

La Triple Dimensión Cognoscitiva del Término 'Organización'

Chacón, Galia

Chacón, Galia

Lic. en Administración de Empresas,
FACES-ULA. Profesora Agregada y
Jefe de la Cátedra de Contabilidad
de Costos de la Facultad de
Ciencias Económicas y Sociales,
Universidad de Los Andes.
gbchacon@ula.ve

Recibido: 14-09-05

Revisado: 10-11-05

Aceptado: 07-12-05

Los esfuerzos por comprender a las organizaciones, formar un cuerpo teórico alrededor de ellas y desarrollar principios para organizarlas con el propósito de que alcancen sus objetivos han sido notables, sobretodo en los últimos años. No obstante, la extensa literatura producida en lugar de surcar el camino para guiar los esfuerzos de investigación en dirección a un paradigma dominante, como sucede en otras disciplinas, lo que ha generado es una enorme confusión semántica en el sistema científico que estudia a las organizaciones. Esta confusión ha impedido contar con un cuerpo de conocimientos completamente organizado y, en consecuencia, continúe presente la heterogeneidad paradigmática en el análisis organizacional. De ahí que este artículo tenga como objetivo describir la triple dimensión cognoscitiva del término *organización*, ya que cada acepción epistemológica explica diversos aspectos de la organización y su funcionamiento, que ayudan a desenmarañar la aludida confusión semántica en la que se encuentra el conocimiento organizativo. Por tanto, este breve análisis se estructura siguiendo los tres niveles jerárquicos del lenguaje propuestos por Lussato (1976), comenzando con la consideración de la organización como sinónimo de empresa o entidad social en el nivel del lenguaje objeto, después como Teoría de la Organización en el nivel del lenguaje teórico y, por último, como acción y efecto de la función directiva de organizar en el nivel del lenguaje útil.

Palabras clave: Organización, Teoría de la Organización, diseño organizativo.

RESUMEN

The efforts for understanding organizations, to build a theoretical body around them and for developing principles to organize them in order to achieve their objectives have been notable; mostly in recent years. Nevertheless, the extensive literature produced instead to plough up the road to guide the efforts of investigation in direction to a dominant paradigm as happens in other disciplines, what has generated is an enormous confusion semantics in the scientific system that studies to the organizations. This confusion has impeded rely on a body of know-how completely organized and, consequently, continue present the paradigmatic heterogeneousness in the analysis organizational. For that reason, the objective of this article is describe the triple cognitive dimension of the term organization, since, each meaning epistemological explains diverse aspects of the organization and its operation that help to disentangle the alluded confusion semantics in which the organizing knowledge is found. Therefore, the article is structured following the three hierarchical levels of the language proposed by Lussato (1976), beginning with the consideration of the organization as synonym of business or social company in the level of the language object, after like Organization Theory in the level of the theoretical language and, finally, as action and effect of the executive function of organize in the level of the useful language.

Key words: Organization, Organization Theory, organizing design.

ABSTRACT

1. Introducción

La tarea de definir lo que se entiende por organización no es nada fácil, pues, la ambigüedad con que ha sido tratado el término en la literatura sobre la materia no ha permitido que todavía se llegue a una definición clara, sistemática y unánime del mismo. Sin embargo, al caracterizarse nuestra época por ser una sociedad donde los conocimientos especializados sólo podrán llegar a ser productivos cuando se integren en tareas que, a su vez, serán llevadas a cabo en y a través de las organizaciones (Drucker, 1996), se hace necesario intentar puntualizar con cierta precisión lo que significa organización.

En este sentido, es importante señalar que es posible utilizar el término organización con tres acepciones distintas, a saber:

- **Organización** como el sujeto o ente social consolidado a partir de las decisiones conscientes e intencionales de las personas con el propósito de lograr determinados objetivos que por sí solos no pueden conseguir o que de manera agrupada pueden conseguir más eficazmente.
- **Organización** como el cuerpo de conocimientos científicos encargado de estudiar y explicar la naturaleza, estructura y diseño de las organizaciones.
- **Organización** como la función administrativa de organizar, la cual, denota el conjunto de procedimientos, técnicas y habilidades directivas que diseñan, configuran e integran los procesos requeridos para alcanzar el desempeño eficiente y eficaz de las tareas. Organizar implica el establecimiento de una estructura organizativa que garantice la asignación y disposición del trabajo, la autoridad y los recursos de una forma tal que puedan cumplirse los objetivos previstos por la

organización.

Estas tres perspectivas se corresponden con los tres niveles jerárquicos de lenguaje propuestos por Lussato (1976) para la ordenación de la terminología en las definiciones. Según este autor las jerarquías de lenguaje que recogen las relaciones que vinculan el comportamiento humano con otros tantos niveles de abstracción son: primero, el nivel de la experiencia inmediata o lenguaje objeto; segundo, el nivel de la reflexión y generalización de la experiencia vivida o lenguaje teórico; y tercero, el nivel de la puesta en práctica de los conocimientos surgidos de la reflexión teórica o lenguaje útil.

Así, al considerar la organización sinónimo de empresa o entidad social, se define en el nivel del lenguaje objeto; cuando hace referencia a la Teoría de la Organización adquiere significado en el nivel del lenguaje teórico; y si comprende la acción y efecto de organizar, es decir, la organización como función directiva, comprende el área que delimita el uso de dicho vocablo en el nivel del lenguaje útil.

Realizadas las precisiones anteriores se irá transitando por el difuso universo del conocimiento organizativo comenzando por el nivel del lenguaje objeto, que es precisamente del que me ocuparé a continuación dejando los otros dos niveles para los epígrafes subsecuentes.

2. La organización en el nivel del lenguaje objeto

Las organizaciones como objetos abundan a nuestro alrededor, modelan nuestras vidas de muchas formas distintas y constituyen una vía imprescindible para canalizar los esfuerzos colectivos hacia la consecución de metas en las sociedades modernas (De la Fuente et. al., 1997). Las iglesias, los hospitales, las escuelas, Mc

Donald's, General Motors y hasta las pequeñas pulperías que se encuentran al lado de casa son organizaciones y, como tales, están formadas por personas que unen sus esfuerzos con el propósito de alcanzar una finalidad común.

Pero, ¿qué es una organización? Siguiendo a Robbins (1990), una organización es una entidad social conscientemente coordinada, con un límite relativamente identificable que funciona sobre unas bases relativamente continuas para lograr una meta común o conjunto de metas.

