

I. ENSAMBLANDO LA TEORÍA COGNITIVO FUNCIONALISTA DE ORGANIZACIONES

*“Nosotros necesitamos descubrir qué está sucediendo en las organizaciones antes de
correr a contarles a los gerentes qué hacer con su cultura”*

(Schein, 1990; p. 110).

Una de las definiciones más utilizadas de organización la describe como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona relativamente de manera continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins, 1997; p. 5). Esta definición probablemente resulte familiar a los lectores: gran parte de la formación en psicología organizacional está dominada por ella. Si uno revisa los manuales de mayor difusión en lengua hispana² encontrará con frecuencia definiciones afines a ésta. Efectivamente ésta materializa la principal conceptualización teórica realizada en torno a las organizaciones por parte de las ciencias sociales en el siglo XX.

Esta primera parte abordará el ensamblaje de esta teoría organizacional, entendida como una teoría organizacional dominante, presentándose como única forma de representar, analizar e intervenir sobre lo organizacional.

Si bien esta tesis tiene como foco principal las diversas materializaciones conceptuales de las llamadas teorías organizacionales postmodernas, éstas últimas van a emerger como respuestas a la teoría organizacional dominante, que en esta tesis llamaremos teoría organizacional cognitivo funcionalista³. Por lo anterior, en tanto las llamadas teorías postmodernas surgen en respuesta a ésta, es necesaria revisar sus principales características y concreciones conceptuales. Es por ello que para esta primera parte propongo revisar el modo como se ha ido ensamblando la teoría organizacional dominante, o teoría organizacional cognitivo funcionalista.

Hablar de ensamblaje, permite comprender a la formación de esta perspectiva teórica como un proceso de acoplado de diversos conceptos provenientes de distintos saberes e intereses (que van desde el discurso del cálculo y de las utilidades monetarias como garantes de la eficaz adaptación al medio, hasta el humanismo psicológico), un proceso de articulación en el cuál se ha ido modelando, y modulando, el actual saber administrativo, el que hoy parece

² Ver, por ejemplo, Kolb, Rubin y Mcintyre (1980), Hodgetts y Altman (1981), Schein (1982), Davis (1983), Mintzberg (1983), Petit (1984), Weinert (1985), Chiavenato (1988), Davis y Newstrom (1988), Davis & Newstrom (1990), Greiner y Schein (1990), Greiner y Schein (1990), Aubert y de Gaulajac (1991), Pfeffer (1992), Hunt (1993), Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994), Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), Dessler (1994), Rodríguez (1995), Robbins (1997) y Rodríguez (1999) por mencionar a algunos.

³ Denominación que, espero, quede justificada durante el transcurso de esta primera parte.

posicionarse como la fe, la palabra divina (Gorz, 1991), el saber central en la sociedad contemporánea (Townley, 2002).

Así, en esta primera parte abordaremos la teoría organizacional dominante, que ha articulado la definición de organización antes dicha.

Siguiéndose de esta definición, la organización queda constituida como una coordinación consciente de actividades. No habría por tanto aspectos implícitos no conscientes para la organización. Eso no está en el mapa. Un mapa que dibuja una entidad unificada y, por tanto, homogénea, dirigida al logro de metas compartidas por todos sus componentes; orientación garantizada por las diversas formas de racionalización de la conducta y de la coordinación entre personas que constituye la labor de la administración. Efectivamente administrar, tal como será mostrado, es racionalizar. El gerente será comprendido como la mente capaz de genera una acción organizacional racional, lo que llevará a la organización al logro de sus objetivos.

En este contexto la subjetividad no resulta ajena. Al fin y al cabo la organización está “compuesta por dos o más personas”, son ellas las que al coordinarse conscientemente logran las metas. La subjetividad no sólo resulta una entidad a ser respetada y/o subyugada, sino que se constituye en un determinante central del éxito de la organización. He ahí que la psicología encuentra su rol en este ámbito. La subjetividad del trabajador como elemento clave a ser considerado para el desenvolvimiento de las organizaciones debe ser explorada, comprendida y, finalmente, regulada; y la organización resulta así comprendida como una serie de relaciones entre individuos, es mediante esas relaciones que se concreta la coordinación que desembocará en los resultados deseados (o no deseados). La psicología se constituye entonces en una de las disciplinas más relevantes en la formación del administrador, en tanto argumentación científica y herramienta tecnológica para abordar la subjetividad: individuos que deben coordinarse para alcanzar metas. Teoría psicológica traducida a una tecnología para la administración de la intersubjetividad.

La psicología de este modo no sólo será utilizada como una caja de herramientas, sino que proveerá argumentos que determinarán la comprensión de las organizaciones y su administración. Es importante poner hincapié en esta idea: las ideas psicológicas permitirán desarrollar un determinado modo la comprensión de las organizaciones y de su administración, proveyendo una

racionalidad y herramientas para la administración de las subjetividades. En efecto, la psicología a través de su acción en el campo organizacional confirmará que es a través de la ciencia que se constituye la mayor parte de las nuevas fuentes de poder; siguiendo a Latour (1983), las sociedades se desplazan y reforman con y por medio de los contenidos de la ciencia, en este caso con y por medio de los contenidos de la psicología.

Efectivamente, lo conscientemente coordinado, lo compartido, lo unificado y lo homogéneo como características definitorias, a la vez que delimitatorias, son las que van dar una pauta al ingreso de la racionalidad psicológica al campo de las organizaciones.

La fundación del campo de estudios en organizaciones se liga al comienzo del estudio racional de lo social. Weber, Durkheim, incluso Marx, se orientaron a describir a la vez que generar, un dispositivo teórico que permitiese entender el funcionamiento de las organizaciones, a la vez que generar directrices con el fin de facilitar el proceso de racionalización de la producción social. En efecto, en el marco de la adopción de una mirada evolutiva de la sociedad, la racionalización de los procesos de producción concretada en la división del trabajo serán asumidas por las ciencias sociales como sinónimo de desarrollo de una sociedad (Rodríguez, 1995a). Racionalización y desarrollo social van a ser asimilados.

Consecuentemente, la teoría social abordará las organizaciones como uno de los fenómenos sociales más relevantes para su estudio e intervención. De la buena racionalización de los procesos productivos dependerá la evolución social, y la racionalización de los procesos productivos va a ser entendida como la coordinación eficiente de los distintos actores para lograr los objetivos comunes. A este interés de las ciencias sociales se unirán necesariamente aquellos intereses de los administradores que encontrarán en las ciencias sociales argumentos e instrumentos que podrían colaborar en su tarea de lograr que las organizaciones desarrollasen formas nuevas y cada vez más eficientes para alcanzar sus objetivos. Es así como nace *la organización* como objeto de estudio de las ciencias sociales contemporáneas.

Parafraseando a Gorz (1991), lo que nosotros llamamos organización es una invención de la modernidad. La organización comprendida como unidad coherente en la cual sus miembros comparten objetivos en torno al cual

coordinan acciones es consistente con una comprensión racional de la integración social.

La tarea del administrador entonces fue la de lograr un sistema de leyes reglas y de comportamiento que al ser aplicada llevaría al máximo de eficiencia al sistema organizacional (Rodríguez, 1995a). La explicitación de este deber se halla ya en los principios de la llamada *administración científica*, antecedente inmediato de la teoría organizacional moderna, emergente en las últimas décadas del siglo XIX.

Las Bases de la Teoría Organizacional

En este apartado comenzaron a revisar las principales bases con las cuales se ha ido articulando la actual teoría organizacional, bases que permiten dar cuenta de cómo ésta va a asumir y constituir a la realidad organizacional, así como al sujeto que labora en ella, señalando qué vías de acción les corresponden a los científicos sociales, entre ellos a los psicólogos, en las organizaciones.

Administración Científica: La Constitución de la Racionalidad como Elemento Fundamental para las Organizaciones

Tal como su nombre lo indica, la administración científica desarrollada principalmente por Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick y Lyndall Urwick, entre otros (Rodríguez, 1995), tenía como objetivo transformar con mayor rapidez la fuerza del trabajo en capital, utilizando para ello las herramientas y argumentos propios de la ciencia.

Frederick Taylor, señalado como iniciador de este movimiento (Robbins, 1997; Rodríguez 1995), intentaba generar “una revolución mental tanto entre los trabajadores como en la administración al definir lineamientos claros para mejorar la eficacia en la producción” (Robbins, 1997; p. A-3). Esta *revolución mental* intentaba acabar con la pérdida de producción debido a la falta de *principios racionales* que gobernarán la acción conjunta en la organización, desde obreros a gerentes.

Con su obra “Principios de la Administración Científica” (1911), Taylor es considerado como el primer autor del pensamiento administrativo moderno, considerándose hoy en día fundamental, referencia obligatoria cuando se trata de hablar de administración. Su gran aporte (Rodríguez, 1995) a la teoría de la

administración fue la formulación de cuatro principios básicos que, de llevarse a cabo, garantizarían a los administradores mayores utilidades y a los trabajadores mayores salarios. Estos principios son:

1. *Organización Científica del Trabajo*. Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes. Cada tarea tiene su ciencia (Robbins, 1997), es decir, principios racionales básicas que debieran gobernar la realización de cada actividad laboral.
2. *Selección y entrenamiento del trabajador*. La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

3. *Cooperación entre directivos y operarios*. La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Es particularmente relevante la noción de cooperación que establece Taylor, ya que tiene la función de supervisar al trabajador para asegurarse que todo el trabajo se desarrolle según los principios de la ciencia que se ha desarrollado.

4. *Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo*. Los gerentes se deben responsabilizar de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y, con ello, una mayor eficiencia.

Los resultados de la aplicación de estos principios fueron convincentes, al menos para los administradores y dueños de las grandes fábricas quienes adoptaron rápidamente la división racional del trabajo así como la estandarización de las tareas, transformándose en los principales objetivos de los administradores. El ejemplo más evidente estuvo en la aplicación de Ford de los principios tayloristas quién los realizó contextuándolos en la creciente mecanización de las grandes empresas con muchas líneas productivas,

asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales.

El taylorismo, basado en el principio de la 'administración científica', puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores. Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales.

Tal como se puede ver la cualidad *científica* de la propuesta de Taylor dice relación con la finalidad de regular racionalmente todos los procesos y acciones en las organizaciones. Cada actividad *tiene su ciencia*, por ello resulta relevante la adecuación entre trabajador y exigencias del puesto: el trabajador debe ser capaz de dominar la *ciencia* de su actividad, y si no es capaz, se le puede *capacitar* (hacer capaz) en la *ciencia de su puesto*. Por otra parte la *cooperación entre directivo y operario* tiene una clara función, que es asegurarse de la buena ejecución del trabajador de la ciencia que regula su actividad, esto es el control de la aplicación correcta de la racionalidad propia de la ejecución de cada tarea. Es así que finalmente se responsabiliza al administrador por llevar a cabo estos principios racionales. Es el administrador la mente racional de la organización.

Además de lo anterior la cualidad *científica* de esta propuesta también viene garantizada por el trabajo empírico realizado por Frederick Taylor, en diferentes fábricas en las cuales realizó análisis comparativo entre la productividad que arrojaba la organización del trabajo tal como estaba siendo realizada sin *principios científicos* y la producción de la misma organización una vez que se implementaban los principios formulados por Taylor.

Si Taylor definió los límites de la labor administrativa, Henry Fayol en su texto *Industrial and General Administration* (1916) propuso las cinco tareas que debían realizar los administradores: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar, centrándose así en las funciones administrativas generales. Fayol desarrolló

catorce principios de administración con los cuales se podrían llevar a cabo estas cinco tareas.

Henri Fayol desarrolla una teoría administrativa y un modelo de gestión para los administradores explícitamente inspirado en la filosofía positivista y en el método cartesiano, consistente en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias si corresponde y extraer reglas. Similarmente a Taylor, Fayol asume al trabajo administrativo como la razón de la organización, la *mente* que despejará a la organización de los fantasmas y falsedades que podrían provenir del *cuerpo* de la organización.

El modelo administrativo desarrollado por Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. En este sentido coincide con los fundamentos de Taylor. Sin embargo, a diferencia de Taylor que se orientó a la racionalización de las tareas del operario, Fayol se dedicó a explicitar fundamentos concretos de una actividad administrativa racional, según Chiavenato (1995) Fayol desarrolla su perspectiva partiendo de la consideración del todo organizacional y de su estructura, es desde ahí que se puede garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida según sus funciones en seis partes. Cada órgano, unidad o puesto al interior de la organización desarrolla una función específica, clasificando las funciones de la organización en seis:

1. *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. *Funciones contables*, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

6. *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Obviamente, según Fayol, siguiendo sus principios cartesianos y positivos, serán las funciones administrativas las más relevantes, coincidiendo también en esto con Taylor. La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal. El acto de administrar queda definido como *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar* (Chiavenato, 1995). Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración, elementos que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa. Si la capacidad principal de un operario es la capacidad técnica, la capacidad principal del director es la capacidad administrativa; es decir, cuanto más elevado sea el nivel jerárquico del director, más domina esta capacidad. Por tanto, a medida que se sube en la escala jerárquica la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la de la capacidad técnica disminuye.

Aunque la organización es en cierto modo asimilada a la administración por Fayol, este realizará una distinción en la que explicita el valor de la función administrativa para la organización: *la administración es un todo del cual la organización es una de las partes* (Chiavenato, 1995). A partir de esta división se señala a la organización como una unidad social y una función administrativa.

Como unidad social en las que las personas interactúan, se divide en organización formal, que es aquella basada en una división racional del trabajo. Es la organización planeada, la que está en el papel. Por el otro lado, está la organización informal, que no es más que aquella que surge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. Como función administrativa, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de ellos, unos con otros.

Fayol, al igual que Taylor, se abocará a concretar ciertos principios básicos, suerte de leyes o prescripciones según las cuales los administradores deben actuar. La vocación, si es que se le puede llamar así, de generar principios prescriptivos no será exclusiva de Taylor y Fayol, caracterizará a gran parte de

la teoría social organizacional incluso hasta nuestros días. Pero volvamos a Fayol. Los principios reguladores de la conducta de los administradores serán:

- a) *La división del trabajo.* Es el orden natural, El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecientan su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.
- b) *La autoridad.* Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando etc...
- c) *La disciplina.* Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecida entre la empresa y sus agentes. Para Fayol dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.
- d) *La unidad de mando.* Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe. Fayol afirma: "esa es la regla de la "unidad de mando", que es de necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio a la de cualquier otro principio..."
- e) *La unidad de dirección.* Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
- f) *La subordinación de los intereses particulares al interés general.* Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Esta subordinación se realiza mediante la firmeza y el buen ejemplo de los jefes, convenios tan equitativos como sea posible y una atenta vigilancia.
- g) *La remuneración.* En tanto precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

- h) *La centralización.* Como la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél , parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
- i) *La jerarquía.* Esta constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. El vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.
- j) *El orden.* Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar...
- k) *La equidad.* Para Fayol, la justicia es la realización de los convenios adquiridos; anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.
- l) *La estabilidad del personal.* Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.
- m) *Iniciativa.* Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.
- n) *Espíritu de equipo.* La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Fayol configura mediante sus recomendaciones un orden jerárquico en el que el rol administrador se posiciona como cabeza del cuerpo organizacional, cabeza que es a la vez la parte de la organización que queda constituida como racionalidad... la organización es una función administrativa, una función racional; su existencia queda subordinada (ordenada) por esa constitución. Las recomendaciones de Fayol intentan dar unanimidad al poder de la supuesta racionalidad que corporizaría la administración.

