escapa a la Teoría de la elección racional, permite ir más allá del mero agregado de individualidades. Un buen enfoque de esta cuestión es el que ofrece Archer<sup>18</sup>. Desde este punto de vista, la organización no se reduce al agregado de las iniciativas de sus miembros sino que incluye, además, las consecuencias no pretendidas de esas iniciativas. Los resultados parciales van abriendo nuevas posibilidades y cerrando otras alternativas de acción. Se configura, así, un proceso histórico, no determinado de antemano, de resultados inciertos cuya lógica depende de la percepción alternativa de distintas coaliciones situacionalmente definidas.

Esta forma de actuar se da con frecuencia en cualquier tipo de organización pero es más común en aquellas que se enfrentan a metas poco claras, a problemas no rutinarios, a tecnologías escasamente comprendidas y a una alta rotación de personal. Es el caso de empresas que actúan en mercados muy volátiles -como las agencias de bolsa-, que emplean tecnologías novedosas -como los laboratorios farmacéuticos-, que cuentan con personal clave -como los programadores informáticos- o que necesitan

continua innovación y creatividad -publicistas, cadenas de televisión, etc-. La industria cinematográfica también aporta buenos ejemplos de esta forma de acción colectiva.

Muchas de estas empresas se comportan como “anarquías organizadas”, que pueden convivir con sus problemas durante largo tiempo. Actúan y adoptan ideas nuevas aunque no solucionen sus verdaderos problemas. Otras veces esperan, porque las circunstancias impiden tomar decisiones importantes. Y, además, con relativa frecuencia, las personas que formularon una política ya no están en la organización cuando ésta, por fin, se puede poner en práctica.

El “modelo del cubo de basura” contrasta agudamente con los supuestos de racionalidad de la Teoría económica de las organizaciones. Se opone con fuerza a la idea de que los fines pueden ser definidos con precisión, así como al hecho de que las alternativas de acción puedan ser conocidas con antelación y evaluadas según criterios de eficiencia, coste o rentabilidad. En su lugar, propone una idea de organización como palestra donde sus miembros promueven sus opiniones y manejan sus conflictos y diferencias. La vida de la organización es, así, un drama en el que las decisiones colectivas son el resultado de una verdadera construcción colectiva de la realidad social.

La incertidumbre del entorno y la ambigüedad de los fines son dos condiciones que introducen en las organizaciones formas de actuar muy lejanas al modelo racional o “científico”. Hoy está claro que los directivos no disponen de la información completa que necesitarían, sea cual sea el nivel que ocupen dentro de la organización, bien porque sus objetivos no están claramente definidos, bien porque las demandas que reciben cambian tan rápido que uno nunca sabe cómo acertar. Por eso, la percepción de los sujetos respecto a su tarea y a las decisiones que deben adoptar es de una creciente incertidumbre.

---

## VI. A DIVINAR E INTERPRETAR SON TAREAS DIRECTIVAS

---

**P**ARA RESPONDER ADECUADAMENTE al entorno específico en el que una organización se mueve es necesario tener una idea adecuada acerca de qué grupos, instituciones y personas son realmente relevantes, así como de sus expectativas

con respecto a la organización. Ahora bien, esta definición no se encuentra disponible en ningún sitio esperando ser consultada. Es la organización la que debe obtener información acerca de su propio entorno. Pero la información no es un mero conjunto de datos explícitos e inequívocos.

En efecto, preguntas como “¿qué moda se va a llevar el año que viene?” o “¿tendrá aceptación este nuevo refresco?” no tienen una respuesta clara por muchos estudios de mercado que se encarguen. Quizá la respuesta más apropiada sea abandonar la confección de ropa y pasarse al diseño de gafas y utensilios del hogar si lo que se quiere es crecer significativamente. También se puede buscar un nuevo nicho de mercado, pero para eso hay que predecir que ese segmento existe. Con otras palabras, la respuesta de una organización depende no tanto de los datos que le llegan acerca de su entorno sino, más bien, de la interpretación que la organización hace de esos datos, es decir, de la manera en que sus directivos seleccionan la información existente y le dan sentido, en su afán de anticipar la respuesta de los actores que consideran más importantes dentro de ese entorno.