- Kliksberg (1978), pasando revista a algunas de las definiciones de organización más significativas planteadas por los autores clave de la evolución del pensamiento organizativo, le asignó los siguientes contenidos:
- Es una institución social.
- El centro de esa institución social es un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes, que se caracteriza por su coordinación consciente, racionalidad y creación de expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.
- El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye una estructura de carácter relativamente estable en el tiempo.
- Tiende hacia determinados fines. El proceso de fijación de esos fines y el grado de cooperación que le acuerden sus miembros variarán según el tipo de organización.
- Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social, etc., donde se desenvuelven. Tiene una relación de interacción mutua con el medio: es determinada por él en aspectos importantes, y a su vez con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.

Por su parte, Zerilli (1978) entiende por organización, la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

De acuerdo con Hall (1988), una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Las organizaciones, para De Val (1997), pueden definirse como artificios que los seres humanos crean para el logro de intereses individuales y colectivos de índole racional, cooperativo y altruista, que están sujetos a la dinámica de fuerzas internas y externas. La profesora De Val las considera artificios humanos porque para ella las organizaciones además de ser una tendencia natural de los hombres también son el resultado de la acción de organizar.

Resulta evidente que en el nivel del lenguaje objeto, la organización coincide con la entidad organizacional considerada en su totalidad. Por tanto, sintetizando las definiciones expuestas, se puede afirmar que las organizaciones son entidades sociales creadas por los hombres –ya sea como consecuencia de su naturaleza social o efecto de su esfuerzo organizador– para la consecución de objetivos particulares y/o comunes, en donde los recursos disponibles se sistematizan de forma consciente alrededor de varias tecnologías, en una estructura relativamente estable de actividades integradas, demarcada por fronteras identificables y en continua interacción con

clientes, proveedores, competidores, gobiernos y otros tantos elementos del medio que las rodea.

Las organizaciones, independientemente de su titularidad, forma jurídica, tamaño, ámbito de actuación, actividad económica y objetivos que se proponen alcanzar, comparten ciertos elementos esenciales, cuya presencia simultánea y combinación más adecuada con el entorno es imprescindible para justificar la razón de ser y existencia misma de las organizaciones. Estos elementos, según Zerilli (1978), son:

- **La presencia de un fin u objetivo común.**

Una organización sin un cometido no es concebible, a pesar de que algunas veces se encuentren organizaciones aparentemente carentes de objetivos. Son los fines u objetivos los que aglutinan a las personas y determinan las características de la organización, su forma, tamaño, y juzgan, en términos económicos, si son adecuadas para alcanzarlos efectivamente. Empero, los objetivos individuales de las personas participantes son diversos, diferentes, y algunas veces hasta incompatibles respecto a los de la organización. Por tanto, el objetivo organizativo no debe interpretarse como la resultante de los objetivos individuales sino como el medio de optimización conjunta de los motivos particulares de las personas participantes.

- **El conjunto de personas y medios.** La organización no puede existir sin personas que, aisladas o juntas, en relaciones de interdependencia, colaboren en la utilización de una serie de medios, con vistas a la consecución de un objetivo dado. Las personas son los propietarios del capital, directivos y trabajadores, quienes, aceptando el sistema de normas y relaciones establecidas e impuestas por la organización, deciden voluntariamente adherirse a ella. Los medios incluyen tanto los

recursos técnicos (conocimientos tecnológicos, plantas físicas, materiales, herramientas, equipos, ...) y financieros (las fuentes de financiación externas e internas), como las competencias, habilidades y destrezas necesarias para la ejecución favorable del proceso de transformación de insumos en productos.

- **El esfuerzo combinado.** Se trata de crear, a través de la mejor combinación de recursos y medios disponibles, las condiciones necesarias para asegurar la consecución de los objetivos de la organización. En otras palabras, se refiere al proceso de división horizontal y vertical del trabajo, asignación de las tareas entre los miembros de la organización y apropiada coordinación e integración de las acciones individuales. Este proceso no se produce de manera espontánea ni se deja al libre albedrío del personal de la organización. Por el contrario, se lleva a cabo según el criterio de utilización más racional de los medios disponibles, teniendo en cuenta las condiciones humanas, técnicas y económicas existentes en un momento dado.

- **El sistema de relaciones.** Constituye el sistema preciso de interdependencias que dirige los esfuerzos de todos los componentes de la organización hacia la consecución de sus objetivos. La organización, para poder alcanzar sus objetivos, necesita reconstruir la unidad que la división y especialización de tareas ha separado, de forma tal que sus miembros no sean una mera suma de personas actuando aisladamente, sino que compongan un grupo social. Esto sólo es posible si se desarrollan un conjunto de relaciones que reúnan a los miembros del grupo, hagan tangibles y comprensibles los valores comunes e induzcan a todos a respetarlos. En las organizaciones las relaciones y

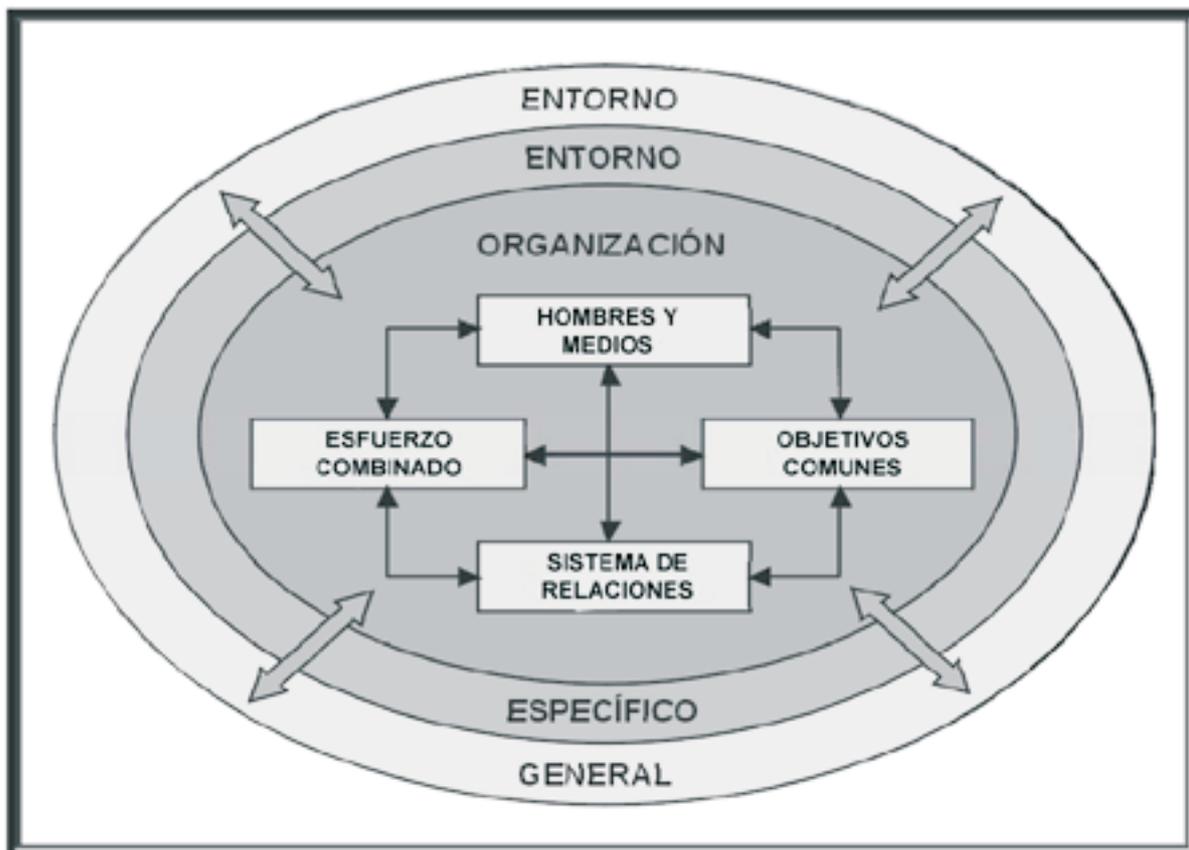
dependencias se establecen a través de la definición de puestos de trabajo, jerarquías y normas disciplinarias que promueven el logro eficiente y eficaz de los objetivos. Lo que supone la creación de una estructura permanente de cooperación y coordinación integrada dentro de límites claramente identificables, o sea, límites que distinguen lo que está dentro y lo que está afuera. De este modo, se generan las necesarias cohesiones internas y se establecen las conexiones pertinentes con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.