Tal como se aprecia los principios fundacionales desarrollados por Taylor y Fayol para la administración serán coincidentes con la caracterización desarrollada por Weber. La administración no sólo debe ser llevada a cabo bajo

principios racionales, sino que es tarea de la administración racionalizar todas las actividades mediante las cuales la organización se desenvuelve.

La importancia del impacto de las ideas de Taylor y Fayol puede apreciarse en el hecho de que a partir de ella se realizaron una enorme cantidad de investigaciones y trabajos tanto en universidades como en laboratorios dependientes de empresas, que querían determinar nuevas condiciones de racionalización de diversas actividades laborales, la inspiración estaba dada por la idea de que todo podía ser racionalizado y hacerse más eficiente, no habrían límites que pudiesen determinar el dominio de la razón sobre el trabajo humano (Rodríguez, 1995). Así la organización fue constituida como un instrumento racionalmente planificado, sus fines estaban dados y no deben ser puestos en discusión. A la estructura organizacional, en tanto mecanismo de coordinación y división de las tareas de los puestos (Robbins, 1997), le corresponde garantizar la traducción de esos fines incuestionados e incuestionables en términos de relaciones racionales de medios adecuados para el logro de ellos. La estructura, basada en autoridad, jerarquización, especialización, departamentalización, centralización y formalización, se constituyó en condición de integración de la organización en un orden que permitiera la adecuación de los comportamientos a la definición previa de medios y fines (Rodríguez, 1995).

Esta concepción, estos saberes que constituyeron la comprensión moderna de la organización, tuvieron la base y el fundamento de la autoridad científica otorgada por las investigaciones universitarias y de laboratorios de empresas. Así, se efectuaron diversos estudios de tiempos y movimientos, que fueron progresivamente refinando sus enfoques y metodologías, realizando cronometrajes del tiempo necesaria para realizar una tarea siguiendo diversos procedimientos lo que permitiría elegir el procedimiento más eficaz. Además se efectuaron diversas mediciones a aspectos fisiológicos involucrados en el trabajo, midiendo la cantidad de descanso necesaria para reponer la energía gastada y no reducir la eficiencia en el cumplimiento de las tareas de cada puesto, permitiendo establecer horarios máximos de turno, y de trabajo, entre otros.

De este modo, el centro de la organización fue puesto en el individuo, más precisamente en la mente racional del individuo. Al obrero le cabe realizar sus tareas (preferentemente manuales de acuerdo a la caracterización de Taylor) siguiendo la ciencia racional que regula su actividad; y la administración es

constituida como la mente racional de la organización: racionalización y control son los designios a través de los cuales se configurará la administración moderna. Tal como se aprecia en estos textos se revela la misma intención presente en el modelo de organización burocrática de Weber: la organización eficiente depende de una racionalización de la coordinación social, un orden lógico es el que debe regular las relaciones sociales garantizando una cada vez más alta productividad.

Es la introducción de la idea de *administración científica*, introducción realizada mediante métodos de inscripción propios de la ciencia positiva, la que va a dar fuerza a la necesidad de una racionalidad científica como soporte de la administración.

En este contexto los escritos de Weber llamarán la atención. Y con ello las ciencias sociales serán llamadas a ocupar el papel de racionalidad científica para la administración. Serán las ciencias sociales las que darán justificación y argumentos *científicos* para racionalizar la administración. Y a su vez la administración será un campo propicio para el desenvolvimiento de la teoría acerca de las relaciones sociales; la sociología y la psicología social encontrarán aquí un nuevo campo para su desarrollo.

La Introducción de la Comprensión Funcionalista: Racionalización, Límites y Control como Elementos Constitutivos.

Weber () señaló que el paso progresivo hacia un comportamiento cada vez más “racional orientado a fines” sería la condición primordial para la evolución de la sociedad. La sociedad moderna se caracterizaría entonces por la aplicación eficiente de medios racionales para alcanzar fines en todas las esferas: la política, la economía, la ley e incluso en las relaciones interpersonales. Esto fue descrito como un proceso de creciente secularización social en que la coordinación burocrática de las actividades es la marca distintiva de la modernidad.

Weber (en Rodríguez, 1995) denominó como burocracias a aquellas formas de organización de la actividad social caracterizadas por:

- a) la división de funciones, cada uno de los miembros posee una esfera limitada de actividades, obligaciones, y atribuciones de poder claramente definidas junto a una autoridad adecuada al desempeño de sus funciones,
- b) puestos ordenados jerárquicamente cuyas operaciones quedaban definidas por reglas impersonales (como lo es el contrato),
- c) la calificación técnica se constituye en el criterio fundamental para seleccionar el personal, y por último por
- d) el registro de la mayor parte de los actos administrativos, las reglas y las decisiones.

Es así que burocracia es racionalización de la coordinación social, racionalización que se basa en la intención de generar un orden lógico que regule las relaciones sociales para obtener una cada vez más alta productividad, relaciones racionalizadas “sobre la base de un estricto cálculo contable” (Weber, [1987];p. 59) ordenándose “planificada y austeramente al logro del éxito económico aspirado” (Weber, [1987];p. 59). Las organizaciones, entonces, resultarían de “la aplicación de la racionalidad a la actividad humana” (Rodríguez, 1992; p. 31).

Las ideas de Weber van a ser traídas al campo de lo organizacional por el entonces ya influyente sociólogo Talcott Parsons, quien será una figura fundamental en el despliegue de las ciencias sociales en el ámbito de las organizaciones.

En 1947 Parsons publicará una compilación de los escritos de Weber en torno a las organizaciones bajo el título *The Theory of Social and Economics Organizations*. En esa obra compila diversos trabajos de Weber que coinciden en caracterizar a la organización eficiente como un sistema social que ha ordenado racionalmente sus tareas y funciones, estableciendo mediante esa ordenación sus límites, entendiéndose como “una relación social que está cerrada o limita a la admisión de extraños por medio de reglas (...) donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función regular es ésta, la de fungir como jefe o “cabeza” y por lo general tiene un personal administrativo” (Weber en Hall, 1996; p. 29).

Esta definición, tal como señala Hall (1996), será fundamental para la mayor parte de definiciones y reformulaciones del concepto de organización.

En primer lugar, la definición de Weber señala que las organizaciones involucran relaciones sociales, es decir, los individuos interactúan dentro de la organización y en su interacción definen la constitución de ésta. Sin embargo, como sugiere la referencia a fronteras cerradas o limitadas, estos individuos están en contacto entre sí sólo bajo un cierto orden; es este orden el que determina que la organización incluya sólo algunas partes de la sociedad, excluyendo a otras.

Esta misma idea de orden presente en la definición de Weber indica a su vez que los patrones de interacción no son una propiedad emergente de las mismas interacciones. La organización es una imposición de estructuración sobre y en la interacción, las organizaciones contienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo al realizar sus funciones, esa jerarquía y división funcional impuesta por reglas es la que determina las relaciones sociales. Este orden es vigilado con personal específico diseñado para desempeñar esta función.

La organización son interacciones sociales regidas por reglas, administradas y salvaguardadas por personal específico, que garantizan que estas interacciones se orienten a resultados específicos. Esta idea de resultados enfatiza que las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido conservada por la mayor parte de los analistas de la organización. En efecto, y como lo señala Robbins, la teoría de Weber “se convirtió en el prototipo de diseño para las grandes organizaciones” (1997; p. A-6), enfatizando la importancia de un cierto orden que regule las interacciones entre los miembros, lo que garantizaría la consecución de metas, constituyendo así la necesidad de instituir patrones funcionales para el comportamiento y la interacción social.

Efectivamente la noción de *racionalización de las interacciones en torno a funciones para el alcance de metas específicas* será la que concretará la nueva ciencia de las organizaciones, la nueva ciencia de la administración que sigue principios científico-rationales. Es esa racionalidad en torno a funciones la que garantiza la coordinación de las actividades de las personas. Y ¿qué garantiza la racionalidad en las actividades de las personas? el control que ejercen los administradores. Los objetivos de la acción coordinada son específicos, claramente determinados, comunes y evidentes para todos.

Parsons en el primer número de la *Administrative Science Quarterly*, una de las revistas fundacionales de las ciencias sociales organizacionales contemporáneas,

lo pone así: la organización es un “sistema social orientado al logro de metas relativamente específicas, las cuales contribuyen a un mejor funcionamiento de un sistema más comprensivo, por lo general, la sociedad misma” (1956, p. 63). El foco de las ciencias administrativas y/u organizacionales queda puesto en el buen funcionamiento de la organización, lo que permite el *mejor funcionamiento* del sistema social como un todo. Parsons va a seguir la senda Weber, la vida organizacional, así como la vida social, resulta entendida como la acción de múltiples individuos, actores individuales, cuyas acciones son entendidas como medios para alcanzar metas. La metáfora principal que utilizará Parsons para representar a los sistemas sociales, y, de paso, a los organizacionales, será el de sistemas biológicos vivos. Según Parsons los sistemas vivos buscan sobrevivir, y esto lo hacen satisfaciendo necesidades; las partes del sistemas se orientan a satisfacer estas necesidades, esa es su función y razón de existencia. La satisfacción de las necesidades por parte del sistema será comprendida por Parsons como una forma de equilibración con el medio: “todos los sistemas vivos son vistos como tendientes hacia el equilibrio, hacia una relación estable y balanceada entre las diferentes partes entre sí, y manteniéndose ellas mismas separadas de otros sistemas” (Craib, 1984; p. 39). El funcionamiento de la organización es evaluado según su adaptación al medio. A su vez las partes deben regular su acción orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades de la organización. Es mediante el correcto funcionamiento de las partes en tanto partes (orientando su acción a los fines del sistema) que el sistema alcanza *unidad* (Craib, 1984). Así Parsons finalmente definirá a las organizaciones como “unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Parsons en Rodríguez, 1995a; p. 9).

Parsons será citado con profusión en la literatura organizacional, este autor aportará los fundamentos de la teoría, tal como señalan Burrell y Morgan (1979), Rodríguez (1995) y Martin Parker (2000), incluyendo para ello su rescate del pensamiento de Weber.

La definición de Parsons será coincidente con otras definiciones en el sentido de configurar a la organización como coordinación de partes hacia el logro de metas, entendiendo al logro de esas metas como adaptación al medio. Siguiendo este camino Barnard definirá organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard, 1938 [;

p. 73). Es relevante esta definición, ya que destaca que es a través de una coordinación consciente y deliberada de las actividades de los individuos que se logran los propósitos. Por lo tanto las organizaciones requerirían no sólo la ordenación dada por la administración, cuya función es administrar y vigilar el buen actuar de las partes, sino que también requeriría de la voluntad de los miembros para contribuir y un propósito común entre ellos y los de la administración; en este sentido aparece la relevancia de las comunicaciones internas y, en definitiva, el cuidado por las relaciones interpersonales como fundamentales para el logro de las metas organizacionales.

Barnard destaca el papel del individuo. Son los individuos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. En tanto que Weber enfatiza el sistema, Barnard se ocupa de los miembros del sistema, considerandolos como entidades con procesos internos que deben ser considerados para el logro de las metas, y, en definitiva el correcto funcionamiento del sistema.

A pesar de que Hall (1996) llama la atención acerca de que esto diferenciará radicalmente su concepción de la de Weber (y de Parsons), al considerar procesos internos, como constitutivos y determinantes del funcionamiento de las partes. El énfasis sigue puesto en el funcionamiento del sistema como un todo, subordinando toda diferencia a la coordinación consciente en torno a fines, ahora comunmente compartidos.

Bernard escribe antes que Parsons influyera de modo determinante en el campo de la teoría organizacional, y antes que este trajera las ideas de Weber a este contexto. Sus escritos se dan en el contexto del auge de la Administración Científica. Es importante tomar en cuenta este elemento, ya que el predominio de la utilización de estos principios durante los años treinta va a implicar un fuerte movimiento social en su contra. “El hecho de que la lucha contra esta técnica empresarial no se limitó a la fuerza de trabajo, extendiéndose al conjunto de la vida social (y política, al menos en Estados Unidos) implica que existía cierta conciencia de que los efectos nocivos de esta organización del surmenage trascendían al campo del trabajo mismo y se extendían a la existencia social en general” (Hoppenhayn, 1985; p. 18).

Efectivamente, la tendencia impulsada por el “imaginativo ingeniero Frederick W. Taylor” (Rodríguez, A.; 1999; p. 25) de impulsar bajo argumentos científicos una racionalidad para la administración de las organizaciones va a generar una

fuerte respuesta de parte de movimientos sociales y políticos. La orientación técnico económica de las indicaciones de Taylor derivó en una administración que tendió a negar la complejidad subjetiva del trabajador, visualizándolo como un ente bruto, maquínico, que trabaja sólo por recompensas monetarias (Hoppenhayn, 1985).

Las organizaciones quedan comprendidas como una serie de funciones compartimentalizadas que se concretan en puestos organizados es una jerarquía cargo-valor, donde los sujetos deben ajustarse a las funciones de cada cargo, ejecutando la 'ciencia' que regula las actividades propias de su puesto. El sujeto, por lo tanto queda subordinado al cumplimiento de las funciones planeadas racionalmente para cada cargo. La motivación para cumplir con esto estará dada por la remuneración: se rinde según remuneración (Hoppenhayn, 1985). Por lo anterior el taylorismo va a ser visualizado como mecanicista: "el hombre debe ajustarse a una función, tanto en el sentido de 'especialidad', como de relación de variables (tiempo-movimiento) (...) Ejecutar las órdenes hasta el más mínimo detalle y dejar a un lado todas las iniciativas propias es la premisa que Taylor postula una y otra vez (...) las personas deben acomodarse a las necesidades de la organización, mientras las ordenes van en estricto sentido vertical" (Hoppenhayn, 1985; p. 17-18).

Sin embargo, y tal como lo reconoce A. Rodríguez (1999) va a ser el mismo Taylor el que va a abrir paso a la psicología en el ámbito de las organizaciones. La selección de personal y el entrenamiento debían hacerse según criterios científicos, y era la racionalidad psicológica la mejor preparada para ocupar ese lugar. La psicología entra así al campo de las organizaciones y el impacto de su labor en tiempos de la primera guerra le habría dado la autoridad suficiente para ampliar su marco de acción en las organizaciones, y participar de la renovación de la administración bajo la propuesta de una administración que considerara los factores más 'humanos' (Rose, 1989; Gorz, 1991; Robbins, 1997; Rodríguez, A., 1999).

La Humanización del Trabajo, los Límites Racionales del Individuo y la Psicologización de las Organizaciones

Taylor, con su difusión de la necesidad de una racionalidad científica para la administración de las organizaciones, permitió el ingreso de la psicología en este ámbito de acción, considerándose hasta hoy en día como uno de los fundadores de la Psicología Organizacional (Rodríguez, 1999). Sin embargo, paradójicamente, será el contexto de profundo descontento en torno a la acción de la administración científica lo que facilitará que la psicología, ya ingresada al ámbito de lo organizacional por Taylor y Fayol, adquiera una mayor fuerza y poder, posicionándose la racionalidad psicológica en un lugar de privilegio en el ámbito de las organizaciones.