La noción de interpretación está en la base de la perspectiva simbólico-intepretativa para el estudio de las organizaciones. Uno de los teóricos más destacados de esta perspectiva es Karl Weick<sup>19</sup>. Este autor parte de la idea de que el entorno de las organizaciones no es algo dado de antemano sino que, por el contrario, es construido (*enacted*) por los sujetos que tienen que responder a sus exigencias. Es la organización, a través de sus directivos, la que construye el entorno al que quiere adaptarse. Las condiciones del entorno no pueden separarse de la percepción subjetiva que sobre ellas se tiene. Weick compara la relación entre entorno y organización con la experiencia del conocido juego de las palabras. Normalmente, en este juego, una persona deja la sala para que los demás seleccionen una palabra que aquélla debe adivinar cuando vuelva a entrar. La única pista que se le da es si se trata de un animal, un vegetal o un mineral. Quien trata de adivinar puede hacer hasta veinte preguntas pero sólo se le puede responder sí o no. Cada pregunta se formula para obtener información sobre la palabra en cuestión. El conjunto total de las preguntas y

las respuestas dibuja el proceso mediante el cual la persona se hace cargo de lo que busca.

Las organizaciones, según Weick, juegan al juego de las palabras con su entorno. “Las organizaciones disponen de tiempo y preguntas limitadas y se esfuerzan por hallar la respuesta correcta. La respuesta es descubrir qué es lo que quieren los consumidores que otras empresas no les ofrecen aún. La respuesta es darse cuenta de que existe un mercado para piedras de compañía, patinetes, grupos de encuentro, bolígrafos con goma o crecimiento de la población. Muchas organizaciones creen que hay una respuesta correcta al juego de las palabras. Entonces inquietan al entorno con muestreos, investigaciones de mercado y tests de preferencias. Pueden constituir sofisticados departamentos de información y usar modelos econométricos para obtener respuestas por parte de su entorno. Esas organizaciones tratan de hallar una respuesta aceptable antes de que sus recursos se agoten, antes de que los competidores saturen el mercado, antes de que los gustos de la gente cambien o antes de que oportunidades más atractivas en otros sectores de negocio comiencen a dominar la búsqueda”<sup>20</sup>. La relación entre el entorno y la organización se caracteriza, así, por un continuo flujo de información.

La sensación de incertidumbre explica el afán de obtener más y más datos. Este proceso de acumulación genera la percepción de un entorno cada vez más complejo y difícil de dominar. Cuanto mayor es la información disponible para quienes tienen que decidir, más compleja resulta la decisión, pues mayor es también la incertidumbre sobre la respuesta adecuada, y menor el tiempo y los recursos disponibles, que se han ido agotando en el proceso. El problema se agrava con la invasión de los ordenadores en la toma de decisiones. Internet, la facilidad en las comunicaciones y el acceso a bases de datos inmensas hacen posible recopilar enormes cantidades de información. Parece que la cantidad de datos que hay que tener en cuenta para no equivocarse es de tal magnitud que no es difícil sentirse perdido, desorientado e incapaz de asumir el riesgo de decidir ante la imposibilidad de conjugar todos los datos disponibles. Las organizaciones comienzan a dedicar recursos crecientes a la obtención y análisis de la información, constituyen departamentos especializados y elaboran informes perió-

dicos para detectar cualquier cambio que pudiera llegar a ser relevante. La actividad cotidiana se hace más compleja y, con ella, la percepción que se tiene sobre el entorno.

En estas circunstancias, la planificación estratégica deja de tener un sentido instrumental. Como no es posible establecer con claridad un vínculo entre las medidas adoptadas y los resultados esperados, sobre todo cuando el proceso se demora durante un tiempo prolongado -como es el caso en las organizaciones complejas- la racionalidad del comportamiento organizativo queda en entredicho. En realidad, para Weick, la estrategia real de una organización ya no se formula en la alta dirección, sino que más bien emerge como resultado o consecuencia de las acciones adoptadas en cualquier lugar de la organización. La estrategia se convierte así en el conjunto de acciones que han tenido éxito a través de la experimentación o, sin más, de la suerte. Para ilustrar esta idea, Weick narra un incidente que ocurrió durante unas maniobras militares en Suiza<sup>21</sup>:

“El joven teniente de un pequeño destacamento húngaro en los Alpes envió una unidad de reconocimiento a la meseta helada. Inmediatamente comenzó a nevar, nevó durante dos días y la unidad no regresaba. El teniente sufría, temiendo haber enviado a su gente a la muerte. Pero al tercer día la unidad apareció. ¿Dónde habían estado? ¿Cómo consiguieron encontrar el camino? ‘Sí -dijeron ellos-, nos sentimos perdidos y sólo esperábamos el fin. Entonces, uno de nosotros encontró un mapa en su bolsillo. Eso nos calmó. Levantamos el campamento cuando terminó la tormenta y con el mapa nos hicimos cargo de nuestra posición. Y aquí estamos’. El teniente pidió que le dejaran ver el mapa y descubrió para su asombro que no era un mapa de los Alpes sino de los Pirineos. Este incidente -concluye Weick- pone de relieve la inquietante posibilidad de que cuando uno se siente perdido, cualquier viejo mapa sirve. Llevado al campo de la estrategia, puede ocurrir que cuando uno se siente confundido, cualquier viejo plan estratégico puede servir”.

Lo que esta historia quiere poner de relieve es que, para lograr el éxito, la primera condición es actuar, hacer algo, probar, experimentar con diversas formas de comportarse. Sólo la acción puede



conducir al logro de objetivos. Esto es particularmente importante cuando uno de los problemas a los que se enfrentan actualmente las organizaciones es precisamente la parálisis por el análisis. Seguir al pie de la letra la secuencia de fases de un plan -análisis de la información, planificación y puesta en práctica-, puede conducir fácilmente a la inacción. El estudio de la información disponible puede ser interminable; la determinación de los medios apropiados está sujeta a múltiples obstáculos, debidos principalmente a la conciencia de su insuficiencia; por eso, con frecuencia, la puesta en práctica de lo decidido carece de la legitimación suficiente según la lógica instrumental que preside todo el proceso.

Por el contrario, la acción -los intentos repetidos de conseguir las cosas, la experimentación con nuevos y viejos modos de hacer- suele conducir a algunos resultados. Quizá no se sepa de antemano dar razón de por qué se hacen determinadas cosas. En cambio, el éxito de algunas formas de hacer las cosas da luz acerca de lo que es positivo: la acción genera su propio significado, en la medida en que somos capaces de averiguar *a posteriori* las razones del éxito logrado.

En este sentido, la estrategia de una organización ya no es lo que postulaba la noción clásica de Chandler<sup>22</sup>: la determinación de fines y objetivos básicos a largo plazo, y la adopción de cursos de acción y de asignación de los recursos necesarios para lograr esos fines. Por el contrario, la estrategia se convierte, más bien, en una narración acerca de las razones que explican el éxito pasado y presente de una empresa: las razones que explican por qué un curso de acción es el adecuado sólo se conocen con precisión *después* de que aquella acción haya tenido éxito. De esta forma, Weick introduce en el discurso sobre el proceso estratégico la idea de círculo hermenéutico, en el que explicación y comprensión se necesitan mutuamente<sup>23</sup>.

La capacidad de movimiento, la iniciativa constante y la experimentación continua son los elementos que una organización necesita para sobrevivir en su entorno. A menudo, el valor principal de esta acción no es de carácter instrumental sino simbólico. Su eficacia se apoya no tanto en el conocimiento previo de las rela-

ciones de causa y efecto entre las medidas que se toman y el logro de los objetivos, sino en la capacidad de una iniciativa, de un plan de acción, para movilizar las energías de la organización, cuya liberación es condición imprescindible para lograr cualquier objetivo. En este sentido, muchos planes de acción se convierten en profecías autocreadoras (*self-fulfilling prophecies*), pues al prometer el éxito si son seguidas -y fomentar el compromiso, la capacidad de trabajo, iniciativa y experimentación de un grupo de personas- conducen al logro de los objetivos. El éxito no depende, por tanto, del acierto en el curso de acción escogido sino de su capacidad para poner en movimiento a la organización y darse a sí misma una oportunidad. Al final, el plan obtiene la legitimación -la justificación mediante razones argumentadas- que no era posible determinar *a priori*.