La supervivencia de las organizaciones

depende del equilibrio de estos cuatro elementos y la manera como se disponen dentro de la estructura organizativa en relación con el entorno, lo que quiere decir que, si las organizaciones desean mantenerse operando, seguir siendo eficientes y adaptadas a la realidad en la que actúan, deben variar la combinación de los mencionados elementos cada vez que se produzcan cambios en su medio ambiente externo. Además, al ser interdependientes, cualquier modificación de alguno de los elementos se refleja en todos los demás, conllevando igualmente a una reconfiguración de su acoplamiento.

La dinámica generada por los elementos que componen la organización se ilustra en la figura 1:

Figura 1. Interacciones entre los Elementos de la Organización



Fuente: Elaborada a partir del Diamante de Leavitt en Isabel de Val Pardo (1997)

Asimismo, la identificación de los elementos esenciales de la organización permite, por un lado, delimitar y conocer qué o quién pertenece a la organización y/o queda afectado por el ámbito de su misión (De Val, 1997); y, por el otro, distinguir las organizaciones de otras entidades sociales menos formales, como las familias, ciertas agrupaciones o grupos informales, tal como señala Pfeffer (2000: 9):

... podemos afirmar que es más probable que las organizaciones tengan una meta de supervivencia y autoperpetuación que otros grupos sociales; posean fronteras más claramente definidas, y a menudo (aunque no de manera invariable) guarden cierta relación formal con el Estado, que reconoce su existencia como entidades sociales definidas, obligadas a pagar impuestos como entidades, capaces de entablar demandas y ser demandadas, etcétera.

3. La organización en el nivel del lenguaje teórico

La Teoría de la Organización no es una simple colección de datos sino, más bien, una forma de ver, analizar y reflexionar sobre las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que podría hacerse de otra manera (Daft, 2000). Pero, a causa de la ausencia casi total de paradigmas y

marcos de trabajo concertados tradicionalmente, se llama así a un intrincado cuerpo de investigaciones, conocimientos, supuestos, modelos, premisas y enunciados que, evidentemente, han sembrado una enorme confusión semántica y epistemológica en torno a la acción y efecto de organizar.

De acuerdo con Guillén (1996: 30)

... La búsqueda del santo grial en el campo organizativo cuenta ya con una larga y tortuosa historia, jalonada de audaces promesas y grandes desilusiones. Al igual que en las óperas wagnerianas, los argumentos y teorías sobre cómo funcionan o deben funcionar las organizaciones se repiten una y otra vez, con ligeras variaciones, con personajes distintos que protagonizan dramas diferentes.

Sin embargo, es justamente este conjunto de investigaciones y literatura producida, aunado al establecimiento de la Teoría de la Organización como un significativo campo de estudio en los centros de educación superior, sobretudo en las escuelas y facultades de administración¹, lo que ha permitido que se contemple el estudio de las organizaciones como una rama distintiva de las ciencias sociales (De Val, 1987).

Sus orígenes se ubicaron en la sociología y durante muchas décadas estuvo dominada por

¹ En vista de que el interés por la organización con el tiempo se erosionó sustancialmente en el ámbito de la ingeniería, la sociología, la psicología y las ciencias políticas, los estudios organizacionales se alojaron en las escuelas de administración donde encontraron un hogar debido al interés continuo de ésta disciplina en temas tales como la motivación, los efectos humanos en la productividad y el desempeño, y la estructura y estrategia organizacionales. Sin embargo, lo anterior ha tenido efectos significativos en el desarrollo de la disciplina: *"Uno de ellos es la influencia de las disciplinas adyacentes. Al ubicarse en las escuelas de administración, ... se sitúan en proximidad institucional con la economía... Como consecuencia, las ideas económicas han llegado a ejercer una marcada influencia en los estudios de la organización. Las teorías que se han importado con mayor frecuencia en la teoría de las organizaciones la teoría de la agencia, la del capital humano y la economía de los costos de transacción casi inevitablemente proceden de una postura metodológica de individualismo metodológico, racionalidad calculadora y suposiciones de comportamiento interesado y aversión al esfuerzo... El segundo efecto que produce el hecho de que los estudios de la organización residan donde la educación profesional ... y los asuntos prácticos ocupan un lugar preponderante es que esa realidad influye, aunque sólo sea de manera sutil, en los temas de estudio seleccionados y el enfoque teórico que se les da ... Stern y Barley han sostenido que el hecho de estar alojada en las escuelas de administración ha arrastrado a la investigación organizacional hacia problemas de eficiencia y la ha apartado de cuestiones sistémicas más amplias... Otro fenómeno que puede derivarse en parte ... es la profusión continua de teorías, el menor grado de consenso respecto de cuáles son las preguntas importantes y la orientación de la investigación, y cuáles son los métodos apropiados para llevarla a cabo"* (Pfeffer, 2000: 16-19).

esta orientación. De hecho, una buena parte de su cuerpo doctrinal utiliza como marco teórico para el estudio de las organizaciones el paradigma funcionalista-estructural procedente de las teorías sociales². Empero, con el tiempo han contribuido a su configuración otras disciplinas, tales como la economía, la administración y la psicología, entre otras tantas.