La psicología ya desde principios del siglo XX consideraba al trabajador como un individuo cuya conducta se podía explicar por su particular conformación psicológica, constituida por elementos tales como inteligencia y emociones, temores, preocupaciones y ansiedades. Se asume, entonces, que el trabajo del individuo resulta obstaculizado por aburrimiento y preocupaciones, los cuales podrían ser entendidos como resistencias a la administración, resistencias fundadas en inquietudes posibles de ser comprendidas racionalmente, bajo la racionalidad psicológica, claro está. A su vez, su eficacia productiva resulta altamente dependiente de aspectos tales como simpatía, intereses y satisfacción (Rose, 1989).

Los modelos propuestos por Weber, por una parte, y por Taylor y Fayol, por otra, habrían coincidido en presentar al ser humano “como una mera máquina, sometido a un tipo de racionalidad científica o a una norma impuesta” (Rodríguez, 1999; p. 58). Ya en 1927 Myers argumenta: “la función de la psicología industrial no es meramente investigar métodos de pago, los movimientos del trabajador, la longitud de la jornada de trabajo, sino que también intenta mejorar la conformación psicológica del trabajador, estudiar sus condiciones de vida y satisfacer sus impulsos primitivos...” (en Rose, 1989; p. 67).

Efectivamente, los trabajadores no son máquinas, son *personas*, o bien, *humanos*. La psicología no sólo puede cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas por los principios de la administración científica, la psicología en el ámbito del

trabajo se propone también actuar como fuente de cambios en la consideración de los trabajadores. Si, tal como describiera Chaplin en su película “Tiempos Modernos”, la administración científica sólo estaba preocupada de racionalizar las funciones laborales, negando con ello la subjetividad interna del trabajador, la psicología debía participar de la recuperación de ésta. Y esto sería tanto para aumentar la satisfacción y calidad de vida del trabajador, como también como medio de aumentar la productividad de la organización, mediante trabajadores más satisfechos y motivados.

Es así que la subjetividad del trabajador será abierta al conocimiento y regulación. La teoría administrativa y organizacional será fuertemente influida por la psicología, en particular por la psicología social. Los psicólogos se incorporarán su conocimiento y técnicas al mundo de las organizaciones, primero mediante dos nociones que serán centrales en la administración en el período posterior a la I Guerra Mundial: diferencias individuales e higiene mental (Rose, 1989).

La noción de diferencia individual ya Taylor la había incorporado en el ámbito de la administración, fundamentalmente a través de los procesos de selección los cuales miden la adecuación puesto/individuo. Desde entonces el concepto de *personalidad* comenzará a asomarse al ámbito de lo organizacional. “*Todo nuestro comportamiento está de algún modo modelado por nuestra personalidad y las experiencias de aprendizaje por las que hemos pasado*” (Robbins, 1997; p. 83)⁴.

No sólo la personalidad será comprendida como relevante para entender e incrementar la productividad. El ajuste de la persona (y su personalidad) al puesto no acaban con la influencia de lo psicológico en el ámbito del trabajo. Los fenómenos intersubjetivos serán rápidamente notados como relevantes. Serán famosos los estudios de Hawthorne (en Robbins, 1997), que se llevaron a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en 1924, los que se ampliaron hasta 1930. Los ingenieros de la compañía intentaron probar una relación entre productividad e iluminación, esto mediante los métodos de inscripción propios de la ciencia positiva: muestreo probabilístico, grupo experimental, grupo de control, control de variables, etcétera.

⁴ Cursiva en el original.

Los resultados fueron sorprendentes: la productividad comenzó a aumentar en ambos grupos, independiente a los cambios de iluminación. ¿Qué pasó entonces? Los ingenieros pidieron ayuda a Elton Mayo quien concluyó “que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas de grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos de grupo y seguridad” (en Robbins, 1997; p. A-10). Esto dará lugar al abordaje de los fenómenos subjetivos e intersubjetivos como relevantes, incluso determinantes, de la productividad.

La intervención de Mayo en los estudios de Hawthorne, será recordada como relevante, ya que va a demostrar desde una perspectiva productiva y bajo métodos *científicos* la importancia de considerar los elementos propiamente psicológicos y psicosociales.

El trabajador va a ser asumido como poseedor de una compleja vida subjetiva que necesita ser entendida si la industria realmente desea considerar el factor humano. Factor humano que aparece como relevante en cuanto su consideración permitiría no sólo hacer del trabajo un lugar para la realización personal de los sujetos, sino que contribuiría también al incremento de la productividad, estos serán los baluartes de la *Escuela de las Relaciones Humanas*, la que coincidirá con las demandas de los crecientes movimientos sociales que intentan responder, y oponerse, a la *impersonalidad* o *inhumanidad* de la administración científica.

La humanización del trabajo y la subjetividad e intersubjetividad del trabajo

Efectivamente, y a fines de la década de los treinta comenzarán a oírse voces provenientes de la psicología y de la sociología que manifestarían la importancia del trabajo como actividad constitutiva del ser humano. Las distintas teorías sociales ya consideraban al trabajo como un importante mecanismo de integración social, para algunos el mecanismo por excelencia a través del cual los sujetos pueden obtener una identidad social reconocida (Offe, 1997). En efecto desde Weber, pasando por Durkheim y hasta Marx, los grandes

referentes de la teoría social moderna considerarán al trabajo no sólo el medio a través del cual la sociedad progresa, sino que el medio también a través del cual el sujeto se constituye en tal.

Engels, por ejemplo, relata que en el transcurso de la evolución del hombre, éste se constituye como tal, tanto en el sentido individual pero sobre todo en el sentido sociohistórico (específico), a partir de la diferenciación. "Cuando después de una lucha de milenios la mano se diferenció por fin de los pies y se llegó a la actitud erecta, el hombre se hizo distinto del mono y quedó sentada la base para el desarrollo del lenguaje articulado y para el poderoso desarrollo del cerebro que desde entonces ha abierto un abismo infranqueable entre el hombre y el mono. La especialización de la mano implica la aparición de la herramienta, y esta implica actividad específicamente humana, la acción recíproca transformadora del hombre sobre la naturaleza, la producción (Engels 1986a, p. 41). Y es esto lo que diferencia al hombre del animal, según Engels. De hecho "lo único que pueden hacer los animales es utilizar la naturaleza exterior y modificarla por el mero hecho de su presencia en ella. El hombre, en cambio, modifica la naturaleza y la obliga así a servirle, la domina" (Engels, 1986b, p. 71).

Tal dominio no sólo modifica a la naturaleza externa, sino que también modifica la misma naturaleza humana. Marx y Engels afirman que "el modo como los hombres producen sus medios de vida depende, ante todo, de la naturaleza de los medios de vida que se encuentra y que trata de reproducir. Este modo de producción no debe considerarse solamente en cuanto es la reproducción de la existencia física de los individuos. Es ya más bien un determinado modo de actividad de estos individuos, un determinado modo de manifestar su vida, un determinado modo de vida de los mismos. Tal y como los individuos manifiestan su vida, así son. Lo que son coincide, por consiguiente, con su producción, tanto con lo que producen como con el cómo lo producen" (1970, p. 19). Es por ello que "la producción de las ideas y representaciones de la conciencia, aparece al principio directamente entrelazada con la actividad material y el comercio material de los hombres, como el lenguaje de la vida real" (ob. cit, p. 20). De hecho Marx (en Hopenhayn, 1985) señala que el hombre objetivo, el hombre real es resultado del propio trabajo, esto ya que el hombre se halla determinado por su relación con los otros hombres a través de la actividad más evidente y decisiva: el trabajo.

Efectivamente muchos psicólogos y sociólogos inspirados en las ideas de Marx y Engels, querrán traer estas ideas al ámbito del trabajo y de las organizaciones. El trabajo puede ser una oportunidad para humanizarse, en contra de la alienación que producen los métodos de la administración científica en sus trabajadores, enajenados de su propia actividad, sujetos a la racionalidad productiva situada sobre ellos y más allá de ellos, una racionalidad productiva que les extrae la esencia de lo humano para generar un capital del cual no serán parte directamente.

Erich Fromm, autodefinido como 'humanista crítico' ampliamente influido por Marx y Engels será uno de los autores más inspiradores para los psicólogos 'humanistas' involucrados en el ámbito del trabajo. Según este autor (1990) el trabajo no es sólo una necesidad inevitable para la supervivencia del hombre, sino que también se convierte en el libertador del hombre respecto de la naturaleza, lo crea como ser social e independiente. "En el proceso del trabajo, es decir, en el proceso de moldear y cambiar la naturaleza exterior a él, el hombre se moldea y cambia a sí mismo. Sale de la naturaleza dominándola, y desarrolla sus capacidades de cooperación y de razón, y su sentido de belleza" (p. 151). De hecho, "cuanto más se desarrolla su trabajo más se desarrolla su individualidad" (p.151). Así mismo, según Fromm (1990), a través de la actividad transformadora del trabajo, que moldea y recrea la naturaleza, aumenta su destreza y poder creador; enfatizando así el papel del trabajo en el desarrollo creativo del ser humano.

Abraham Maslow será otro autor relevante proveniente de la psicología que señalará al trabajo como ámbito para la así llamada *autorrealización humana*. Maslow (¿/1982) presenta la hipótesis de que todo ser humano tiene cinco necesidades básicas: fisiológicas (necesidades corporales para la sobrevivencia), de seguridad (de protección de posibles daños), sociales (de pertenencia, aceptación y afecto), de estima (incluye factores internos tales como autoestima, respeto por uno mismo, necesidad de autonomía) y de autorrealización. Esta última será concebida como la más alta necesidad humana, comprendida como necesidad de crecimiento interno, "el impulso de ser lo que se es capaz de ser" (Robbins, 1997; p. 214). Si estas son las necesidades humanas, y los individuos se movilizan intentando satisfacer estas necesidades, entonces ellas deberán ser tomadas en cuenta a la hora de generar mecanismos motivacionales que comprometan a los individuos en torno a su trabajo.

El trabajo debe ser visto, entonces, como un potencial satisfactor de las necesidades humanas, especialmente de aquellas de *autorrealización*.

Junto a los autores ya mencionados, resulta importante el trabajo desarrollado por la Iglesia Católica en torno al tema del trabajo, a través de sus encíclicas sociales. "Como persona, el hombre es pues sujeto del trabajo. Como persona él trabaja, realiza varias acciones pertenecientes al proceso de trabajo; éstas, independientemente de su contenido objetivo, han de servir todas ellas a la realización de su humanidad" (Juan Pablo II, 1981; pp. 21-22), efectivamente el hombre en el trabajo "con su acción no sólo transforma las cosas y la sociedad, sino que se perfecciona a sí mismo. Aprende mucho, cultiva sus facultades, se supera y trasciende" (Concilio Vaticano II en en Juan Pablo II, 1981; p. 99). Nuevamente es en el trabajo dónde el hombre se convierte en persona. Es en el trabajo donde el hombre adquiere la imagen y semejanza con Dios.

Viktor Frankl (1946), por su parte señala que la misión de la vida humana es la propia realización y esta se logra en el campo concreto del trabajo. "Lo importante no es, en modo alguno, la profesión que se ejerce, sino el modo como se la ejerce, que es de nosotros mismos y no de la profesión concreta en cuanto tal, de quienes depende que se haga valer en nuestro trabajo ese algo personal y específico que da un carácter único e insustituible a nuestra existencia, y con ello un sentido a la vida" (1946 [1970]; p. 145).

El trabajo puede y debe satisfacer las necesidades individuales, constituyendo un importante factor para la realización humana. La noción de realización y de necesidades siempre queda ubicada a nivel del deseo, estima y autonomía individual.

Así, el trabajador pudo ser administrado a través de la nueva concepción de naturaleza humana presente en los escritos de Maslow, Frankl, Rogers, Fromm, entre otros. En una traducción entre los valores culturales y sociales de las democracias liberales avanzadas por una parte, y las demandas de la industria, por otra. "En esta nueva imagen, la subjetividad del individuo fue reconceptualizada en términos de motivación, autodirección y responsabilidad" (Rose, 1989; pp. 109).

Es así que todo el desarrollo de la teoría psicológica encuentra en el ámbito organizacional un nuevo campo para expandir sus conceptos, comprensiones y técnicas. Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson,

Douglas McGregor y Abraham Maslow, entre otros serán los protagonistas principales de la integración completa de los conceptos de la emergente psicología social en el campo de las organizaciones.

Si la escuela de la administración científica considero primero al ser humano como unidad productora, tanto fisiológico como dotada de una psiquis racional, la escuela de relaciones humanas señalará que ese individuo se desarrolla en un entorno social: el grupo. El hombre será considerado un ser social, esto es un individuo que interactúa con otros, trayendo a la mano la actual comprensión de lo psicosocial que desarrollaría la psicología. Individuos que se interrelacionan, sus conductas sociales están determinadas por componentes internos individuales, que pueden ser modificados en el proceso de interacción con el contexto, en tanto información proveniente del ambiente (social) que ingresa al sistema individual. Es en estos términos que deberá ser comprendido el comportamiento grupal.

Los principales postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas se pueden resumir en los siguientes puntos (en Rodríguez, 1995):

Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.

El grupo influye fuertemente en el comportamiento de los individuos, pudiendo hacer que éstos pasen por sobre sus propias disposiciones e intereses y/o que dejen de respetar las normas organizacionales.

El nivel de necesidad de un individuo a la integración grupal determina la cantidad de trabajo que está dispuesto a realizar un trabajador, mucho más que su capacidad física. Esto será denominado "capacidad social" del trabajador.

Se enfatiza la importancia de las recompensas no económicas tales como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el estatus, el prestigio, etc., como motivadores fundamentales, explicando comportamientos de personas que no podrían haber sido afectadas con la expectativa de conseguir mayores salarios.

La persona designada en un puesto de jefatura no necesariamente es el líder del grupo. Pueden surgir líderes informales que pueden resultar más influyentes en el comportamiento del grupo.

La supervisión más efectiva es aquella centrada en las personas, potenciando carismáticamente al grupo (a cada individuo) a la consecución de resultados a

partir de una preocupación individualizada en cada uno, reconociéndolo como *persona*.

Siguiéndose con lo anterior, la administración y supervisión de las personas debe tener en cuenta que la información y la participación en la toma de decisiones son algunos de los factores más importantes, ya que las personas los perciben como recompensas intrínsecas, obteniendo con ello de parte de la organización el compromiso y adhesión de los trabajadores.

Se reconoce la existencia en forma paralela a organización formal garantizada por la estructura de una organización informal que emerge de las interacciones espontáneas. Es importante incluir esta organización informal como parte del proceso de participación e involucramiento de los trabajadores en la efectividad organizacional.

Los grupos de trabajo crean sus propios sistemas de control del trabajo, estableciendo restricciones a la vez que estímulos no formales al rendimiento, permitiéndoles tanto mejorar su productividad como empeorarla. Con esto, los trabajadores pueden protegerse de niveles de exigencia agotadores, pueden recompensar a los supervisores que lo merezcan, pueden proteger a los miembros más jóvenes e inexpertos, y a los más viejos y débiles, de una competencia que pudiera resultarles desastrosa, etcétera.