---

## VII. LA LEGITIMIDAD COMO RECURSO

---

LA CUESTIÓN DE LA LEGITIMIDAD en las organizaciones es el problema central que estudian sociólogos como Richard Scott, John Meyer, Mark Granovetter, W. Powell y P. DiMaggio<sup>24</sup>, entre otros. Buena parte de la inspiración teórica de estos autores surge del concepto de estructuración social desarrollado por Anthony Giddens<sup>25</sup>. La idea de estructuración implica que los agentes no sólo están sujetos (*constraint*) al contexto social del que forman parte sino que se sirven de él como recurso (*enabler*) para sus planes de acción. Al mismo tiempo, contribuyen a cambiarlo con la ejecución habitual de sus prácticas. En esta rutina cotidiana, un aspecto crucial es la legitimación de la práctica misma, que va más allá de la lógica del poder instrumental y remite a la lógica de la aceptación social.

El problema de legitimidad en las organizaciones se podría enunciar -en comparación con las tesis de Weick- de la siguiente manera: los directivos muchas veces no pueden esperar a ver el resultado de las decisiones adoptadas para explicarse a sí mismos -y a otros- por qué las acciones emprendidas han tenido éxito o han fracasado. En el proceso hay muchas cosas en juego, de las cuales no es la menos importante la continuidad en su propio cargo. Efectivamente, las organizaciones están sometidas a muchas pre-

siones por parte de su entorno. En primer lugar, los clientes, que dan o quitan la razón cuando compran o ignoran sus productos o servicios. Después, otros agentes como los mercados financieros, los organismos estatales o la opinión pública. Muchas cosas importantes en las empresas están ligadas a su cotización en bolsa. Por eso, las decisiones y planes de acción de una organización no pueden esperar a ver sus resultados para obtener justificación: es preciso que sean consideradas como aceptables, adecuadas, *antes* de que se comprueben sus consecuencias. De esta manera, los directivos necesitan que sus decisiones y planes obtengan legitimidad en el momento de ser formulados. Necesitan ese género de legitimidad que suscita la confianza de los inversores, que facilita el logro de subvenciones, que concede buena reputación entre clientes y proveedores y buen nombre ante la opinión pública.

¿Cómo logran legitimidad social las organizaciones? Básicamente, imitando a aquellas que ya han logrado el éxito o la aceptación de la sociedad. También por esto las empresas se comportan, con frecuencia, de manera poco “racional” desde un punto de vista económico.

Para lograr aceptación social, las organizaciones actúan en ocasiones según “mitos racionalizados”. Estos mitos se componen de argumentos y razones que no se pueden demostrar pero que todo el mundo en el sector tiene por verdaderos. Seguir esos mitos racionalizados es una manera de adquirir o mantener la reputación de una empresa bien gestionada, en la que se puede confiar. Estas justificaciones ampliamente aceptadas aparecen en sectores que han desarrollado un amplio proceso de estructuración. Un sector estructurado es aquel en el que una serie de prácticas sociales han logrado establecerse como pautas generales de acción. ¿Por qué se generalizan esas pautas? Puede deberse a la experiencia de sus buenos resultados, a la autoridad de quienes impulsaron aquellas prácticas o a cualquier otra razón. Lo que importa es que todo el mundo las comparte. Seguir la pauta establecida se convierte en signo de inclusión social. Obviamente, la reproducción de pautas de conducta implica la tendencia a la homogeneidad de las organizaciones, que se imitan unas a otras en la búsqueda de la legitimidad social.

Desde la perspectiva de la Teoría de la dependencia de recursos<sup>26</sup>, se puede decir que la legitimidad social es uno de los recursos más importantes -si no el principal- que la organización debe obtener de su relación con el entorno. La importancia de la legitimidad radica en que muchas veces es la condición imprescindible para obtener otros recursos instrumentales, como capital, subvenciones o, simplemente, ingresos por ventas. Por ejemplo, durante la época del *apartheid* en Sudáfrica, las compañías multinacionales de aquel país sufrieron el boicot de consumidores, proveedores y organismos públicos del mundo occidental, lo que frustró sus posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, de supervivencia. Actualmente, muchas organizaciones se enfrentan al rechazo social de prácticas como el trabajo infantil en sus plantas productivas en países en vías de desarrollo, o a la protesta ante productos como abrigos de pieles, alimentos transgénicos o derivados del tabaco. Para estas empresas, lograr la aceptación social es una cuestión crucial. No hacerlo puede significar tener que abandonar parte de sus negocios.