Según Bueno (1996: 29)

parece claro que en el conocimiento económico subyace, a la vez que explica, el aspecto técnico y gran parte de los contenidos de los aspectos administrativo y político de la organización; al igual que el conocimiento sociológico lo hace para el aspecto cultural y en cierta medida para los aspectos político y administrativo; mientras que, en concreto, el conocimiento psicológico se relaciona claramente con el aspecto humano y el conocimiento administrativo con el correspondiente de dirección, aun sin evitar los efectos difusos interdisciplinarios con otros aspectos.

De aquí que, aunque la Teoría de la Organización no exploró otros paradigmas de las ciencias sociales, ésta responda a un conocimiento multidisciplinar porque las restantes aproximaciones brotaron de otras fuentes (De Val, 1997). Por consiguiente, actualmente se reconoce que la Teoría de la Organización es un área de conocimiento multidisciplinar³ de creciente investigación, que se dirige al estudio de la realidad socio-económica de las organizaciones e intenta dar

explicación científica a sus estructuras, procesos y funciones.

En sentido amplio, y siguiendo a De Val (1998: 142),

la Teoría de la Organización es el cuerpo de pensamiento/conocimiento sustancial, coherente y pragmático, que aglutina las distintas posturas sobre las organizaciones en cuanto a lo que se refiere a su diseño y comportamiento. Fundamentalmente se ha centrado en dos áreas: por un lado la estructura de la organización para la toma de decisiones; por otro, las técnicas y estrategias a utilizar y desarrollar para generar y mantener la motivación de la plantilla así como su integración en el sistema productivo para que la adaptación sea mutua, permanente y equilibrada.

El ser o no ser de la Teoría de la Organización se perfila en la figura 2.

A pesar de que la Teoría de la Organización, en lugar de un enfoque universal aplicable al estudio de los diferentes fenómenos organizativos, dispone de un abanico de enfoques, con contenidos algunas veces comunes y otras dispares, resulta sumamente útil porque identifica variables y ofrece modelos que permiten interpretar lo que sucede en el mundo de las organizaciones y, además, proporcionan directrices prácticas sobre cómo deberían actuar los gerentes para lograr el éxito de las organizaciones que dirigen.

Pero no hay que olvidar que dichos enfoques o modelos que componen el marco de la Teoría de la

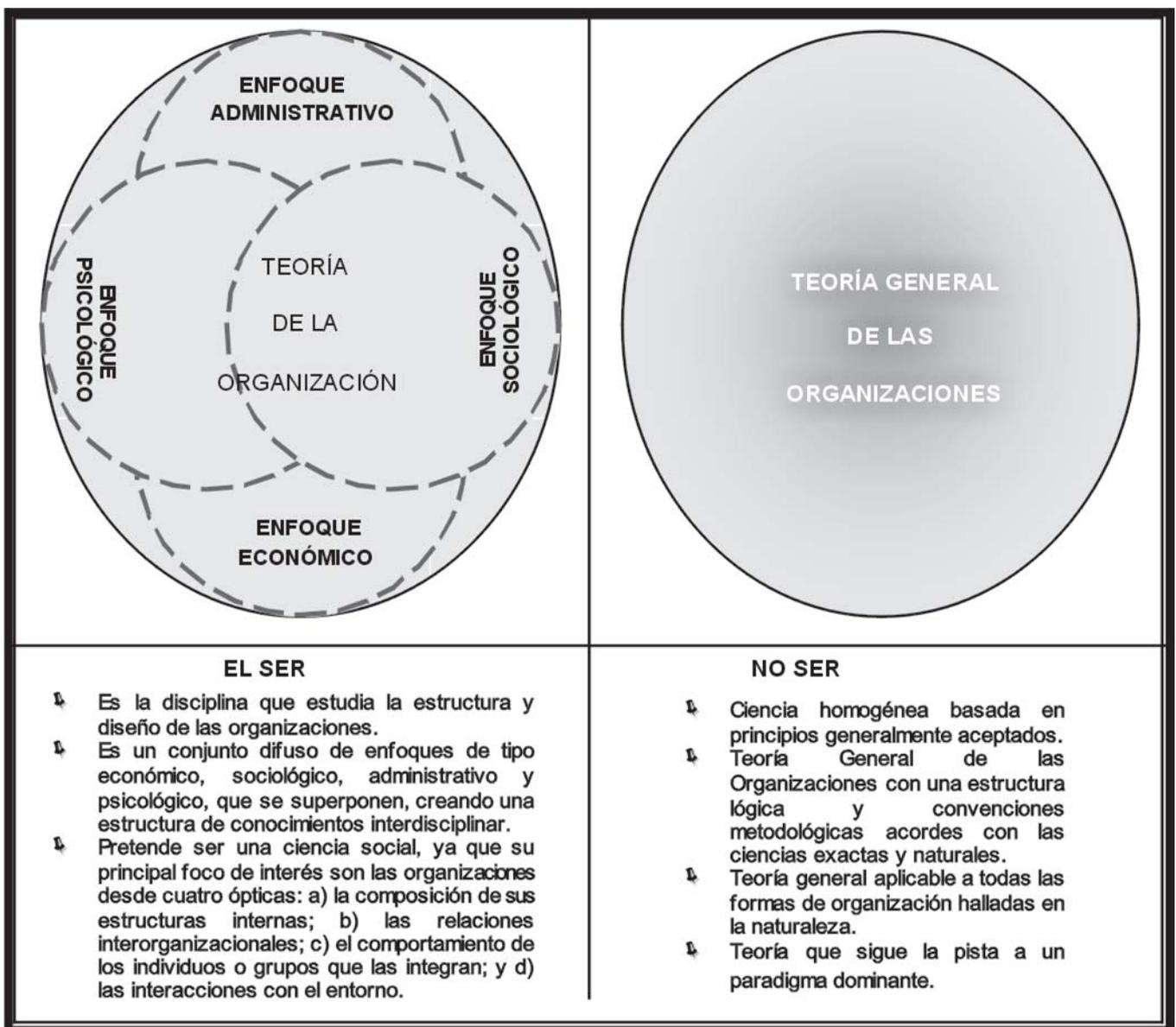
² De Val (1987) explica la relación de las teorías incluidas en la Teoría de la Organización con los antecedentes de la Teoría Social, utilizando el esquema de Burrell y Morgan para analizar las teorías sociales y recoger las distintas perspectivas de la naturaleza de la sociedad, en su artículo "*Teoría de la Organización: Ser o no Ser*". *Esic Market*, N° 57, Julio Septiembre, pp. 25-28.