Los estudios realizados por Mayo, Lewin, Maslow, McGregor, Herzberg, entre otros, no sólo definirán los nuevos fenómenos a abordar para una administración eficaz de organizaciones. Serán a la vez fundamento de la incipiente psicología social constituyendo hasta hoy en día lo que se conoce como la *psicología de los grupos* y el estudio de la *dinámica de grupos*⁵.

La conducta de las personas queda determinada no sólo por las recompensas que recibe individual y formalmente. El ambiente social, el resto de individuos que interactúa con el individuo, también es fuente de recompensa y control. De

⁵ Según Núñez y Loscertales (1997) un grupo está formado por dos o más personas que comparten ciertos contenidos que constituyen la cultura del grupo (valores, normas, prejuicios, sistemas de comunicación, etc.), interaccionan entre sí sea de forma directa o a través de intermediarios, generando patrones de interrelación y roles, haciendo avanzar al grupo hacia el logro de un objetivo conocido y aceptado por todos, tienen una permanencia temporal medible al menos en función del logro del objetivo (la vida del grupo estaría estrechamente relacionada con el logro de objetivos). La anterior definición deja claro las nociones de límite, de estructura y de objetivos, nociones fuertemente ligadas al contexto en el cual la teoría de los grupos emerge: el estudio de las relaciones humanas en organizaciones productivas.

este modo, la psicología explicará que la subjetividad del trabajador no sólo resulta de múltiples moldeamientos de instintos por parte de fuerzas y constricciones en la vida familiar temprana, su *personalidad*, sino que esa personalidad puede ser afectada, incluso moldeada, por su entorno social, explicándose la conducta del trabajador a través de la relación entre la así formada personalidad y el entorno industrial en el cual el trabajo tiene lugar. Así el comportamiento grupal debe ser ingresado como un indicador relevante para la productividad organizacional. Efectivamente las normas grupales pueden definir la efectividad del liderazgo, más allá de la garantía que da la estructura formalizada, al igual que los estándares de trabajo, e incluso los niveles de conflictividad y de ausentismo. Junto a lo anterior va a ser asumido que un trabajador más satisfecho es un trabajador más productivo, dado el nivel de motivación y compromiso que podría asumir.

La ineficacia social e industrial y la infelicidad son así asumidas como resultado de fallas en el ajuste de la vida interna de los individuos a la realidad externa en la cual él o ella viven y trabajan (Rose, 1989). De este modo “cuando decimos que una organización funciona bien porque cuenta con un adecuado liderazgo, con rapidez tendemos a identificar el éxito de esa organización con la capacidad del líder de crear un buen clima de cooperación y de motivación entre sus subordinados” (Rodríguez, 1999; p. 59).

El papel del individuo se hace evidente, un buen líder (la mente racional de la organización, incluso desde Taylor) es un factor fundamental para el aumento de la productividad, la causalidad más que situarse a nivel colectivo queda a nivel individual, es el líder como individuo el que *crea el adecuado ambiente*. Y el adecuado ambiente queda definido como un alto nivel de satisfacción individual en los trabajadores.

El trabajador no sólo es descubierto teniendo una compleja vida interpsicológica, en el cual el ambiente social puede determinar su conducta. Efectivamente el trabajador es descubierto teniendo una compleja vida intrapsicológica, poseedor de necesidades y motivaciones intrínsecas a la constitución humana, necesitado de realizarse como sujeto en el trabajo; individuo que llega a esta actividad no sólo con formación y habilidades técnico profesionales, sino que también con una personalidad formada a lo largo de sus relaciones tempranas; por ello no todos los problemas son solucionables mediante ajustes de la atmósfera mental de trabajo, o por el ajuste del hombre al

trabajo. Algunos individuos se han mal adaptado como consecuencia de su formación etapas de su vida temprana (Robbins, 1997).

De este modo, si bien aparece la vida intrapsíquica del sujeto, ésta será reconocida como un elemento externo a los límites organizacional, elemento externo que resulta un insumo, deseado o no para los procesos internos de la organización⁶, en este contexto, la psicología no resulta sólo una técnica de explicación de los problemas organizacionales, “la profilaxis, prevención y cura para la ineficacia del trabajador se hacen posible a través de la aplicación del conocimiento psicológico a los problemas industriales” (Rose, 1989; p. 69).

Los higienistas mentales hablaron en términos de atmósfera mental de las fábricas y las relaciones emocionales entre trabajadores y administradores, el foco de sus técnicas se puso en el mal ajuste individual hacia la eficiente colocación de los recursos humanos mediante la selección y orientación vocacional, hacia la identificación de las características del trabajador normal en contradicción a las del neurótico, hacia el tratamiento y profilaxis de la psiconeurosis.

“Productividad, eficacia y satisfacción fueron entendidos ahora en términos de actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, sentimientos de control sobre el ritmo de trabajo y ambiente, su sentido de cohesión al interior de su grupo de trabajo, sus creencias acerca de las preocupaciones y comprensión que los jefes tienen acerca de sus penas individuales y preocupaciones personales...” (Rose, 1989; p. 70).

A través de las técnicas psicológicas el management puede crear la armonía interna, condición de una fábrica feliz y productiva. La constitución psicológica de los individuos, sus interacciones humanas, sentimientos y pensamientos, sus relaciones psicológicas hacia el grupo emergen como un nuevo dominio para el management.

Surgirá así no sólo el concepto de *relaciones humanas* sino que también el de *recursos humanos*. Las personas son comprendidas en cuanto poseedores de una

⁶ La noción de insumos provenientes de entorno, aunque constitutivos de la vida interna organizacional, será especialmente desarrollada por la incorporación de la teoría sistémica a la organización mediante su noción de organización como *sistema abierto*; tal como veremos más adelante, la vida intrapsíquica y social del sujeto son parte del entorno organizacional, y por lo tanto son fuente de entropía (caos) para la organización, entropía que es evitada mediante la acción administrativa.

interioridad psicológica, la que se caracteriza por ciertas motivaciones internas que deben ser no sólo conocidas sino que aprovechadas. Las personas tienen la vocación interna de asumir y desear participar activamente en los procesos de toma de decisiones. Tienen necesidades intrínsecas de autonomía y autoactualización, su participación en los procesos de toma de decisiones les permite identificarse con la organización, incrementando su nivel de compromiso con ésta. La participación no sólo incrementa el nivel de satisfacción, sino que resulta un medio para “elevar el nivel de la toma de decisiones, dando más información (...) se pretende que las contribuciones sean más efectivas y creativas para la consecución de los objetivos” (Miles en Rodríguez, 1999; p. 60).

Sin embargo es necesario notar que durante los 60 la conexión entre democracia y productividad fue cuestionada. Douglas McGregor, en 1960 por ejemplo señala que “hemos aprendido que no hay relación directa entre la satisfacción de los empleados y la productividad. Reconocemos que la ‘democracia industrial’ no puede consistir en permitir a cada uno decir cualquier cosa, que la salud industrial no fluye automáticamente de la eliminación de la insatisfacción, desacuerdo, o calmar los conflictos declarados. Paz no es sinónimo de organización sana, un management socialmente responsable no es coextensivo con un management permisivo” (en Rose, 1989; p. 96). Efectivamente, las evaluaciones parecieron mostrar que no hay evidencia para las proposiciones de las relaciones humanas, y que su estrategia fue inefectiva, por ello recompensas monetarias, sistemas de pago, oportunidades de promoción y otros factores ‘tradicionales’ fueron reinstalados como determinantes de la conducta de los empleados y de las oportunidades de los managers. La buena calidad de las relaciones humanas y la gestión altamente participativa no garantizan mayor productividad. Sin embargo esto no implicó desplazar la importancia del factor subjetivo interno, la personalidad del trabajador y sus relaciones grupales sí resultan relevantes factores a considerar y controlar.

De la humanización al cálculo de la subjetividad I

La noción de relaciones humanas será reutilizada, quizás ya no con el poder revolucionario con que algunos la habían planteado (Gorz, 1991). Para una economía sana era necesaria la reestructuración de las relaciones racionales

entre pago y producción y la reconstitución de relaciones apropiadas de autoridad y responsabilidad en la vida del trabajo. La administración necesita habilitarse para organizar, utilizando como base un conocimiento de los requerimientos particulares de diferentes procesos de producción, estructurados por claros principios de jerarquía y responsabilidad y para operar de acuerdo a explícitos y acordados objetivos.

En esta nueva racionalidad de producción, la psicología participó no sólo utilizando sus conceptos y técnicas con el fin de aumentar la satisfacción de los trabajadores, sino que también habilitó su espacio en el mundo organizacional proveyendo de un vocabulario y una tecnología para hacer visible el rendimiento de la acción del trabajador, haciéndolo calculable y administrable, permitiendo su integración al cálculo económico racional, asumido como base de la relación entre empleado y su vida laboral. Sistemas de evaluación del desempeño, evaluación del liderazgo y sistemas de diagnóstico de *clima organizacional* serán las herramientas tecnológicas que proveerán los psicólogos a los administradores.

Me quiero detener en este concepto de *Clima Organizacional* ya que será un buen representante de cómo la psicología encontrará su validez en el ámbito organizacional, señalándose hasta hoy en día como uno de los conceptos más relevantes a través de los cuales la psicología podría colaborar en el entendimiento del fenómeno organizacional como fenómeno intersubjetivo (Fey y Beamish, 2001).

El concepto de Clima Organizacional se fundamenta en que los distintos aspectos de la organización y su nivel de funcionamiento pueden ser accesibles al conocimiento y cálculo económico mediante el acceso a las percepciones y representaciones cognitivas de estos aspectos existentes en las mentes individuales de los trabajadores. La satisfacción laboral ya no será el único factor relevante a la hora de hablar de la subjetividad del trabajador. Sus percepciones y representaciones de los distintos aspectos pueden dar una visión global del funcionamiento de la organización, indicando, medidas cuantificadas, cuales aspectos de la organización resultan débiles y deben ser transformados.

Es en los años setenta que emerge con fuerza la noción de *Clima Organizacional*, como herramienta psicológica para el diagnóstico de la organización. Tal como se menciona hay un énfasis clínico en el concepto, y pretende entregar una

visión global de la organización, llegando a confundirse el total diagnóstico organizacional con el de clima organizacional (Rodríguez 1992). El Clima Organizacional se propone como una tecnología proveniente de la racionalidad psicológica capaz de dar una visión global, suficientemente simple y operacionalizable para realizar intervenciones concretas en la organización, con el fin de mejorar su productividad. En este concepto trabajarán Lickert y otros psicólogos sociales relevantes encontrando aquí un ámbito propicio para el desarrollo del aparato conceptual de la psicología social en herramientas técnicas que permitan un mejor funcionamiento de los sistemas sociales, herramientas que se basan y desenvuelven en el ámbito de la subjetividad psicológica.

Así clima organizacional será “un set de propiedades mensurables del ambiente laboral, percibidos directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en ese ambiente las que influyen en su motivación y conducta” (Litwin y Stringer, 1968; p. 1). El clima organizacional, obtenido a partir de las percepciones de los individuos, genera una descripción mensurable de los distintos factores a través de los cuales se desenvuelve la organización y que influyen en los procesos del desarrollo, evolución y adaptación de la organización (Silva, 1992). Las variables consideradas según Rodríguez (1991) son del ambiente físico, (espacio físico, ruido, etc.), estructurales (estructura formal de la organización, estilo de liderazgo, etc.), del ambiente social (compañerismo, conflictos interpersonales, etc.), personales (aptitudes, actitudes, expectativas), y propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, etc.).

El *clima Organizacional* comprendido como una herramienta tecnológica permite no sólo poseer un indicador cuantificable respecto a la satisfacción, compromiso y motivación de los individuos que laboran en la organización, sino que puede resultar un indicador a ser aplicado continuamente para conocer el estado de los distintos elementos estructurales y no formales que definen la efectividad organizacional. A estos elementos no se accede directamente sino que a través de la percepción de los individuos, constituida en tanto representación cognitiva individual de la organización, serán las representaciones cognitivas que tienen los sujetos de los distintos aspectos de la organización las que funcionan como marcos de referencia en los cuales una conducta puede ser juzgada como

apropiada o no, reconociéndose así como fundamento del comportamiento (Schneider, 1975).

Así, si clima organizacional es una propiedad cuantificada, entonces deberá ser comprendida como una *percepción promedio* que tienen los miembros de la organización respecto al ambiente físico en el que desarrollan su trabajo, la estructura en la cual se inserta su acción laboral y las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a ella (Rodríguez, 1991).

Es así que ante la creciente crítica al concepto de relaciones humanas, que defendía la *humanización del trabajo* invocando la necesidad de incluir las llamadas necesidades intrínsecas del ser humano, así como el mantenimiento de relaciones humanas de calidad al interior de la organización, como conceptos determinantes de la productividad de la organización, ahora sólo serán asumidos como unos factores entre otros determinantes de la productividad organizacional.

Sin embargo, y esto tiene que ver con los efectos del movimiento de las relaciones humanas, será reconocida la importancia de acceder a la subjetividad en tanto determinante de un efectivo comportamiento organizacional. Se reconocen como puntos relevantes a considerar los ámbitos 'personales' y del 'ambiente social' que componen a la organización: satisfacción, actitudes, comunicación, entre otros elementos propios de la *interioridad subjetiva del trabajador y de la interioridad intersubjetiva de la organización*, los que pasarán a ser elementos contables. Indicadores de la efectividad organizacional a considerar para lograr un mejor control de los componentes internos del sistema organizacional, considerando ahora como elementos propios internos de la organización la personalidad de los individuos y sus motivaciones, y el comportamiento grupal en tanto definitorio de la efectividad individual.

La misma medición de clima al interior de la organización se realiza con el fin de obtener un diagnóstico, es decir una comprobación de qué elementos son considerados *fortalezas* (elementos sanos para la efectividad organizacional) y cuáles son *debilidades* (elementos enfermos que obstaculizan a la organización en la consecución de sus objetivos), con el fin de desarrollar medidas correctivas, la medicina que es necesario aplicar al enfermo para su cura, y con ello obtener la garantía de la productividad y utilidades futuras. El *Clima Organizacional* permite hacer cuantificables los estados personales e interpersonales propios de

la interioridad organizacional, haciendo calculables y diagnosticables la subjetividad del individuo y la intersubjetividad el grupo según los criterios de efectividad organizacional. Actitudes personales hacia el trabajo y hacia la jerarquía, trabajo en grupo, procesos grupales, relaciones interpersonales, pueden entrar a los cálculos contables de la organización, entrando en el panel de control con que los managers administran la organización, teniendo en consideración que el ámbito de lo subjetivo y de lo intersubjetivo también puede ser un factor clave para el mejor desempeño de la organización bajo los criterios de productividad y utilidades.

Cabe señalar, junto a lo anterior, que la incorporación de mediciones realizadas a través de las percepciones y representaciones que se encuentran en las mentes individuales para la obtención de indicadores cuantificados y *objetivos*⁷ útiles para el buen manejo de la organización implicó la validación de la cognición individual como fuente para acceder a la realidad organizacional.