Las organizaciones, por tanto, reciben múltiples presiones sociales por parte de los diversos agentes de su entorno. Para responder a esas presiones procuran incorporar prácticas y modos de acción que ya hayan logrado aceptación. De esta manera, las empresas y organizaciones tienden a parecerse cada vez más entre sí.

---

### VIII. MÍMESIS COMPETITIVA

---

EL DISCURSO SOBRE LA COMPETITIVIDAD suele subrayar la diferenciación como respuesta clave para la supervivencia. Tal vez por eso tiende también a minimizar la importancia de los comportamientos miméticos. Sin embargo, como hemos visto, su relevancia es innegable y explica buena parte de los “movimientos estratégicos” reales. Esta tendencia a la imitación es lo que Powell y DiMaggio<sup>27</sup> llaman “isomorfismo”, y sus fuentes son múltiples.

El isomorfismo coercitivo surge de las presiones formales e informales de las organizaciones de las que uno depende. El caso más obvio es la acción de los organismos públicos que, mediante

leyes que regulan cada sector, obligan a las organizaciones a adoptar medidas o estructuras similares.

Pero las leyes gubernamentales no son la única fuente de isomorfismo coercitivo. También hay otras situaciones en las que una compañía se ve obligada a actuar de una determinada manera por imperativo de otras organizaciones que así lo demandan. Por ejemplo, los proveedores de los grandes constructores de automóviles deben adecuar sus procesos a los dictados de su cliente y, muchas veces, también deben adoptar sus procedimientos de contabilidad, de control o de inventario para hacerlos compatibles con su principal cliente. Las numerosas fusiones y adquisiciones existentes dan lugar a conglomerados empresariales con una matriz que, asimismo, tiende a uniformar estructuras y comportamientos en sus nuevas subsidiarias.

Por otra parte, en condiciones de incertidumbre en el entorno y de ambigüedad en sus fines y objetivos, las organizaciones tienden a imitar las maneras de hacer que ya han tenido éxito, aunque la relación entre el modelo y sus propios fines y objetivos no esté claramente identificada. Es el caso de las *best practices* de moda. Su adopción resulta poco menos que imprescindible para todas las empresas, aunque su eficacia no esté probada para cada una de ellas. De esta forma se generaliza el uso de herramientas de dirección, como los paquetes integrados de gestión, el modelo de calidad total, la formación de equipos de alto rendimiento o el comercio electrónico, al margen de que la organización esté preparada, o realmente necesite, este tipo de herramientas.

En organizaciones no económicas, la tendencia a la imitación es particularmente activa, pues el principal criterio de éxito no se puede determinar cuantitativamente. La gestión de un museo fácilmente puede adoptar como modelo la llevada a cabo en otro que tenga ya prestigio y reconocimiento social a su labor. Se abre así la puerta a “franquicias culturales” con las que el nuevo museo pretende lograr rápidamente aceptación y reconocimiento en su propio entorno social, heredando -por así decirlo- el prestigio de su mentor.

En muchas decisiones, el logro de los objetivos es tan incierto, o los propios objetivos son tan ambiguos, que el isomorfismo mi-

mético comparece como actitud defensiva ante el riesgo que la toma de decisiones lleva consigo. Ésta es una de las razones por las que *IBM* dominó el mercado de los ordenadores durante buena parte de los años ochenta. Siendo una tecnología poco conocida entonces, el responsable de compras de una empresa podía escoger entre los aparatos del “elefante azul” o los de compañías alternativas, cuyas prestaciones eran prácticamente iguales y su precio mucho más reducido. Sin embargo, más del ochenta por ciento de los clientes elegían *IBM* por la razón de que no podrían justificar un fallo de los sistemas baratos. En cambio, la reputación de la compañía líder hacía que los mismos fallos se atribuyeran a las limitaciones de la tecnología y no a una mala elección por parte del encargado de compras. El resultado venía a ser que los ordenadores fallaban casi en la misma medida, se pagaba mucho más por ellos, pero el directivo responsable salvaba la cara y conservaba su empleo, gracias a la reputación de *IBM* como líder en el sector.