³ Conocimiento multidisciplinar en: el efecto de las organizaciones sociales en el comportamiento y actitudes de los individuos que las forman; los efectos de las características y los actos individuales en la organización, con énfasis especial en la eficacia e, incluso, la posibilidad de la influencia de individuos poderosos en los sistemas organizacionales; el desempeño, éxito y supervivencia de las organizaciones; los efectos recíprocos de los entornos, incluidos los ambientes de recursos y tareas, políticos y culturales, en las organizaciones, y viceversa; y, por último, en las inquietudes respecto de la epistemología y los métodos que apuntalan la investigación de cada uno de estos temas (Pfeffer, 2000).

Organización, tal y como apunta Guillén (1996), tienden a ser complejos, ya que intentan dar solución simultánea a dos problemas que se refuerzan mutuamente: primero, a la tarea técnica de organizar para alcanzar los objetivos organizacionales; y segundo, a la necesidad de establecer, mantener y justificar una ideología en la que se

apoye el sistema de autoridad. Lo que en la práctica sugiere, continúa Guillén, que los modelos organizativos han de dar solución a múltiples problemas, tales como los de complejidad, burocratización, diversificación, posible descontento de los trabajadores y competencia tanto nacional como internacional.

Figura 2. El Ser o No Ser de la Teoría de la Organización



Fuente: Elaboración propia basada en Bueno (1996) y De Val (1987)

Ahora bien, esta pluralidad de modelos y tópicos, que en principio se consideró sana, ahora se ve cuestionada, puesto que se está volviendo infructuosa, al favorecer más el avance en paralelo que el progreso de la disciplina. Y es que, como dice Pfeffer (2000:3)

... a medida que los estudios de la organización amplían su ámbito para incluir prácticamente todos los métodos y perspectivas teóricas pertinentes, esta misma amplitud hace mucho más difícil la integración de los conocimientos o incluso la cognición del dominio completo de la organización.

No cabe la menor duda de que la falta de consenso paradigmático y sostenido que se deriva de la constante proliferación de teorías, ha traído consigo tanto inconvenientes como oportunidades al desarrollo de la disciplina. Inconvenientes porque ha creado mayores problemas en la formación de los investigadores nóveles, puesto en tela de juicio la legitimidad de las conclusiones de las investigaciones realizadas, dificultado el mantenerse al día en el área e, incluso, entorpecido la continuidad de la disciplina. Oportunidades porque ofrece más elementos de juicio y abre las puertas a las ideas innovadoras para comprender mejor el fenómeno de la organización. Sin embargo, la verdadera disyuntiva radica en el dilema planteado por Fernández (1999: 63):

La cuestión relevante es si realmente lo que interesa es disponer de un paradigma dominante o, por el contrario, la complejidad de los temas abordados por la dirección de empresas exige el empleo simultáneo de varios paradigmas so pena de caer en un reduccionismo empobrecedor. La decisión no es fácil. La opción del paradigma único y exclusivo puede provocar un aislamiento creciente de la realidad, lo que conferirá una rigidez creciente a la disciplina; su capaci-

dad para resolver problemas irá menguando, mientras crece el número de anomalías que se presentan, con lo que se irá cerrando sobre sí... El caso contrario tampoco es muy alentador. Un elevado grado de pluralismo amplía el número y enriquece el tratamiento de los problemas a analizar; pero también como señala Pfeffer (1993) puede acabar por ser paralizante cuando hay demasiadas opciones teóricas y poca selección entre ellas. Varias son las razones que apuntan en ese sentido. La capacidad para intercambiar opiniones y hallazgos se hace mucho más difícil; ... cuando no hay una estructura de liderazgo académico incuestionado, surgen dificultades para determinar lo que es una investigación de calidad y calibrar el verdadero valor que aportan muchos trabajos; hay mucha incertidumbre sobre qué métodos utilizar; y todo ello supone un serio retraso en el avance de la investigación (Foss, 1996).

Pues bien, la polémica generada ha sido larga, tendida y estéril. Quizás al único acuerdo al que se ha llegado es que, aun cuando esa proliferación de teorías no se ha reducido y el rigor científico de los estudios sobre las organizaciones ha aumentado, están teniendo lugar una serie de descubrimientos que pueden conducir hacia la era de la confluencia, es decir, a la convergencia de todos los enfoques en una más fructífera y consolidada Teoría de las Organizaciones. Asimismo, aunque curioso, existe el hecho de que prácticamente no existen discrepancias acerca de que haya más proliferación de paradigmas (Pfeffer, 2000).

Otro aspecto que tampoco puede obviarse, y que subyace en la Teoría de la Organización, es la aparente atemporalidad de los estudios organizacionales. De hecho, los diversos enfoques y modelos producidos por la investigación no parecen estar vinculados a una cultura y/o estructura social específica sino más bien en términos de

espacio y tiempo dan la sensación de aplicación universal, no obstante, lo cierto es que como los estudios organizacionales emergen para dar respuesta a los problemas planteados por la gran concentración económica nacida de la civilización industrial, tal conocimiento en realidad es fruto de los tiempos (De Val, 1997).

La solución podría estar, entonces, en un punto intermedio entre el eclecticismo y el pluralismo radical, ya que, al optarse por un eclecticismo moderado o por un pluralismo equilibrado, se mantendría un cierto grado de competencia entre programas, al tiempo que se sostendría la posibilidad de establecer una fertilización cruzada dimanante, al menos, de las experiencias compartidas de forma insesgada y sin prejuicios (Fernández, 1999). Una fertilización que, por supuesto, será productiva siempre y cuando se cuente con un conjunto concreto, bien delimitado y compartido de conceptos, supuestos y metodologías fundamentales. Empero, a mi juicio, tal solución está muy lejos de ser alcanzada, debido a la complejidad del fenómeno que se estudia, los diferentes intereses que mueven a los estudiosos del área y la naturaleza contingente de la investigación organizacional.

En consecuencia, la Teoría de la Organización todavía sigue siendo imperfecta e inexacta porque, a diferencia de otras disciplinas científicas, no posee un cuerpo de conocimientos completamente organizado. Los estudiosos de las organizaciones, a partir de hipótesis, experimentación y análisis, buscan regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros (Daft, 2000); pero, al igual que ha sucedido con la Teoría de la Administración y, más recientemente, con la Economía de la Empresa, conforman un universo semántico difuso (Bueno, 1996). Es evidente que los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones y puntos de vista generales que puedan establecer-

se acerca del funcionamiento organizacional (Daft, 2000). Por tanto, la heterogeneidad paradigmática continúa presente en el análisis organizacional.