Efectivamente el acceso a los diversos factores considerados como constituyentes de la organización es posible mediante el acceso a las representaciones individuales que mantienen los miembros de ellos, lo que se concreta en el hecho de que el Diagnóstico de Clima Organizacional se haya convertido para muchos en asimilable al Diagnóstico Organizacional (Rodríguez, 1991), reconociéndose así en el sujeto su capacidad de dar una representación de la realidad organizacional.

Efectivamente el sujeto va ser considerado por la teoría organizacional no sólo como una entidad fisiológica que sigue instrucciones, descripciones de puestos y de tareas, sino también como una entidad que guía su acción de acuerdo a un conocimiento ubicado mentalmente.

⁷ Citando nuevamente a Núñez y Loscertales, la objetividad en el estudio de lo grupal es posible por que los instrumentos se basan en "un conjunto de conocimientos teóricos que, fruto de numerosas investigaciones, ha llegado a definir, delimitar y dar carta de naturaleza científica a los fenómenos grupales, definiendo con claridad los grupos, sus clases, sus procesos y todas las demás circunstancias y matices que los caracterizan" (Núñez y Loscertales, 1997; p. 18), constituyéndose así el estudio del comportamiento grupal en "un sector de las ciencias de la conducta humana que trata de desvelar la naturaleza y leyes que rigen los procesos grupales (...) no sólo a nivel descriptivo, sino inferencial, o sea, explicativo, mediante relaciones de causalidad fenoménica" (Ramos, 1978; p. 321). Efectivamente "el comportamiento humano y grupal está sujeto a leyes naturales constantes y, por ello, cuantificables" (Núñez y Loscertales, 1997; p. 18).

El Sujeto como Entidad Cognitiva: Los Límites de la Racionalidad Individual en la Organización

En 1958 se publica el libro *Organizations* de James March y Herbert Simon. Las ideas defendidas en éste han ejercido hasta el día de hoy un efecto fundamental en la teoría organizacional (Schein, 1982; Rodríguez, 1995; Hall, 1996; Robbins, 1997; Rodríguez, 1999; Taylor, 2001; Ahumada, 2001). Una organización es una asociación compleja de individuos, cada uno de ellos aporta sus metas, necesidades, aspiraciones, talentos, etc.. Para comprender como son tomadas las decisiones y son fijadas las metas es necesario considerar las características individuales. Siguiéndose con esto, March y Simon (1958) definen explícitamente esas características en tanto propiedades cognitivas individuales. Son las mentes de los individuos que componen la organización las que determinan el actuar organizacional, y si bien la organización, mediante las medidas administrativas, pretende generar un comportamiento racional, las mentes individuales en las que se funda este comportamiento tienen una *racionalidad limitada*. Es particularmente significativo el capítulo IV, denominado “Límites Cognitivos de la Racionalidad”, el que intenta conciliar la imagen de organización en tanto sistema lógico de distribución de tareas y funciones desarrolladas por tomadores de decisiones guiados racionalmente y por trabajadores, con el reconocimiento realizado desde las ciencias cognitivas de los *límites de la racionalidad individual*.

Es necesario destacar que Simon es el mismo Herbert Simon, uno de los fundadores más destacados de la psicología cognitiva y señalado como uno de los héroes fundacionales de la perspectiva cognitivista o del procesamiento de la información en psicología (Gardner, 1987); se hará acreedor al Premio Nóbel de Economía justamente por su trabajo en torno a los límites de la racionalidad en las organizaciones, lo que le va a permitir transformar las nociones de toma de decisiones y de metas organizacionales.

Efectivamente son *mentes individuales* las que generan los procesos de toma de decisiones y las que se ven enfrentadas a una serie de restricciones externas tales como la información a la que están expuestas, así como por restricciones internas propias del sistema cognitivo individual, límites profundamente investigados por la emergente Psicología Cognitiva. March y Simon (1958) y el mismo Simon (1989 y 1991) incorporarán las denominadas variables

cognoscitivas como explicativas de la imposibilidad de la racionalidad organizacional.

Toda toma de decisión aparece comprometida por las características y límites de la mente individual, así como por los compromisos adquiridos, los aprendizajes obtenidos y expectativas, y cada decisión compromete las futuras decisiones.

Cada toma de decisiones es generada a través de un proceso de simplificación cognitiva que genera una representación simplificada de la realidad. Procesos tales como la percepción, atención y memoria individual serán invocados para justificar el proceso simplificador que genera la mente humana y que definen la situación. La idea expuesta por Simon en torno a la generación de modelos simplificados de la situación es extremadamente similar a la que desarrolla el mismo autor (Simon, 1984) a la hora de hablar de la resolución de problemas y los límites de la racionalidad para generar el *espacio del problema*. El espacio del problema es la *representación de la situación*, que emerge a partir de la interacción entre el *sistema de procesamiento de información* y el *ambiente de la tarea*, las características objetivas del ambiente, "tal y como es descrita por el experimentador" (Simon, 1984; p. 198). Los individuos toman decisiones, resuelven problemas según la representación que ellos construyan de la situación, el espacio del problema es la manera en la cual es considerada la situación en la cual el individuo debe generar una decisión. "Las características psicológicas básicas del sistema de procesamiento de información humano establecen límites amplios para la conducta posible" (Simon, 1984; p. 199), estos límites amplios son explicados cognitivamente. "El sistema opera, casi por completo, serialmente, llevando a cabo un proceso cada vez, en vez de hacerlo en forma paralela. Esta serialidad se refleja en la estrechez de su foco de atención momentáneo (...) Las entradas y resultados de estos procesos se mantienen en una pequeña memoria a corto plazo con una capacidad de sólo unos pocos (por ejemplo entre cuatro y siete) símbolos familiares o *chunks* (...) A estos parámetros de procesamiento deben añadirse las características organizativas de la memoria a largo plazo" (Simon, 1984; pp. 199-200).

Efectivamente los límites de la racionalidad individual afectan a las organizaciones y a la sociedad completa, limitando la racionalidad de las decisiones que son tomadas por éstas: "tanto el capricho político como la política sobre una cuestión provienen de la misma causa fundamental: la incapacidad de la gente para reflexionar sobre muchas cosas al mismo tiempo.

Como consecuencia, las instituciones políticas, que se supone deben enfrentarse a toda una serie de problemas en la sociedad, en ocasiones tienen grandes dificultades en concederles una atención balanceada” (Simon, 1989; p. 107).

Ante los límites de la racionalidad propios del sistema de procesamiento de información psicológico individual, serán esquemas de procesamiento cada vez más abstractos por parte del sujeto psicológico los que facilitarán una decisión más racional (March y Simon, 1958). A esto se suma las características del ambiente, que impone restricciones, a los límites de la racionalidad humana, determinando posibles estructuras del espacio del problema, o de la representación de la situación. Es así como Simon (1989) halaga la ordenación de precios derivada del juego de los mercados. “En las sociedades modernas, los mercados y los precios han probado ser mecanismos extremadamente poderosos para ayudar a cada uno de nosotros a tomar decisiones sin tener que saber muchos detalles acerca de otras personas posiblemente implicadas. Toda la información pertinente se resume en el precio que tenemos que pagar a fin de efectuar la transacción (...) De esta manera, el mercado puede considerarse como uno de los mecanismos que permiten a los seres humanos que cuentan con información y capacidad computativa limitadas el opera más o menos con inteligencia” (p. 115-116). Las restricciones que impone el ambiente de tarea pueden ser entonces una buena medida para facilitar la racionalización de los procesos individuales que definen la conducta social y organizacional, definiendo ciertos movimientos como lícitos estructurando criterios de éxito al proceso resolutorio. “Aunque el espacio del problema y el programa del sujeto no son invariables a lo largo de las tareas, constituyen una intersección adaptativa entre las características invariables del sistema de procesamiento de información y la configuración del ambiente, y esto podemos comprenderlo si consideramos los requisitos funcionales que debe satisfacer una intersección de este tipo” (Simon, 1984; p. 202). Efectivamente la conducta cognitiva individual de los sujetos supone un proceso continuo de extracción de información de la estructura del ambiente de tarea, utilizando esta información para imponer restricciones al funcionamiento cognitivo, permitiendo con ello una búsqueda heurística muy selectiva de soluciones.

Según March y Simon (1958), ante la imposibilidad de lograr la mejor de las decisiones posibles, necesariamente serán los planos superiores de la jerarquía organizacional los que deben estar mejor preparados para generar decisiones

satisfactorias. Son los planos superiores de las organizaciones los que tienen la responsabilidad de ir definiendo el espacio psicológico (informativo y cognitivo) en el cual deben ser tomadas las decisiones. Así la toma de decisiones se divide de tal manera que los niveles más elevados establecen las líneas más amplias de la política y los inferiores van haciendo esta política más detallada. Los puestos más altos de la jerarquía administrativa deben tratar de satisfacer con sus decisiones las decisiones y demandas provenientes de los niveles más bajos y de permitir -al mismo tiempo- su mejor desempeño en ejecución en la ejecución de las tareas. La labor de los altos mandos, en definitiva es generar una estructura que suministre redundancia e información que pueda ser utilizada para predecir las propiedades de las distintas partes del ambiente, aun no conocidas a partir de las propiedades ya examinadas, es esto lo que determina tomas de decisiones selectivas, más que el azar, en base a restricciones, cuando es generado un esquema de actividades que funciona satisfactoriamente, éste se puede constituir en una rutina organizacional, lo que simplifica el proceso de toma de decisiones.

La alta gerencia, entonces, debe ser capaz de generar un sistema de producción cognitiva, basada en sus mentes individuales, que contenga un rico repertorio de procesos de reconocimiento y asociado a un gran almacén en la memoria de largo plazo, produciendo una representación de la situación (espacio del problema) cambiante y altamente adaptativo al ambiente de la organización. Esta idea tendrá una repercusión creciente en la teoría organizacional encontrando su más alto impacto en algunas de las actuales teorías de aprendizaje organizacional basadas cognitivamente.

Poner el énfasis en los límites de la racionalidad humana implica necesariamente comprender el objetivo o meta organizacional como codificaciones que tienen existencia y comportamiento al interior de las mentes individuales. Estas se imponen como información contextual en el proceso cognitivo (individual y mental) de toma de decisiones (Simon, 1964). Las metas pueden ser consideradas como de existencia externa a los actores individuales, son restricciones sobre los procesos decisivos en la organización. Las decisiones, claro está, son realizadas por mentes individuales, las metas, en tanto existencia codificada, actuarían entonces como información proveniente del entorno en el proceso racional e individual de toma de decisiones.

Si las teorías clásicas de la administración fundadas en Taylor y Fayol, y el funcionalismo de Weber/Parsons, suponían (al menos no problematizaban) la posibilidad de un conocimiento completo de las variables necesarias para elaborar una acción racional orientada a fines, la contribución de Simon, se articulará con la incorporación definitiva del factor psicológico, como básico para el estudio organizacional. Si la ciencia de lo subjetivo experimentaba la denominada revolución cognitiva, ésta rápidamente será incorporada al mundo de la teoría organizacional. Si la teoría clásica de la administración señalaba un individuo racional capaz de tomar la mejor de todas las decisiones posibles, March y Simon (1958) señalan que el sujeto que toma decisiones, no cuenta con un conocimiento acabado de *todas* las alternativas posibles, apenas posee un *modelo limitado*, simplificado de la situación real, y esos modelos, limitados y simplificado, son producto de la acción de una serie de procesos cognitivos individuales, en los que resulta determinante la información disponible tanto del entorno como de experiencias anteriores, en consonancia con las más importantes nociones cognitivistas (Sternberg, 1982 y 1986).

La fuerza del planteamiento de March y Simon, y sobre todo el trabajo de este último va a estar en que su trabajo sí tiene bases empíricas. La tradicional teoría organizacional no ha derivado estudio empírico de las organizaciones y de cómo en ellas son tomadas las decisiones y formulados sus supuestos auxiliares (March y Simon, 1958; Cyert y March, 1963; Simon, 1979). Por ello la incorporación de los factores individuales cognitivos podría ser subversiva (Simon, 1991) sugiriendo un programa completo de microeconomía empírica que debe ser desarrollado para estimar los parámetros exógenos y continuar con la prueba empírica de la teoría. En efecto Simon (1991) al proponer las bases de este programa efectivamente pone la atención de éste en los mecanismos cognoscitivos que regulan la identificación de los trabajadores, la efectividad de la autoridad y los mecanismos de coordinación.

Efectivamente el comportamiento organizacional y la racionalidad de este queda limitada por las mentes individuales que están a la base de este comportamiento. La capacidad de procesamiento de información de los seres humanos es limitada, no es posible acceder, asimilar y procesar *toda* la información necesaria para una toma de decisiones óptima. *La plena racionalidad supuesta por el enfoque administrativo clásico es psicologizada*, siguiendo el modelo

psicológico que durante la segunda mitad del siglo XX se impondrá: el modelo cognitivo.

Así, la teoría organizacional señala a su objeto como determinado y constituido en *personas*, seres humanos dotados de subjetividad e intersubjetividad que debe ser conocida y controlada para maximizar los resultados organizacionales, señalándose, por tanto, a la organización como determinada por las características esa subjetividad descrita en términos de procesos cognoscitivos que conducen la acción organizacional, imponiendo sus posibilidades y límites.

Tal como se aprecia en la conceptualización de Simon, el sistema cognitivo trabaja bajo las restricciones que impone su entorno, el ambiente de la tarea impone restricciones al funcionamiento individual, y el ambiente no sólo está dado por las restricciones propias de la organización. Se le reconoce un ambiente a la organización, un entorno en el cual se sitúan los sistemas de procesamiento de información. "A cada situación de toma de decisiones corresponde, inevitablemente, un modelo diferente, un modelo que enfatiza los componentes locales del medio ambiente y los objetivos locales. El comportamiento es, básicamente función de la posición" (Simon, 1991; p. 36).

La Organización como un Sistema Abierto: el Adentro y el Afuera en las Organizaciones

En la teoría organizacional la conceptualización del entorno como componente de la dinámica organizacional será responsabilidad de los teóricos organizacionales autodenominados como *sistémicos*. La organización, como sistema, es vista como una interrelación de elementos, los que a su vez pueden entenderse como subsistemas, estos sistemas mantiene relaciones constitutivas con su entorno, obteniendo de él los elementos necesarios para su funcionamiento, y entregándole a éste los diversos productos de su funcionar.

Según detalla Rodríguez (1995) la comprensión sistémica de las organizaciones se desarrollará paralelamente a la teoría general de sistemas. Las organizaciones fueron vistas como un ámbito adecuado para aplicar los conceptos teóricos

sistémicos, buscando utilizar en este campo, y con pretensiones globalizadoras, los conceptos provenientes de esta teoría general. Serán Katz y Kahn (1966) los principales autores en la traducción de las ideas sistémicas al campo de lo organizacional. Siguiéndose con su trabajo, los sistemas organizacionales constantemente importan energía de un entorno; no hay sistemas sociales autosuficientes, por lo tanto la organización debe relacionarse con su entorno para sobrevivir; de él obtiene los insumos necesarios para su vida como sistema. El insumo es alterado por el trabajo de la organización, he ahí el proceso organizacional, el que determina la generación de productos. Se comprenderán como productos a todo tipo de efectos del funcionamiento organizacional sobre el entorno. Ese producto exportado al entorno es, además, la base para la fuente energética que le permitirá repetir el ciclo.