Otras fuentes de homogeneidad para las organizaciones son las lealtades profesionales. En concreto, Powell y DiMaggio<sup>28</sup> señalan la importancia de las escuelas de negocios y las grandes empresas de consultoría. En efecto, los directivos de las empresas importantes han recibido, en su mayoría, la misma formación en las mismas prestigiosas escuelas de negocios. Se entiende que, ante problemas similares, sus análisis y soluciones serán similares pues están basados en una misma formación específica. Por otra parte, la rotación de los altos directivos entre empresas es también alta. Por eso, un directivo que hoy ocupa una posición de responsabilidad en una compañía, mañana puede desempeñar el mismo papel en la competencia. Ésta le contrata precisamente para que ponga en práctica las mismas políticas que dieron resultado en su empresa anterior. De esta manera, las mismas prácticas y estilos de dirección se difunden en cada uno de los sectores empresariales.

El papel de las grandes firmas de consultoría es también importante para comprender la tendencia a la uniformidad entre organizaciones, pues son las que elaboran modelos y soluciones estratégicas que luego aplican a cada una de las empresas que contratan sus servicios. Además, sus diseños llegan también a otras consultoras más pequeñas que las imitan por su prestigio recono-

cido. El prestigio es, precisamente, uno de los argumentos principales en las actividades de consultoría. Actuar según las recomendaciones de expertos es una manera de justificar -legitimar- ante el propio consejo de administración las acciones estratégicas o estructurales emprendidas. Por eso, aunque la dirección sepa ya cómo resolver un problema, contrata los servicios de una consultora de prestigio para legitimar sus propias decisiones ante inversores y accionistas.

Este isomorfismo de carácter normativo señala la importancia de las profesiones en el mundo de las organizaciones. En ellas se elaboran y difunden pautas de actuación y criterios de prestigio, que se introducen abiertamente en la gestión de empresas y otras instituciones.

El nuevo institucionalismo explica, a partir de los conceptos de isomorfismo y mito racionalizado, la importancia de las razones sociales para comprender los procesos y estructuras de las organizaciones. A partir de ahora ya no es viable apoyarse sólo en razones técnicas.

Sin embargo, la búsqueda de legitimidad no implica necesariamente ineficiencia. El dinero gastado en ceremonias de legitimación no siempre es puro gasto. Hay que distinguir entre los procesos por los que la organización hace un cambio de los efectos que ese cambio tiene: una empresa puede adoptar una estrategia de diversificación de productos porque es aceptada en su sector y, a la vez, obtener buenos beneficios con ella. Hay que preguntarse también si las elecciones tomadas por fuerzas institucionales (por ejemplo, constituir un departamento de Recursos Humanos) tienen algún efecto en la cuenta de resultados. Es necesario advertir no sólo los gastos incurridos para lograr legitimidad sino también los ingresos que ese reconocimiento puede generar en el futuro: un museo puede gastar mucho dinero en actos ceremoniales y obtener como resultado unos ingresos aún mayores.

En definitiva -y éste es el argumento que trato de exponer a lo largo de estas páginas- las organizaciones no son sólo un conjunto de procedimientos instrumentales para la eficiencia de los procesos productivos. Son también sistemas simbólicos que tienen referentes de valor no observables, que se concretan en rela-

ciones sociales observables. A través de estas relaciones sociales concretas, los individuos y las organizaciones procuran conseguir sus fines, pero a la vez viven una vida con sentido, produciendo y reproduciendo esos sistemas simbólicos.

---

## IX. LA CIUDADANÍA CORPORATIVA

---

**A** ESTAS ALTURAS, resulta evidente que las organizaciones no viven aisladas de su entorno social. Por el contrario, mantienen continuas e importantes relaciones con agentes no sólo económicos sino también políticos, culturales, asociativos, etc. Éste es el punto de partida de la idea de ciudadanía corporativa<sup>29</sup>. Su argumento principal es que las organizaciones deben ser conscientes de que forman parte del tejido social y asumir las responsabilidades que su posición les confiere.

Una prueba de que, en el pasado, las empresas de negocios han vivido de espaldas a sus responsabilidades sociales es la desconfianza que inspiran en buena parte de los ciudadanos: “Sólo el 15% de la opinión pública británica piensa que las empresas de negocios actúan de forma ‘honrada y justa’, en comparación con el 27% que sí confía en los periódicos y el 83% que se fía de los médicos. En la encuesta MORI de 1996, un 66% dijo que las empresas no prestan suficiente atención a sus responsabilidades sociales. La única buena noticia para los empresarios es que obtuvieron mejor puntuación que la familia real, los líderes de los sindicatos y los miembros del Parlamento, aunque esto no parece ser un gran motivo de celebración”<sup>30</sup>.