Para culminar, cabe mencionar la dificultad de separar conceptualmente la Teoría de la Organización de la Teoría de la Administración, en cuanto que el objeto material de ambas es la organización y, por consiguiente, muchos teóricos igualan ambos campos de conocimiento, dándoles el mismo tratamiento sin establecer las necesarias delimitaciones, diferencias y parentescos. No obstante, un pequeño toque optimista ofrece señales esperanzadoras. Se trata de la comprobación de que la Teoría de la Organización es un panorama excesivamente amplio, pues, hoy por hoy, parece estar sumamente reconocido que administrar es una actividad mucho menos extensa y que la Teoría de la Administración ha de guardar relación solamente con la teoría involucrada en el acto de administrar (Koontz, 1990).

4. La organización en el nivel del lenguaje útil

El diseño organizativo tiene que ver primordialmente con la estructuración del artificio humano que ha sido denominado *organización*. Es decir, con la construcción y cambio de la estructura de las organizaciones para lograr que éstas cumplan con sus cometidos (Robbins, 1990). Lo que significa que es un proceso de creación de lo artificial y, como tal, sujeto a contingencias, debido a que, conforme a Simon (1979), los fenómenos producidos por el hombre —a diferencia de los naturales, que poseen un factor de necesidad por su subordinación a las leyes naturales— tienen un factor de contingencia, resultado de la maleabilidad que les confiere el medio en el que se desarrollan; dado que el artificio actúa como el contacto entre un medio interno —sustancia y organización

del artificio propiamente dicho y un medio externo las proximidades donde actúa—, éste cubrirá la finalidad a la que se le destina cuando el medio interior esté adecuado al medio exterior o viceversa.

En el área de la Teoría de la Organización, así como en otras disciplinas que tienen por objeto el estudio de lo artificial, el diseño representa la esencia de la práctica profesional⁴. El diseño supone libertad de acción, capacidad para alterar un sistema y, en particular, para el caso de la estructura organizativa corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización (Mintzberg, 1995). Por consiguiente, el diseño organizativo alude al uso de principios y técnicas de organización para dirigir y asignar recursos con el propósito de que las organizaciones alcancen sus objetivos.

De ahí que pueda decirse que el Diseño Organizativo es la expresión del lenguaje útil que contiene el vocablo organización, el nivel abstracción que se sitúa entre el nivel de la experiencia inmediata y el nivel de la reflexión teórica y generalización a partir de dicha experiencia. Constituye, pues, la tecnología que se ha desgajado de la Teoría de la Organización y comprende los mecanismos por medio de los cuales es posible implantar las estrategias y planes que recogen los objetivos de la organización. Mecanismos que disponen u ordenan los componentes de la organización en una estructura organizativa en la que todas las piezas se ajustan en un todo congruente a fin de conseguir o incrementar la eficiencia,

eficacia y adaptabilidad organizacional.

Típicamente, la forma de representar la estructura de una organización es el organigrama pero cabe advertir que el diseño organizativo es algo más que dibujar en un papel una nueva forma organizacional o reacomodar los cuadros y flechas de dicho diagrama. Bueno (1996: 106) arguye que

El diseño organizativo, como creación de lo artificial, es el proceso que permite definir la estructura de la organización o forma de ordenar y formalizar el conjunto de relaciones, de flujos de autoridad, de decisiones y de establecer los niveles jerárquicos en que éstas se ponen en práctica, para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre sus componentes y con el objeto de que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue.

Un proceso que se apoya en las siguientes consideraciones (Narayanan y Nath, 1993):

- El Diseño Organizativo es un factor crítico del éxito organizacional a largo plazo. Hace hincapié en el largo plazo porque la influencia del diseño de la organización puede apreciarse mejor en varios años que en el corto plazo.
- El Diseño Organizativo es un proceso continuo puesto que el entorno y/o las estrategias de las organizaciones no permanecen estables. Lo que implica una persistente necesidad de evaluación de la congruencia del diseño de la organización y, por ende, la introducción de nuevos diseños.
- Como derivación de los dos puntos precedentes, no hay diseños universalmente aplicables a todas las organizaciones en todos

⁴ "... Diseña todo que conciba unos actos destinados a transformar situaciones existentes en otras, más dentro de sus preferencias. La actividad intelectual que produce artefactos materiales no es fundamentalmente diferente de la que receta medicamentos para un paciente enfermo ni de la que imagina un nuevo plan de ventas para una compañía o una política de mejoras sociales para un estado. El diseño, interpretado de ese modo, constituye la esencia de toda preparación profesional, es la marca distintiva que separa las profesiones de las ciencias. Las escuelas de ingeniería, al igual que las de arquitectura, comercio, cultura, leyes y medicina se centran sobre todo en el proceso del diseño..." (Simon, 1979: 87).

los tiempos. Por lo que la conveniencia o no de un diseño depende de las condiciones del entorno en que éstas se desenvuelven.

Las tres ideas antes expuestas son las proposiciones básicas del enfoque contingente del Diseño Organizativo. Este enfoque centra su atención en el producto o efecto de la acción de diseñar (Gerloff, 1985) y tiende a sugerir relaciones funcionales del tipo si-entonces entre las variables circundantes independientes y las variables de diseño organizacional dependientes (Luthans, 1980). La cuestión que subyace e intenta responder es la siguiente: dadas ciertas condiciones circundantes ¿Cómo deberían estructurarse las organizaciones efectivas? Y, en concreto, postula que no existe una forma óptima de organizar; por el contrario, cualquier organización que desee ser eficiente debe procurar la congruencia entre los diversos niveles que la afectan: psico-social (individuos y grupos en interacción), estructura y procesos internos (especialización, coordinación y sistemas de información, planificación y control), contexto organizativo (estrategia, tamaño, tecnología, cultura y poder) y entorno (Morgan, 1989; Cuervo, 1989; De la Fuente, 1994; Fernández, 1999).

Entonces, como todo depende de un número de variables externas e internas interrelacionadas, más bien debería hablarse de varios mejores modos de organizar, según sea el entorno de la organización, ya que todos los caminos no son igualmente efectivos (De Val, 1983). Diseñar una organización, por tanto, consiste en la actividad dirigida a la adecuación de tales variables para el aprovechamiento de los recursos disponibles, en orden a la obtención de determinados resultados (De la Fuente, 1988). Contemplado así, el Diseño Organizativo asume el carácter normativo-prescriptivo de la disciplina científica que lo produce. Empero, diseñar no es una acción meramente racional; también contiene algo de la

discrecionalidad del diseñador.

Si se observa desde el punto de vista de la ingeniería, por ejemplo, el diseño se percibe como las interacciones involucradas en las etapas sucesivas de un proceso en donde es indispensable la comunicación y la retroalimentación para conectar efectivamente esas etapas, lo cual envuelve una serie de decisiones y asunciones entre ellas, cuyos efectos al principio de la cadena pueden restringir sin necesidad las alternativas de diseño en las etapas posteriores (Gerloff, 1985). En este sentido, el diseño de las organizaciones es un proceso secuencial de decisiones que se emplea para instrumentar, en un modelo integrado de comportamiento, los distintos acuerdos formales de disposición u ordenación (estructura, procesos internos y sistemas) que llevarán a la congruencia entre todos los elementos de la organización: estrategia, recursos humanos, tareas, arreglos informales y organización formal.