El entorno es complejo e incluye a competidores, reguladores y otras fuentes de presión y oportunidades para las organizaciones. Sin embargo un aspecto importante del entorno refiere a lo intra e intersubjetivo, y esto nos interesa particularmente. Schein considera fundamentalmente como ambiente “la realidad de la motivación human, de la dinámica de los grupos y de los fenómenos de carácter intergrupala” (1982 [1994]; p. 173)⁸. Así, el ambiente es considerado fuente de insumos para las organizaciones y receptor de los resultados organizacionales (Katz y Kahn, 1978).

La organización es puesta en contexto, en una relación constitutiva con éste. Sin embargo en esta relación que constituye a la organización como tal, está también la posibilidad de su destrucción.

Todo sistema, según la teoría general, está expuesto a la entropía, un continuo movimiento hacia la desorganización y el caos, siendo su evitación una de las principales tareas administrativas. En esto son relevantes las restricciones aplicadas a la información que maneja el sistema. En consonancia con la teoría cognitiva explicada, desde este enfoque se considera relevante la codificación y selección de la información, lo que permite eliminar la redundancia, generando una toma de decisiones más satisfactoria y efectiva. Este proceso de codificación y selección activa puede comprenderse como parte de un proceso fundamental mayor de control de los factores externos, este proceso de control es lo que le

⁸ Esta idea será desarrollada más adelante.

permite sostenerse como tal en su continua interacción con el medio, manteniendo su carácter básico.

Parte del sostén de la identidad organizacional se logra a través del denominado proceso de diferenciación, descrito como una tendencia a la elaboración y especialización de funciones, en la continua complejización propia de la interacción organización/medio. De este modo la organización puede ser entendida como un sistema con subsistemas internos con funciones específicas y complementarias, la complementariedad y coordinación aparecen garantizadas por la estructura organizacional, en particular por el orden jerárquico que impone y por los canales de interacción entre subsistemas que formaliza.

La teoría de los sistemas será la base de la *teoría de la contingencia* desarrollada por Lawrence y Lorsch (1973), una teoría de amplio impacto sobre la teoría organizacional contemporánea (ver, por ejemplo, Robbins, 1997; Rodríguez, 1995a y 1992, y Ahumada, 2001) y que señala que la efectividad de las diversas acciones administrativas dependerá de las condiciones ambientales de la organización. Por ello resulta relevante estudiar los intercambios organizacionales con su entorno, las relaciones fronterizas de la organización para determinar acciones administrativas efectivas.

Siguiéndose con esta teoría de la contingencia, los elementos que componen la organización (individuos y grupos) se relacionan con partes distintas del ambiente, y, en consecuencia, sus características difieren, por lo que muchas veces se producen conflictos internos. A mayor complejidad del ambiente en el cual se sitúa la organización, lo que incluye la mayor diversidad de relaciones que sostengan los elementos de ésta, mayores deben ser los esfuerzos administrativos que generen integración.

La gestión de la integración implica señalar qué unidades deberán trabajar juntas, y por otro, que tan rígidas son los requerimientos de interdependencia entre ellas. El medio de organización básico, para lograr la integración, es la jerarquía directiva. En efecto, ésta será definida como la tarea principal: en una organización, en la cual la diferenciación se presenta en un alto grado, el conflicto se hace más presente. Es necesario manejar el conflicto, eliminarlo, para el logro de considerables grados de integración (Lawrence y Lorsch, 1973).

Así desde la perspectiva sistémica incorporada a la teorización y tecnologización organizacional, la organización resulta comprendida en un entramado de

interacciones con el medio. Incluso sus propios elementos internos son importados del medio.

Lo intrapsicológico y lo social afuera de la organización (aunque son constitutivos de ésta)

Tal como se señaló más atrás, los trabajadores han sido descritos con una vida (social e intrapsicológica) y una cultura externas al trabajo, en este contexto éstos deben ser localizados en un variedad de actividades, valores y prioridades que dependen de si él o ella viven en la ciudad o el campo, de su religión, etnia, edad y clase.

En este sentido Schein (1982) plantea que el entorno organizacional que debe ser tomado en cuenta en tanto complejidad subjetiva e intersubjetiva de la organización. Efectivamente a la hora de comprender a las organizaciones deben considerarse: “la dinámica interna de la organización que resulta de las aspiraciones y necesidades humanas; la forma como estas aspiraciones y necesidades cambian; el hecho de que la gente conforme diversos tipos de de grupos formales e informales, etc., etc.” (Schein, 1982 [1994]; p. 173).

Si la organización es un sistema abierto en constante interacción con el medio es necesario acceder al conocimiento de ese entorno. La complejidad social, presente en la organización a través de sus propios trabajadores debe ser controlada y esto es parte de la labor administrativa. El proceso de importación de energía debe mantener una entidad de tipo estable, es un estado estable el que caracteriza a las organizaciones que sobreviven (Ahumada, 2001).

La aplicación del modelo de Lawrence y Lorsh, tuvo entre otros efectos la reconsideración del dominio interno de la organización como un espacio dentro del cual se reconocen oposiciones de intereses, creencias y valores, que vienen de otro sitio, pero esto debe ser puesto fuera (Parker, 2000).

De este modo si bien la teoría sistémica permite comprender a la organización como un sistema de interrelaciones internas y complejas entre elementos que a la vez depende de su entorno, el concepto de frontera se mantiene. Los sistemas son abiertos en tanto mantienen múltiples relaciones con su entorno que incluso determinan su eficacia, en tanto eficacia adaptativa. Sin embargo la noción de

límite organizacional desarrollada como parte de la teoría funcionalista se mantiene. En efecto, sigue siendo una labor fundamental del administrador mantener la entidad del sistema, frente a la complejidad de su entorno, entorno que es parte integrante la organización, en especial a través de sus propios trabajadores.

Nuevamente se confirma la necesidad de parte del administrador de conocer y controlar por un lado la complejidad subjetiva y social de la organización, intentando evitar la entropía, y, por otro, las interrelaciones entre los elementos del sistema, sus subsistemas, que constituyen en su dinámica interrelacional a la organización. De este modo resulta un desafío para la administración articular el mundo de relaciones no formalizadas que convive con la organización, con su estructura formal, haciendo primar el orden racional impuesto en la gestión administrativa. Esta articulación es responsabilidad de la administración de organizaciones, a través de sus actividades y competencias técnicas, gestionando las relaciones con el entorno de modo que permitan un devenir eficaz a la organización, como sistema abierto.

Administrando el entorno psicológico

Es así que se reforzará la necesidad de que los administradores sean transformados en expertos en comportamiento organizacional⁹ y planificación de recursos humanos. Las mediciones diagnósticas de clima organizacional se convierten en un instrumento privilegiado de diagnóstico de la organización, comprendido como un instrumento de capacidad sistémica (Rodríguez, 1992) al dar cuenta del estado de los diversos subsistemas de la organización a partir de la percepción de las personas. A su vez, la planificación de recursos humanos tomará un rol fundamental, comprendida como la gestión de las relaciones entre subsistemas organizativos (Elorduy, 1993). Se incorporarán herramientas de planificación estratégica (Hax y Majluf, 1995), asociadas a sistemas de debate para la gestión del acuerdo con los objetivos; se desarrollarán sistemas de pago en base a esquemas que garanticen la racionalización de salarios diferenciados, acorde al valor otorgado en el mercado a cada ocupación y según sistemas de

⁹ Que incluye, según Robbins (1997) la comprensión de los elementos intrapsicológicos, tales como motivación y personalidad, grupales, y sociales (cultura, por ejemplo).

evaluación del desempeño. En fin, se fortalece la necesidad de herramientas técnicas que permitan gestionar una organización en tanto sistema constituido complejamente donde deben ser conocidas (calculadas) y controladas las influencias sociales y subjetivas en la organización, de modo de lograr los objetivos organizacionales.

Se confirma una vez más el papel de la psicología como proveedora experticia técnica y credibilidad científica a los nuevos cálculos económicos en el trabajo necesarios para el conocimiento y control del devenir de la organización como sistema abierto. Elorduy (1993) señala que la eficacia organizacional de la organización comprendida como sistema abierto depende estrechamente de una acción estratégica en la gestión de los recursos humanos. Planificación de recursos humanos, evaluación de puestos, desarrollo de la estructura organizacional que regula los flujos comunicativos y de autoridad al interior de la organización, mapas de puestos, dirección por objetivos, evaluación del desempeño, pago por resultados, sistemas de evaluación y autoevaluación diaria del trabajo, acuerdos de productividad y así sucesivamente; técnicas de la gestión de los recursos humanos que emergen para el control del sistema organizacional.

La gestión de la diversidad y complejidad propia de un sistema abierto se logra haciendo la labor del trabajador “inscribible, calculable y administrable a través de la aplicación de una experticia técnica” (Rose, 1989; pp. 99).

En este contexto y retomando las demandas de la Escuela de la Relaciones Humanas respecto a la necesidad de aproximarse a los fenómenos intrasubjetivos motivacionales e intersubjetivos grupales, ahora en el contexto de lograr un mejor conocimiento y control del entorno organizacional que incluye los aspectos no racionales que limitan la racionalidad de los agentes organizacionales, se agregarán a las competencias administrativas la capacidad de comprender y controlar los flujos interaccionales que componen a la organización, en tanto sistema compuesto no sólo por unidades de negocio, sino en tanto sistema compuesto por *grupos de personas*.

En respuesta a la psicologización de las organizaciones¹⁰ y la comprensión de las organizaciones como sistemas abiertos los managers se entrenarán en t-group, aprendiendo la dinámica de las relaciones grupales, adquiriendo con ello tecnología y vocabulario a través del cual los participantes pueden dar cuenta de la intersubjetividad, pensándola, y haciéndola administrable. Managers cada vez más autoconcientes de su rol y responsabilidad en tanto *líderes* de grupos de personas que en su interacción generan a la organización, a la vez que mejores administradores.

Los sentimientos y fuerzas emergentes del grupo emergen como arena para ser administrados por el facilitador, consultor y/o manager; su administración será demandada como necesaria. Cada aspecto de la vida social debe ser notado, reincorporado a los modos de autoevaluación, autopresentación, y competencia social de los miembros, y rendido en un lenguaje no sólo cualitativo (propio de la cualidad de la vivencia intersubjetiva) sino que cuantificado y contabilizado, he aquí el papel de los instrumentos de inscripción tales como las diversas formas de *diagnóstico organizacional*.

Así las ciencias sociales, en particular la psicología, vendrán a formar parte fundamental de la administración racional de organizaciones. Una gestión racional obviamente, y siguiendo a Descartes (1641), debe tomar en cuenta aquellos aspectos irracionales, propios de nuestra constitución humana, para poder manejarlos en el logro de una cada vez más adecuada aproximación a la verdad, racionalidad que, por tanto, nos permitirá desenvolvernos más adaptativamente en el mundo real.

Es entonces que el management, representándose a sí mismo como profesión experta, afirmará que, para mejorar la eficacia industrial, se requiere de una preparación administrativa para controlar los procesos de producción. La legitimidad y autoridad del management comienzan a depender no sólo de la experticia práctica, sino también de un conocimiento científico que podría moldear esta experticia al interior de un marco de racionalidad técnica. Las ciencias sociales, en particular la psicología social, aparecen como disciplinas de

¹⁰ Y con psicologización de las organizaciones me refiero a las demandas por la incorporación de factores subjetivos a la comprensión de las organizaciones, demandas efectuadas tanto desde la Escuela de las Relaciones Humanas, como por los autores cognitivos.

creciente validación científica. Ya el positivismo lógico enunciaba la necesidad de una racionalidad científica capaz de abordar el complejo mundo de lo subjetivo. El conductismo de Skinner parecía la primera respuesta, la revolución cognitivista será la continuación de este desarrollo disciplinar, validado como perspectiva científica para el conocimiento de las profundidades de la subjetividad e intersubjetividad.

Entonces, si lo que se busca es administrar racionalmente ahora el administrador requerirá de un conocimiento del interior del trabajador, interioridad psicológica que explica su conducta y sus relaciones, una experticia científica para administrar organizaciones con éxito, resolver problemas y alcanzar objetivos en su tarea de adaptación; experticia científica que, como aval, justifique, a la vez que delimite las acciones. La psicología social se ha definido como el estudio de “la naturaleza y las causas del comportamiento individual en situaciones sociales” (Feldman, 1994 [1995]; p. 502), he aquí una razón y experticia científica que podría permitir un conocimiento de la subjetividad para ser administrada.

Hoy la psicología laboral y organizacional se constituye como un significativo campo a través del cual la psicología social concreta su actuación en el ámbito de la administración de subjetividades e intersubjetividades para alcanzar objetivos determinados.

Racionalidad, funcionalismo y psicologismo serán las piedras fundacionales de la actual teoría organizacional contemporánea, efectivamente configurarán sus principales conceptos y tecnologías de intervención, características que a continuación pasamos a revisar.

La Teoría Organizacional Dominante

La teoría organizacional que domina la literatura organizacional contemporánea emerge articulándose en torno a las definiciones que serán coherentes con los principios mencionados. Si la organización hoy aparece definida como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona relativamente de manera continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins, 1997; p. 5), la idea de coordinación hará

referencia a una integración racionalizada de las funciones desarrolladas por los puestos en los cuales se desempeñan los individuos. Efectivamente, son individuos los que desempeñan funciones, individuos con una constitución interna psicológica, la que determina su actividad. La organización debe coordinar a las personas y a sus desempeños con el fin de alcanzar objetivos comunes. Racionalización, funcionalismo y psicologismo serán concretados en los conceptos de coordinación, división del trabajo, integración y objetivos comunes señalados como características principales de la comprensión contemporánea de organización (Schein, 1982).

Así las organizaciones serán comprendidas como unidades sociales construidas y reconstruidas de forma deliberada para buscar metas específicas (Etzioni, 1960). Edgard Schein lo pondrá así: “*Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad*” (1982 [1994]; p. 14)¹¹.

La noción de unidad se basa en el establecimiento de fronteras que debieran ser relativamente fijas (Blau y Scott, 1962; Schein, 1982). La clara delimitación de las fronteras organizacionales se basa en la existencia de un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación, y un sistema de incentivos, estos factores considerados como delimitantes, lo que hacen es regular el trabajo de los sujetos, permitiendo que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes, desarrollándose así la coordinación (Blau y Scott, 1962). Los límites organizacionales son desarrollados mediante la racionalización de la actividad individual, es esto lo que se comprenden como *condición de un esfuerzo coordinado*, base de la organización, y de su efectividad en la consecución de objetivos.

El elemento que garantiza la constitución de las fronteras organizacionales es la *Estructura Organizacional* definida como la “forma en que las tareas de los puestos se dividen y coordinan” (Robbins, 1997; p. 550). La división y coordinación del trabajo regulan las prácticas de los individuos, así como en ellas adquiere funcionalidad la estructura (Sewell, 1992). Por ello la estructura puede ser comprendida como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa

¹¹ Cursiva en el original.

configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes” (Ranson, Hinings y Greenwood, 1980; p. 3).

Según Hall (1996), las estructuras organizacionales sirven para regular las conductas individuales, y la influencia de las variaciones individuales sobre la organización, asegurando que los individuos se ajusten a los requisitos de las organizaciones; fijan qué puestos tienen poder, regulándose así el flujo de relaciones entre puestos, garantizando así una actividad organizacional orientada al alcance de los objetivos organizacionales. “La estructura es la arena para las acciones organizacionales” (Hall; 1996, p. 54).