Cualesquiera que sean las causas sociales e históricas de la crisis de legitimidad que afrontan hoy las empresas, no hay duda de que es un hecho real, que se añade de manera significativa a las presiones que afrontan los directivos. Por eso, las organizaciones deben buscar una implicación real en la comunidad de la que forman parte, si quieren recuperar la legitimidad necesaria para mantener una relación estable con su entorno. La implicación social de las organizaciones debe fundamentarse en un trato genuino, recíproco, participativo e inclusivo, que evite tanto la manipulación como el paternalismo. La comunidad debe ser capaz de articular sus necesidades y desarrollar iniciativas conjuntas de



carácter social, ambiental, económico, etc. La relación con la comunidad ha de convertirse en uno de los temas importantes para la alta dirección.

Esta preocupación está ya apareciendo en un número creciente de organizaciones, que se dan cuenta de que sus empresas deben atender a los intereses no sólo del mercado sino también de un amplio número de grupos de interés (*stakeholders*), como sindicatos, asociaciones ciudadanas y de consumidores, clientes, inversores, proveedores, instituciones locales, etc.

Esta nueva responsabilidad se apoya en algunas ideas cada vez más compartidas: el valor que las empresas crean no es únicamente el económico a corto plazo sino también el social que, además de ser un fin en sí mismo, hace posible una presencia sensata a largo plazo en su entorno habitual; el valor social y el comercial se refuerzan mutuamente y conducen a una mayor lealtad de los *stakeholders* y a una mayor fortaleza de la empresa; la transparencia social y comercial fomenta una mayor identidad organizativa y, como consecuencia, refuerza el compromiso interno necesario para la mejora continua de la eficiencia; las empresas que incluyen a los *stakeholders* en su gestión consiguen mejores resultados que las que no lo hacen y esta diferencia se incrementará en el futuro. Éstas son las razones que apoyan prácticas socialmente responsables en muchas empresas actuales, así como la inclusión en sus órganos de dirección de representantes no sólo de los empleados sino también de otros agentes sociales vinculados con la actividad de la organización. De esta forma, la organización manifiesta en acciones su toma de conciencia como realidad no sólo técnica o instrumental, sino también como realidad netamente social. Todas estas razones indican la pertinencia actual del problema. Por eso, es probable que el tema de la ciudadanía corporativa se convierta en uno de los debates principales en los próximos años<sup>31</sup>.

Con este breve recorrido por la corriente más sociológica de la Teoría de la organización he intentado cumplir mi promesa: mostrar cómo la empresa es algo más que un agente económico. Al terminar, espero haber ofrecido al menos algunos argumentos para apoyar una conclusión que ya no suena paradójica: tanto la gestión empresarial como la reflexión sobre su papel en la socie-

dad han de mirar por encima de las razones económicas si quieren ser verdaderamente eficientes.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Ackroyd, S. (2002), *The Organization of Business. Applying Organizational Theory to Contemporary Change*, Oxford University Press, Oxford.
- Aldrich, H.E. (1979), *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Archer, M. (1995), *Realist Social Theory: the Morphogenetic Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Archer, M. (2000), *Being Human. The Problem of Agency*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Archer, M. (2001), *Rational Choice Theory. Resisting Colonization*, Routledge, Londres.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1990), *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Cohen, M. y March, J. (1974), *Leadership and Ambiguity*, McGraw Hill, Nueva York.
- Cohen, M.; March, J. y Olsen, J. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 1-25.
- Cyert, R. y March, J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Donati, P. (1991), *Teoria relazionale della società*, Angeli, Milán.
- Douglas, M. (1996), *¿Cómo piensan las instituciones?*, Alianza, Madrid.
- García Ruiz, P. (1993), *Poder y sociedad. La sociología política de Talcott Parsons*, Eunsa, Pamplona.