Las decisiones que abarca son las relativas a los agrupamientos y conexiones estructurales que tienen la finalidad de mejorar la capacidad de la organización para procesar información y coordinar el trabajo interdependiente que traspasa los límites formales de los agrupamientos (Nadler y Tushman, 1999). Quienes toman esas decisiones son personas con intereses en la organización y, obviamente, sus percepciones e ingenio influyen en el diseño de la misma. Como corolario, el Diseño Organizativo adquiere connotaciones menos sistemáticas pero más espontáneas y creativas (Gerloff, 1985). Empero, está lejos de ser una práctica instintiva porque emana de una comprensión global del funcionamiento de la organización y su rendimiento en relación con los objetivos estratégicos. De lo que se deduce que el diseño de organizaciones efectivas es un proceso que requiere de la intervención tanto de la racionalidad como de la discrecionalidad.

En las organizaciones se toman decisiones de diseño muy a menudo y no sólo durante los períodos de grandes reorganizaciones. Cada vez que en una organización se forman otros departamentos, se introducen nuevos mecanismos de coordinación, se asignan más funciones a un departamento o se cambian las especificaciones de un cargo, el diseño de la organización es puesto a prueba o modificado; y

esto de por sí no es malo, pues, la tarea de ajustar constantemente el diseño de la organización en respuesta a las variaciones del entorno, forma parte del trabajo de cualquier directivo (Hellierel y Slocum, 1998; Nadler y Tushman, 1999). Los aspectos organizacionales sobre los que se toman las decisiones de diseño se incluyen en el cuadro 1 que se muestra a continuación:

Cuadro 1. Decisiones de Diseño Organizativo

| DECISIONES DE DISEÑO | CON RESPECTO A: |
|----------------------|--|
| ESTRATÉGICAS | <ul style="list-style-type: none"> ● Composición de las unidades organizacionales. ● Relaciones de subordinación entre las unidades. ● Otras conexiones estructurales entre las unidades. ● Sistemas de información, evaluación y control de toda la organización. ● Métodos y procedimientos de la organización. ● Tecnologías del trabajo de toda la organización. |
| OPERATIVAS | <ul style="list-style-type: none"> ● Recursos de trabajo de las subunidades (herramientas y materiales). ● Sistemas de retribución de las subunidades. ● Entorno material del trabajo de las subunidades. ● Diseño de puestos individuales. |

Fuente: Nadler y Tushman (1999)

Por lo general, las organizaciones y el diseño de su respectiva estructura organizativa pueden ser estudiados en dos direcciones diferentes pero complementarias, que se corresponden con los niveles de análisis organizacional que se indican a continuación (Gerloff, 1985; Robbins, 1990; De la Fuente et. al, 1997; Daft, 2000):

- **Nivel macroorganizativo**, está relacionado con el estudio de la estructura, procesos y resultados de la organización en un sentido holístico. Aquí el foco primario del análisis es la propia organización o sus unidades principa-

les. Considera a la gente, pero a escala agregada –en departamentos y organizaciones– y se preocupa por el funcionamiento global de la organización ante una situación específica y de cómo mejorar ese funcionamiento. Utiliza una definición más amplia de efectividad organizacional, que toma en cuenta la capacidad de la organización para adaptarse al entorno y lograr sus objetivos. Dentro de los tópicos que se examinan a este nivel, se encuentran: diseño organizacional, cultura organizacional, relaciones interdepar-

tamentales, supervivencia y cambio de la organización, determinantes de la estructura organizativa, conflicto organizacional y sistemas de información y control.

- **Nivel microorganizativo**, está relacionado con el estudio del comportamiento organizacional, que se refiere a las disparidades cognitivas y emotivas que existen entre los miembros de la organización. Aquí el foco primario del análisis es el comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización. Se interesa por el examen de los componentes elementales de la organización y la efectividad en términos del desempeño y las actitudes de los empleados. Los tópicos examinados a este nivel son, entre otros: percepción, valores, aprendizaje, personalidad, motivación, satisfacción con el puesto, poder, estilos de liderazgo, comunicación y conflicto.

Estos niveles de análisis se hallan íntimamente correlacionados: por una parte, el macronivel (la organización) influye en el comportamiento de los empleados y grupos de trabajo y, por la otra, el micronivel (los individuos y grupos) interfieren en el comportamiento de la organización en su conjunto. Igualmente, algunos problemas pueden ser abordados desde ambos niveles, aunque sus aproximaciones serán diferentes porque enfatizan en distintos focos primarios de análisis. Por eso, si se quiere comprender y mejorar con mayor acierto el funcionamiento de las organizaciones, es necesario entender al mismo tiempo los aspectos macro y micro de la organización.

5. Consideraciones Finales.

Presentada la Triple Dimensión Cognoscitiva, que Bueno (1996) simboliza con la siguiente relación: teoría – función (proceso) – sujeto, del

término organización, parece que su comprensión no resulta tan difícil, ya que cada nivel de análisis explica diversos aspectos de la organización y su funcionamiento que ayudan a desenmarañar la confusión semántica en la que se encuentra el conocimiento organizativo.

De este modo, parece dilucidarse que la organización en el Nivel del Lenguaje Objeto, es un vocablo más amplio y no se circunscribe exclusivamente a la empresa (Dávila, 2001). De acuerdo a Bueno (1996: 28) "*La empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo con los principios de la organización*"; pero la organización no es sólo la empresa productiva o económica dedicada a la creación de riqueza; también hace referencia a organizaciones de cualquier otro tipo, tales como: unidades educativas cuyas funciones son la formación y socialización de las personas (escuelas, liceos, fundaciones educacionales, centros de educación superior, comunidades religiosas, etc.); entidades proveedoras de asistencia médico-sanitaria (hospitales, ambulatorios, dispensarios, clínicas, geriátricos, entre otras); instituciones que se ocupan de la creación y aplicación de conocimientos (universidades, centros e institutos de investigación, fundaciones de ciencia y tecnología, etc.); y, organismos políticos - legales, consagrados tanto a la administración de recursos públicos como a la intermediación entre personas y los diversos subsistemas que componen la sociedad (el Estado, ministerios, sindicatos, gremios profesionales, fuerzas armadas, penitenciarías y otras). Por tanto, en este nivel de abstracción la organización es experiencia vivida, realidad concreta, vida cotidiana, irreversible y siempre variada (Lussato, 1976).