La estructura organizacional es la corporización de los procesos racionalizados que permiten el control y coordinación de la actividad al interior de la organización encaminándola hacia el logro de objetivos. La estructura es la que sostiene las fronteras de la organización en tanto sistema abierto en constante relación con el medio, manteniendo así su estabilidad e identidad como sistema.

Es así que en 1996 S. Hall define organización como “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996; p.??).

Como podemos contemplar hasta esta parte la organización en tanto unidad social logra su unidad mediante la coordinación que garantiza la estructura organizacional. Es ella, en tanto sistema normativo de control, la que determina una frontera que permite considerar a la organización como entidad.

Sentido de la investigación y gestión en el ámbito de los Recursos Humanos

Es a partir de lo anterior que puede comprenderse mejor el rol de la incorporación del saber y técnicas psicológicas en el campo de la administración organizacional: *Explicar y hacer predecible el comportamiento de los individuos y*

grupos, para controlarlo (Robbins, 1997), a través de la especificación y precisión de roles se permite hacer altamente predecibles y controlables los comportamientos de los seres humanos (Rodríguez, 1995).

Esto implica poner el énfasis en “métodos deductivos e inductivos, (...) definiciones operacionales, (...) y medidas y evaluación” (Thompson, 1956; p. 102). Siendo responsabilidad de los científicos organizacionales trabajar con variables aisladas, medidas estandarizadas, y evaluación de relaciones causales al interior de la esfera organizacional (Thompson, 1956). Esto puede quedar más claro en la descripción de una de las herramientas principales desarrolladas por psicólogos sociales y sociólogos en el campo de la gestión organizacional: el diagnóstico organizacional.

Dos Muestras Más de Cálculo de la Subjetividad

Si antes había señalado al concepto de clima organizacional como una relevante muestra de un sistema de inscripción propio de lo psicológico en el ámbito de la administración organizacional, ahora me quiero detener en dos conceptos más: el diagnóstico organizacional y cultura organizacional.

El diagnóstico organizacional es una herramienta que permite hacer descripciones evaluativas del estado de la organización según criterios, criterios manejados por el consultor en tanto experto. El cálculo de la subjetividad no sólo debe ser realizado cuantificablemente sino mediante criterios expertos, haciendo de la práctica diagnóstica en organizaciones, una práctica clínica en la cual es evaluada la organización, en particular sus sistema de integración y coordinación, allegándose a la intersubjetividad de la constitución organizacional, para entonces evaluarla según criterios abstractos, propios de la racionalidad científica de la cual el consultor es su fiel representante.

La organización debe hacer como propio el diagnóstico de modo de motivarse para participar protagónicamente de los cambios, sin embargo la noción de organización a la hora de sensibilizar quedará ostensiblemente reducida a la mente de la organización: sus administradores.

Por otro el concepto de cultura organizacional es traído a esta parte del escrito, ya que como concepto, emerge de la necesidad de incorporar los aspectos más propiamente simbólicos de la intersubjetividad a la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales, sin embargo nuevamente emergerá la noción de experto diagnosticador de enfermedades que, de paso, reducirá lo simbólico a medidas cuantificables, a la vez que homogeneizantes, que permitan generar acciones concretas.

El Diagnóstico Organizacional, Médicos Organizacionales y el Cálculo de la Subjetividad II

El diagnóstico organizacional se comprende como un proceso de investigación social con el fin de conocer las distintas fuerzas y procesos a los que está sometida la organización. Siguiendo a Rodríguez (1992) el diagnóstico debe ofrecer una descripción simple de realidades organizacionales complejas, resaltando algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimiendo otros, según categorías basadas en el trabajo científico.

De acuerdo a Lawrence y Lorsch (1973) el diagnóstico puede entenderse como una *fotografía instantánea*¹² de la situación actual de la organización, determinando, a través de la comparación, lo que se tiene respecto a lo que se desea, estableciendo la brecha entre ambos puntos, identificando las múltiples causas de un problema, y sus interrelaciones, indicando aquellas variables de mayor peso relativo.

Un aspecto importante que destacarán estos autores y que será repetido por otros (tales como Rodríguez, 1992 y Schein, 1988, por nombrar algunos), la devolución de información es parte del proceso diagnóstico y *debe hacer que la organización sienta como propios los problemas identificados por los consultores*¹³.

Según Margulies y Newton diagnosticar organizaciones es "analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo, para descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse" (Margulies y Newton, 1974; pág. 276), vinculando variables entre sí y con los resultados de la organización, determinando relaciones causales. *La meta es pronosticar el impacto de distintos eventos en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros*¹⁴. En definitiva "el diagnóstico es el primera paso esencial para perfeccionar el funcionamiento del organismo." (Margulies y Newton, 1974; pág. 276), en coherencia con una comprensión funcionalista de la organización.

¹² La cursiva es mía.

¹³ La cursiva es mía.

¹⁴ La cursiva es mía.

Rodríguez sintetiza lo anterior señalando que el diagnóstico es una actividad que se realiza frecuentemente con el fin de evaluar y así determinar cursos de acción correctivos o para desarrollar un potencial, constituyéndose como una práctica de un profesional que a través de sus conocimientos intenta “interpretar los síntomas del interesado” (Rodríguez, 1992; p. 20) ¹⁵. Efectivamente el cliente acude por síntomas, siendo responsabilidad del profesional interpretar estos síntomas discriminando información relevante de la no relevante según criterios científicos.

El diagnóstico se sigue de medidas y acciones, *tiene un fin práctico*; debe proporcionar a los consultores una comprensión de la dirección y alcance de los cambios requeridos, facilitando a los gerentes una perspectiva de los problemas existentes sobre los cuales se pueden desarrollar una serie de expectativas compartidas y vislumbrar la necesidad del cambio y orientación del mismo, identificando para ello las percepciones de los involucrados en problemas y/o conflictos. Además el diagnóstico da una descripción de la organización indicando mecanismos apropiados de integración.

Junto a lo anterior el diagnóstico entrega una medida cualitativa y cuantitativa del grado de efectividad con el cual la organización logra tratar con su medio; su grado de adecuación eficaz.

En definitiva, siguiéndose con Rodríguez (1992) permite ver cual es la brecha entre lo que se tiene y lo que se desea tener en un momento y organización determinada.

Tal como se puede apreciar el diagnóstico organizacional emerge como práctica clínica, por ello no es de extrañar que Rodríguez señale como metáfora del profesional que realiza diagnóstico al *médico* (ver Rodríguez, 1992; p. 19 y siguientes). El diagnóstico organizacional es así propuesto como una tecnología proveniente de la racionalidad de las ciencias psicosociales capaz de dar una visión global, suficientemente simple y operacionalizable para realizar intervenciones concretas en la organización, con el fin de mejorar su productividad.

Todo diagnóstico es necesariamente realizado según un criterio de bienestar y malestar (salud/enfermedad, fortaleza/debilidad, etc.), criterio que es definido

¹⁵ La cursiva es mía.

por el especialista según su saber científico con el cual puede dar un “*diagnóstico autorizado*”¹⁶ (Rodríguez, 1992; p. 19). Es así que los criterios utilizados definirán el diagnóstico.

De este modo, y siguiendo con esta perspectiva clínica, la organización es evaluada según su grado de adaptación al entorno. Hay, por tanto, una realidad preexistente a la organización la que determina si el comportamiento de la organización resulta eficaz o no, existiendo un modo de adaptación óptimo. Esta adaptación, resuelta como eficacia organizacional, pasa, siguiendo con Lawrence y Lorsh (1973) por disminuir las diferenciaciones y conflictos al interior de la organización.

Por su parte, el consultor es constituido como conocedor de los modos de adaptación óptimos: es el consultor el que diagnostica los males en la organización (por falta de adaptación) y prescribe el remedio. Al cliente lo que le queda es hacer propio el problema. Y se entiende como cliente en particular al gerente y a los miembros de la dirección¹⁷. La organización es vista así como responsabilidad de *individuos*, más que de *colectivos*. Son individuos los que están a cargo de la organización, y es a través del desarrollo de sus capacidades racionales (para planear, pensar, discernir, crear, etc.) que pueden dirigir o liderar efectivamente a la organización.

De este modo el concepto de diagnóstico organizacional enfatizará el poder del experto en la descripción de la vida intersubjetiva de la organización. El experto, a partir de sus categorías e instrumentos amparados por una racionalidad *científica* revisa los síntomas diagnosticando la enfermedad y prescribiendo el remedio. El cálculo de la subjetividad es efectuado bajo una racionalidad que se muestra como abstracta que permite medir la eficacia de la adaptación de la organización y/o de sus elementos a un entorno preexistente. Conflicto y diferencia son malos síntomas que atentan contra la coordinación y, con ello, contra la adaptación de la organización. El cálculo diagnóstico debe servir para la acción correctiva inmediata: el remedio que requiere el paciente.

¹⁶ La cursiva es mía.

¹⁷ Esto resulta significativo sobre todo cuando se señala que una organización que asume como propio el problema puede resolverla por sí mismo. Schein (1988) plantea como primer desafío para la consultoría al *descongelamiento*, la organización es sensibilizada, y por lo tanto se moviliza como protagonista de la *gestión del cambio*. Sin embargo Schein a la hora de descongelar a la organización se refiere a la plana directiva y a los gerentes, y no más.

Organización, Cultura y Devenir Organizacional

El concepto de cultura organizacional emerge de la necesidad de considerar a la organización como una unidad social de carácter intersubjetivo, y por lo tanto constituida simbólicamente (Robbins, 1997), emergente a partir de las interacciones significativas de múltiples sujetos; "la realidad organizacional se presenta como una 'realidad interpretada' por los miembros de la organización. Es decir que las acciones que emprenden los agentes organizacionales estarán en función de lo que perciben y del modo en que enjuician e interpretan los hechos a los cuales se ven enfrentados" (Ahumada, 2001; p. 60), entendiéndose así a la organización como una realidad intersubjetiva abierta y complejamente constituida. Penetrar en la cultura organizacional es penetrar en la red de supuestos subyacente a toda decisión organizacional (Rodríguez, 1995); por lo tanto la cultura organizacional será reconocida como el aspecto fundamental para sostener a la estructura organizacional y para llevar a cabo con éxito cualquier proceso de cambio al interior de la organización (Rodríguez, 1995; Robbins, 1997). He ahí el ingreso del concepto de cultura al set de conceptos instrumentales de la gestión organizacional.

El estudio organizacional será entendido como la comprensión de acciones simbólicas, en donde la cultura designa pautas de significados históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas (Geertz, C., 1973, en Giménez, G., 1994:39). La cultura "se expresa en las acciones significativas, objetos y expresiones de variado tipo, en relación con contextos y procesos históricamente específicos y socialmente estructurados, en virtud de los cuales dichas formas simbólicas son producidas, transmitidas y recibidas" (Thompson, J., 1990, en Giménez, G., 1994:40). Esta noción de cultura, propia de la antropología será efectivamente citada por Schein uno de los principales autores que habilitarán el concepto de cultura en el campo de lo organizacional.

Rodríguez (1995; p. 157) la describirá como un "conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional", su mantención y cambio. Como premisas nos referimos a los valores, normas, expectativas, creencias, etc., que constituyen tanto lo que se hace en la organización como el cómo se hacen las acciones significativas en la organización". Efectivamente la cultura organizacional aparece como la apertura al campo complejo de lo simbólico intersubjetivo que determina las prácticas organizacionales.

La definición que ha tenido mayor difusión ha sido la elaborada por Schein: “La cultura organizacional es un patrón de suposiciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado aprendiendo a responder a sus problemas de adaptación externa e integración interna, las cuales han trabajado suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, para ser enseñadas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar, y sentir en relación con esos problemas... cultura no es la conducta abierta o los artefactos visibles que uno podría observar si uno visitara la compañía. Tampoco es la filosofía o sistema de valores que los fundadores pueden articular o escribir en varios carteles. Más que esto son las suposiciones que subyacen tras los valores y las cuales determinan los patrones de conducta, los artefactos visibles, así como la arquitectura, las oficinas, los códigos de vestimenta y así” (Schein, 1983; p. 14).

Según Schein (1983) estas suposiciones subyacentes existen en tanto significados compartidos. Por ello Robbins lo ha traducido como “percepción común que comparten los miembros de una organización, sistema de significado compartido” (1997; p. 681).

De este modo la cultura queda comprendida como un sistema de suposiciones básicas compartidas por sus miembros, suposiciones subyacentes que explican los aspectos más superficiales de la organización tales como son las distintas formas de comportamiento organizacional y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Robbins (1997) señalará que la cultura organizacional es a la organización lo que la personalidad es al individuo, a todo nuevo miembro se le transmite, de modo tal que, según Robbins (1997) los sujetos interiorizan los supuestos incluso llegando a formar parte de su identidad .

Como se puede notar, nuevamente en esta definición, al igual que en la de organización, aparece la noción de unidad y homogeneidad esta vez a través de la comprensión de la cultura como un sistema de significados compartidos, dando paso a una comprensión de lo homogéneo por sobre lo heterogéneo o plural.

Su concretización metodológica ha sido a través del empleo de un rango cuasi-científico de técnicas para aproximarse a estas reglas subyacentes, esto siguiendo la sugerencia de Schein (1990) en el sentido de que este concepto

(cultura organizacional) podría ser mejor operacionalizado utilizando medidas empíricas precisas y prueba de hipótesis¹⁸. En efecto tal comprensión de cultura organizacional, al ser operacionalizada, manifiesta de un modo más explícito cómo la “cultura” es visualizada como una entidad homogénea y, no sólo eso, sino fácilmente manipulable y digna de ser controlada.

Para muestra, siguiendo a Robbins (1997) y a Rodríguez (1995), una cultura organizacional sana se caracteriza por lo siguiente:

- Innovación y asunción de riesgos
- Atención al detalle
- Orientación a resultados
- Orientación a las personas
- Orientación al Equipo
- Energía
- Estabilidad

En efecto, la comprensión de la cultura organizacional, la ‘real profundidad’ subyacente a lo explícito, como una propiedad compartida, entidad homogénea, seduce acerca de su manipulabilidad. Las organizaciones aparecen como arenas de consenso cuyo lenguaje y simbolismo podrían ser decodificados con facilidad por el analista experto y evaluadas entonces según su adecuación a las contingencias (como lo hace Handy, 1985), según su nivel de desarrollo cultural (Schein, 1985) o de evolución cultural (Dyer, 1985); el conflicto, si bien es limitadamente reconocido¹⁹, es señalado como de ‘impacto negativo’ (Kilman et al. en Parker, 2000), estimulándose el rediseño de la cultura organizacional para mejorar la eficacia organizacional en el enfrentamiento de sus contingencias (Handy, 1985) y para perpetuar y/o estimular otros procesos de rediseño organizacional (Hanna, 1988).

¹⁸ Ver Schein, 1990; p. 109.