- García Ruiz, P. y Plaza De La Hoz, J. (2001), *Talcott Parsons: elementos para una teoría de la acción social*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Polity Press, Cambridge.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 481-510.
- Granovetter, M. y Swedberg, R. (eds.) (2001), *The Sociology of Economic Life*, Westview Press, Boulder.
- Hatch, M.J. (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Nueva York.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Lucas Marín, A. y García Ruiz, P. (2002), *Sociología de las organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid.
- March, J. y Simon, H. (1958), *Organizations*, John Wiley, Nueva York.
- Mcintosh, M. (2003), *Living Corporate Citizenship*, Prentice Hall, Londres.
- Meyer, J. y Scott, R. (eds.) (1983), *Organizational Environments*, Sage, Beverly Hills, Ca.
- Parsons, T. (1937), *The Structure of Social Action*, Free Press, Nueva York.
- Parsons, T. (1949), *Essays in Sociological Theory*, Free Press, Nueva York.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row, Nueva York.
- Powell, W. y Dimaggio, P. (eds.) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press, Chicago.
- Ricoeur, P. (1971), "The Model of a Text. Meaningful Action Considered as a Text", *Social Research*, vol. 38, pp. 523-549.

- Scott, R. (1981), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Row, Peterson & Co., Evanston, Ill.
- Simon, H. (1947), *Administrative Behavior*, Macmillan, Nueva York.
- Sztompka, P. (1995), *Sociología del cambio social*, Alianza, Madrid.
- Waddock, S. (2001), *Leading Corporate Citizens*, McGraw-Hill, Boston.
- Weick, K. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley, Reading, Mass.
- Weick, K. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Oxford.
- Wheeler, D. y Sillanpää, M. (1997), *The Stakeholder Corporation. Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, Londres.

---

## NOTAS

---

- 1 Me refiero al *mainstream* de la Economía académica actual, que hace suyos los presupuestos del individualismo metodológico. Quedan excluidas otras corrientes, como la llamada Economía institucional, cuyos argumentos he discutido en otro lugar (Lucas Marín, A. y García Ruiz, P. (2002), pp. 185-196).
- 2 Archer, M. (2000), (2001).
- 3 Archer, M. (1995).
- 4 Douglas, M. (1996).
- 5 Donati, P. (1991).
- 6 Sztompka, P. (1995).
- 7 Selznick, P. (1949), (1957).
- 8 Parsons, T. (1937).
- 9 Selznick, P. (1957), p. 35.
- 10 Selznick, P. (1957), p. 36.

- 11 Selznick, P. (1949).
- 12 Parsons, T. (1949), p. 36.
- 13 Parsons, T. (1949), pp. 60-61.
- 14 Berger, P. y Luckmann, T. (1990), p. 86.
- 15 Simon, H. (1947); March, J. (1958) y Cyert, R. (1963).
- 16 Como explican, por ejemplo, P. Berger y T. Luckmann (1990), p. 15, “el interés sociológico en materia de ‘realidad’ y ‘conocimiento’ se justifica inicialmente por el hecho de su relatividad social. Lo que es ‘real’ para un monje del Tíbet puede no ser ‘real’ para un hombre de negocios norteamericano. El ‘conocimiento’ que tiene un criminal difiere del que posee un criminalista. Se sigue de esto que las acumulaciones específicas de ‘realidad’ y ‘conocimiento’ pertenecen a contextos sociales específicos y que estas relaciones tendrán que incluirse en el análisis sociológico adecuado de dichos contextos”.
- 17 Cohen, M.; March, J. y Olsen, J. (1972) y Cohen, M. y March, J. (1974).
- 18 Archer, M. (2000).
- 19 Weick, K. (1969), (2001).
- 20 Weick, K. (2001), p. 241.
- 21 Weick, K. (2001), pp. 345-346.
- 22 Chandler, A. (1962).
- 23 Ricoeur, P. (1971).
- 24 Scott, R. (1981); Meyer, J. (1983); Granovetter, M. (1985) y Powell, W. y DiMaggio, P. (eds.) (1991).
- 25 Giddens, A. (1984).
- 26 Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967) y Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978).
- 27 Powell, W. y DiMaggio, P. (eds.) (1991).
- 28 Powell, W. y DiMaggio, P. (eds.) (1991).
- 29 Waddock, S. (2001) y McIntosh, M. (2003).
- 30 Wheeler, D. y Sillanpää, M. (1997), p. 3.
- 31 Ackroyd, S. (2002) y Waddock, S. (2001).

Copyright of *Empresa y Humanismo* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.