En el nivel del lenguaje teórico, pese a que ha prevalecido la tendencia a utilizar el término de organización asociado al de administración, la

Teoría de la Organización, gracias a las aportaciones teóricas y empíricas que desde sus orígenes la vigorizan, ha logrado conformar un cuerpo de conocimientos normativos-positivos, de naturaleza interdisciplinar y con identidad propia, dirigidos al estudio de la estructura y/o diseño de la organización; cuya entidad de análisis es la organización en sí misma desde dos perspectivas: primero, como sistema, y segundo, bajo la óptica de los procesos de comportamiento de las personas que integran dicho sistema. En consecuencia, en este segundo nivel de abstracción, los conceptos extraídos de la realidad concreta, irreversible y siempre variada conforman un cuerpo teórico fragmentado que aglutina los grandes principios que animan las diversas doctrinas de organización, de Fayol a Forrester (Lussato, 1976); incluido Taylor, el padre de la Administración Científica, y llegando a nuestros días con los trabajos de estudiosos organizacionales como Galbraith, Mintzberg, Williamson, Hannan y Freeman, entre otros.

Para finalizar, en el nivel del lenguaje útil los conocimientos de las organizaciones comparten una orientación hacia la ingeniería, es decir, a la aplicabilidad de la teoría generada del estudio del fenómeno organizacional (Pfeffer, 2000). De hecho, la acción y efecto de organizar, como indica Schvarstein (1998: 11):

... se ha orientado tradicionalmente al diseño de estructuras y procesos, entendiendo por tal la determinación de las formas que adopta las relaciones entre roles de los flujos que transforman entradas en salidas. Recientemente, la actividad del diseño se ha hecho más explícita con los aspectos sociodinámicos de la organización, ... se han incluido cuestiones relativas a los sistemas y recursos humanos (selección, inducción, capacitación, desarrollo y promoción de las personas), a los

sistemas políticos (relaciones de poder y autoridad, resolución de conflictos y disputas, coaliciones), a los sistemas simbólicos (cultura, mitos, ritos de iniciación y de pasaje, historias y narrativas). Considerable atención se ha puesto también en el diseño de los procesos de cambio en la organización..." [*y otro aspecto*] ...que está adquiriendo importancia creciente es la consideración de las relaciones entre la tecnología [*de información y comunicaciones (TICs)*] y la organización.

En la actualidad, sin embargo, se ha notado un desinterés por el Diseño Organizativo, que se evidencia en el descuido del diseño físico y organizacional en los textos sobre la materia, sobre todo desde finales de la década de 1970 (Pfeffer, 2000). El diseño organizativo en este tercer nivel de abstracción surge, entonces, como expresión técnica del término organización de la interferencia constante de la realidad y la reflexión teórica desde esa realidad concreta, irreversible y siempre variada (Lussato, 1976).

Referencias bibliográficas

- Bueno, E. (1996): **Organización de Empresas: Estructuras, Procesos y Modelos**. Ediciones Pirámide, 15ta. Edición, Madrid.
- Cuervo, A. (1989): "*Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa*". **Papeles de Economía Española**, N° 39/40, pp. 88-115.
- Daft, R. (2000): **Teoría y Diseño Organizacional**. International Thomson Editores, 6ta. Edición, México.
- Dávila, C. (2001): **Teorías Organizacionales y Administración**. Mc Graw Hill, 2da. Edición, Colombia.
- De La Fuente, J. (1988): **La Estructura Organizativa de las Empresas en Castilla y León**. Tesis Doctoral, Universidad de

- Valladolid, España.
- _____. (1994): *"Estructura Organizativa y Eficiencia Empresarial. Propuesta de un Modelo Contingente de Análisis"*. **Ekonomiaz: Revista de Economía**, N° 30, pp. 178-197.
- De La Fuente, J.; García-Tenorio, J.; Guerras, M. y Henangómez, J. (1997): **Diseño Organizativo de la Empresa**. Editorial Civitas, España.
- De Val, I. (1983): *"Teoría de la Contingencia"*. **Esic Market**, Mayo - Agosto, pp. 181-192.
- _____. (1987): *"Teoría de la Organización: Ser o no Ser"*. **Esic Market**, N° 57, pp. 25-35.
- _____. (1997): **Organizar. Acción y Efecto**. Esic Editorial, Madrid.
- _____. (1998): *"Modernidad y Postmodernidad del Diseño Organizativo"*. **Esic Market**, N° 100, pp. 141-151.
- Drucker, P. (1996): **La Gestión en un Tiempo de Grandes Cambios**. Edhasa, Barcelona, España.
- Fernández, Z. (1999): *"El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada)"*. **Papeles de Economía Española**, N° 78/79, pp. 56-77.
- Gerloff, E. (1985): **Organizational Theory and Design**. McGraw Hill, U.S.A..
- Guillén, M. (1996): *"Tendencias Organizativas y Métodos de Gestión: Hacia la Era de la Confluencia"*. **Expansión. Harvard Deusto. Temas y Casos para Aprender**, pp. 30-40.
- Hall, R. (1988): **Organizaciones: Estructura y Proceso**. Prentice-Hall Hispanoamericana, 3era. Edición, México.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998): **Administración**. International Thomson Editores, 7ma. Edición, México.
- Klisberg, B. (1978): **El pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización. La Administración Científica en Discusión**. Editorial Paidós, Argentina.
- Koontz, H. (1990): *"La Jungla sobre el Management, Revisada"*. **Esic Market**, N° 67, pp. 7-29.
- Lusatto, B. (1976): **Introducción Crítica a los Sistemas de Organización**. Editorial Tecniban, España.
- Luthans, F. (1980): **Introducción a la Administración. Un enfoque de Contingencias**. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Mintzberg, H. (1995): **La Estructuración de las Organizaciones**. Editorial Ariel, España.
- Morgan, G. (1989): **Creative Organization Theory**. SAGE Publications, 2nd Edition, U.S.A.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1999): **El Diseño de la Organización como Arma Competitiva. El Poder de la Arquitectura Organizacional**. Oxford University Press, México.
- Narayanan, V. y Nath, R. (1993): **Organization Theory: A Strategic Approach**, Irwin, U.S.A.
- Pfeffer, J. (2000): **Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización: Problemas y Posibilidades**. Oxford University Press, México.
- Robbins, S. (1990): **Organization Theory: Structure Designs and Applications**. Prentice-Hall International Ed., 3th Edit., USA.
- Schvarstein, L. (1998): **Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas**. Editorial Paidós, Argentina.
- Simon, H. (1979): **Las Ciencias de lo Artificial**. Editorial ATE, España.
- Zerilli, A. (1978): **Fundamentos de Organización y Dirección General**. Ediciones Deusto, España.