¹⁹ Ver, por ejemplo, Schein, 1983 y 1990

En palabras de Schein, “nosotros, como ‘ingenieros sociales’, necesitamos encontrar qué está ocurriendo actualmente con las organizaciones, luego de lo cual corremos a contarle a los gerentes qué hacer con su cultura” (1990; p. 110).²⁰

De este modo el concepto de cultura dominante se encuadra perfectamente dentro de lo que Burrell y Morgan (1979) llaman funcionalismo en teoría organizacional. El análisis, bajo una aproximación clínica, busca acabar con los problemas, generar diseños más productivos y lucrativos y un mejor control de los sistemas. Tal como ha señalado Parker (2000), la noción de consenso se integra al enfoque clínico para indicar que las partes de un organismo sano no sólo extrañamente están en conflicto, sino que *no deben estar en conflicto*: “el postulado se transforma en un deseo y en un estado -valores compartidos, entendimientos compartidos, compartido esto, compartido lo otro” (pp. 65 y 66).

Así, la cultura aparece como respuesta a las plegarias de los gerentes, una vía para resolver los problemas de su organización a través de la manipulación de las creencias, rituales e incluso el lenguaje de sus empleados, sin embargo esta comprensión de cultura no hace otra cosa que justamente impedir acercarse a la cultura organizacional viva en tanto emergente a partir de las actividades continuas de sujetos en interacción.

Considerar la cultura como una composición unitaria de carácter homogéneo fácilmente manipulable, no hace más que negar la heterogeneidad de las experiencias concretas y situadas que realizan los sujetos a partir de las actividades que dan lugar efectivo al desempeño organizacional cotidiano, ignorando con ello el problema de la significación como constitutivo de lo cultural, dejando de lado así los múltiples entendimientos, conflictos y confusiones ocurrentes en las prácticas cotidianas localmente situadas. Esto último también es aplicable a las modificaciones realizadas por Mary Jo Hatch (1997) al modelo de Schein, las que si bien incluyen herramientas más propiamente hermenéuticas, tal como ella las denomina, al incorporar procesos de análisis cualitativo e incluso etnográficos, no alteran en nada la demanda de homogeneidad que realiza Schein, cerrando con ello la puerta a la realización diversa de la vida cultural de una organización.

²⁰ Cabe señalar que Edgard Schein es Psicólogo.

Efectivamente el término cultura fue incorporado sin alterar mayormente las asunciones básicas funcionalistas: la organización es una unidad homogénea cuya coordinación de actividades es controlada, consciente y coherente dirigida al logro de objetivos conocidos y compartidos por todos los miembros.

Repito, el concepto de cultura organizacional no hace más que tapar, incluso, negar la existencia cotidiana heterogénea de las organizaciones apreciable justamente observando la cultura como un devenir cotidiano.

He aquí la incorporación de la complejidad simbólica de lo intersubjetivo: un instrumento que al calcular y evaluar según homogeneidad, reduce la intersubjetividad habilitándola para su manipulación bajo las recomendación del experto *ingeniero social*.

Administrando con Modernidad: Racionalidad, Individuo y Teoría Organizacional Contemporánea

Hasta aquí hemos descrito las principales bases y características de la teoría organizacional contemporánea, comprendiéndola como la teoría organizacional más ampliamente difundida, cuyo impacto se aprecia en crecientes esferas de la vida social.

La teoría organizacional contemporánea tal como ha sido descrita aquí aparece basada en tres conceptos fundamentales: racionalización, funcionalismo y psicologismo.

Así la organización aparece constituida como una *entidad racionalmente gestada*, los fines están dados por la maximización de los beneficios económicos, y su logro queda garantizado por el diseño racional corporizado en la estructura organizacional, en tanto mecanismo de coordinación y división de las tareas de los puestos. Esta concepción y estas formas de *gestación* de la organización aparecen acaparadas en la base fundamento de una autoridad científica lo que dotó a la teoría de su carácter de saber abstracto, universal y corporizado en instrumentos concretos de medición y cálculo, y tecnologías específicas de intervención en organización. En este sentido, tal como señala Townley (2002), racionalidad referirá a lo mensurable o contabilizable, demostrándose constituida como proceso abstracto realizado por una subjetividad trascendental que trasciende a lo local y concreto.

La gestión racional de organizaciones, tal como se expone tiene como fin la racionalización de los medios (la composición y vida organizacional) para alcanzar fines. Es el logro de objetivos lo que se establece como el criterio de evaluación de las acciones. Es esto lo que se ha denominado como *funcionalismo*. Es a través de una coordinación consciente y deliberada de las actividades de los individuos que se logran los propósitos. Las prácticas

administrativas deben asegurar que las distintas partes del sistema se coordinen suficientemente bien para que éste alcance sus metas. Es mediante el correcto funcionamiento de las partes en tanto partes (orientando su acción a los fines del sistema) que el sistema alcanza unidad (Craib, 1984), a la vez que su efectividad.

Siguiéndose con la noción de funcionalismo que desarrollan Burrell y Morgan (1979), los sistemas son independientes de nosotros, observadores. La tarea es encontrar regularidades, y diagnosticar el conflicto y diferencia como enfermedad, lo que encontramos en varias de las concreciones técnicas de esta teoría, tales como clima organizacional, diagnóstico organizacional y cultura organizacional. El funcionalismo impone la tarea al consultor de médico, responsable de señalar lo sano y lo enfermo y de diagnosticar la medicina. Es así que se busca mantener el status quo en orden a través de estrategias de predicción y control (Burrell y Morgan, 1979).

En este contexto la psicología se incorpora al ámbito de la teoría organizacional, engarzándose con la gestación racional de la organización. El centro de la organización es puesto en el individuo, más precisamente en su subjetividad. ***Es el sujeto psicológico el que puede gestar racionalmente la organización.*** Todo movimiento y cambio es producto de la agencia racional individual, y los límites de la racionalidad humana deben ser reconocidos y administrados. En todo caso el ser humano que gestionará racionalmente la organización no sólo es límites y posibilidades racionales. El sujeto es observado como una entidad autónoma y objetivada, bajo una concepción atomística y estática de autonomía (Townley, 2002), esto derivará en significativo un individualismo metodológico que según Gergen y Thatchenkery (1996) se expresará de la siguiente manera:

1. La mente y motivaciones individuales del trabajador/empleado/gerente se transforma en el objeto de estudio por excelencia.
2. El conocimiento de la organización debe ser realizado por la racionalidad individual del investigador científico.

Es así que la subjetividad individual aparece como la fuente de las conductas, por lo tanto acceder a sus secretos es acceder a las profundidades organizacionales, y a su futuro, y es el investigador individual entrenado en el pensamiento sistemático racional aquel mejor equipado para llevar a cabo cada estudio.

De este modo el sujeto agente del devenir organizacional es descrito como poseedor de capacidades y una identidad previa y aparte de cualquier relación a orden social y político, en tanto entidad individualizada, descontextualizada.

Según Townley (2002) este sujeto democratizado, el cual no necesita de contención social ni siquiera de identidad social, es creado en tanto sujeto de su propia autocreación, por lo tanto no está sujeto a nada, sujeto a sí, autocreado y autoobligado²¹. El concepto de agencia, en este contexto queda reducido a la toma individual de decisiones

Teoría Organizacional Contemporánea como Teoría Organizacional Modernista

Es significativo que varios autores han señalado los vínculos del pensamiento organizacional contemporáneo con las bases del modernismo, lo que se concreta en una determinada concepción de la naturaleza del hombre (Burrell & Morgan, 1979; Gharajedaghi & Ackoff, 1984; Morgan, 1986; Cooper y Burrell, 1988; Tsoukas, 1994; Gergen y Thatchenkery, 1996; Parker, 2000; Townley, 2002; entre otros).

De acuerdo al pensamiento moderno inaugurado por Descartes (1641) hay un mundo estable posible de ser conocido por una mente racional. Sin embargo el cuerpo nos provee de engaños que no permiten acceder a la verdad absoluta y trascendental que el pensador asimila a Dios.

Descartes (1641) en su búsqueda de una base firme y permanente para el conocimiento quiere llegar a verdades universales y permanentes. O tenemos un fundamento fijo y estable para el conocimiento, un punto donde el conocimiento comienza, esta cimentado y puede reposar, o no podremos escapar del caos, la oscuridad y la confusión.

²¹ En una fuerte crítica a la concepción moderna de sujeto que se hará presente en la teoría organizacional Townley (2002) señala que de esta abstracción propia de la comprensión racional atomística de la subjetividad ha emergido el tonto individual racional. Efectivamente en el razonamiento práctico de la modernidad liberal es el individuo en tanto individuo (sujeto desujetado, no sujeto a nada) el que razona. Este tema del sujeto no sujetado a nada será abordado con posterioridad en esta tesis.

La vía, según el filósofo, estará dada por la mente racional, y las distracciones de las que hay que huir en la tarea son las incertidumbres que emergen de las pasiones del cuerpo, de sus verdades temporales y locales.

Es así que ya en los principios de la búsqueda de una verdad estable y permanente, la primera que es encontrada es la escisión entre la mente racional y las pasiones y distracciones del cuerpo.

Es la mente racional, en tanto entidad que piensa, la que permite la duda, por lo anterior, la unidad del sujeto estará dada por su racionalidad, y la oposición sujeto/objeto se impondrá como fundamento fijo que permitirá la certeza en el estudio de las cosas y de la mente. Uno de los resultados más evidentes de esto es la dicotomía mente/cuerpo. Efectivamente puedo dudar de la existencia de mi cuerpo, pero no de la entidad que duda, sólo la mente puede dar la certeza de la realidad, instituyéndose ésta como lugar primordial en que reside la esencia del ser humano. Este señalamiento de la mente como un mecanismo de pensamiento racional, de constitución y funcionamiento de tipo individual, separado al de su medio, sea cual sea éste, e incluso al de su cuerpo, en tanto aspecto constitutivo del ser humano, será la principal línea filosófica que determinará al pensamiento psicológico moderno corporizado en el cognitivismo (Gardner, 1987)²².

Tal como fue señalado es el mismo modelo cognitivista el que predomina actualmente en la comprensión psicológica de lo organizacional. Los sujetos disponen de una racionalidad limitada que puede ser superada mediante el logro de planos cada vez más abstractos de razonamiento, de modo que la abstracción emerge como garantía de conocimiento y acción efectiva, que es entendida como acción adaptativa al entorno. Piaget (1977), refiriéndose a su modelo de ontogénesis, se sigue de este modelo para señalar que es mediante el logro de estructuras de pensamiento cada vez más abstractas que es posible la equilibración como cumbre de un desempeño eficaz a nivel individual. En la misma línea apunta Fodor (1983) con su concepción de modularidad de la mente.

²² Un desarrollo más acabado de este análisis del cognitivismo se puede encontrar en mi trabajo de investigación anterior (Sisto, 2000)

Así mediante estrategias racionales abstractas el sujeto puede alcanzar el equilibrio con su medio, en términos organizacionales, la organización puede alcanzar su más alta eficacia.

Los planos abstractos de racionalización garantizan el logro de una representación cada vez más adecuada de la realidad, representación en la que juega un papel preponderante el lenguaje en tanto vehículo de constitución de las representaciones, lenguaje entendido como una entidad transparente de simple etiquetación y clasificación.

Así la modernidad puede ser explicada a partir de la prevalencia de la razón individual como centro de las indagaciones filosóficas desde Descartes, pasando por Kant hasta nuestros días, corporizado por el cognitivismo en la psicología, sostenimiento que la humanidad puede perfeccionarse a sí misma a través del poder del pensamiento (Cooper y Burrell, 1988).

En este sentido Bauman (1991) describe a la modernidad como una guerra contra la ambivalencia y la fragmentación, Latour (1993), por su parte la describe como práctica purificadora. Racionalidad que deniega la ambivalencia presentando el cuadro de un cosmos estable, gobernado por leyes inmutables (Townley, 2002) a las cuales podemos acceder mediante el ejercicio de nuestra abstracta y trascendental. Con la certidumbre viene la estabilidad, y la estabilidad es la virtud principal de la organización según la teoría organizacional dominante (Townley, 2002).

Si es mediante la racionalidad que la organización puede alcanzar su eficacia, ésta estará materializada en las planas gerenciales de la organización, en tanto poseedores de los saberes, técnicas y competencias necesarias para racionalizar el devenir intersubjetivo de la organización. Los administradores ejercen sus acciones racionalizadoras amparados por la jerarquía que les inviste la estructura organizacional. Autoridad y racionalización deben ir de las manos. Si son los gerentes aquellos que piensan y los trabajadores aquellos que hacen, como señala Morgan (1986), el ejercicio de su labor deben estar acaparadas por un poder soberano (Townley, 2002). Efectivamente hay una asunción implícita de que la intervención administrativa, especialmente cuando es definida como una toma de decisión o resolución de problemas, proveerá de equilibrio a la vida organizacional, en este contexto el poder es visualizado como condición de orden, y base para la acción racionalizadora del devenir organizacional.

Siguiéndose de lo anterior, y tal como expone Townley (2002), la mirada racionalizadora del mundo caracterizada como propia de lo modernista se basa en la negación de la ambivalencia, promoviendo una identidad estricta y delimitada claramente. Se basa en estrictas categorías de clasificación y segmentación, estructurando al mundo en entidades discretas y diferenciadas, todo esto facilitado mediante el funcionamiento y rol de un lenguaje en tanto sistema clasificador transparente, portador de una representación neutral.

El orden se funda en la estructuración de elementos en series analizadas y determinadas por criterios precisos. Clasificar se resuelve entonces como poner aparte, segregar. Se basa en la noción de que el mundo consiste en entidades discretas y distintas, cada entidad a su vez posee un grupo de entidades similares o adyacentes con las cuales encaja (Bauman, 1991). De este modo los elementos no son entendidos como juntos; el énfasis no está en la conexión, sino en la discriminación. Invariablemente cada operación de exclusión/inclusión es un acto de violencia. Será el caos, más que la ambivalencia, el polo opuesto al orden.

Esto se concretará en un estilo metodológico que ha descrito Bloor (en Townley, 2002) y con el cual podrían ser descritos fácilmente las tecnologías y metodologías organizacionales:

1. Atomización analítica: Las totalidades y colectividades son asumidas como sets de unidades individuales. En la organización, como mucho, el objeto son *grupos de individuos*, como en el caso de las mediciones de Clima Organizacional en las cuales se analizan las percepciones individuales y obtienen promedios, y son esos promedios entre mediciones individuales los que expresan al grupo.
2. La variación histórica es subordinada a una preocupación en torno a lo atemporal y universal, las herramientas y categorías diagnósticas se aplican sin miras al contexto de aplicación, así inventarios de Clima o, lo que es más patético, de Cultura Organizacional desarrollados en Estados Unidos son aplicados con apenas una traducción de términos, evaluándose los climas y culturas según las escalas de medición de esos inventarios.
3. Lo permanente, general y estable es abstraído de lo contingente y concreto, promoviendo un deductivismo abstracto y explicaciones en la forma de principios generales abstractos.

4. Un fuerte sabor prescriptivo y moralizante. Ya se señaló al concepto de diagnóstico como una herramienta clínica como buen ejemplo de esto.

Efectivamente, siguiéndose de estos principios los científicos organizacionales se esmeran en trabajar con variables aisladas, medidas estandarizadas, y evaluación de relaciones causales al interior de la esfera organizacional, con el fin de obtener resultados que permitan un correcto diagnóstico de la enfermedad con su adecuada prescripción.