

## 12. Las organizaciones modernas

Hace tiempo, todos nacíamos en nuestra casa. Las mujeres casi siempre daban a luz donde vivían y la gente no le daba mucha importancia al lugar exacto en el que había nacido; ya fuera la comunidad o el pueblo, en esta o aquella casa, en una u otra habitación. Lo normal era que el nacimiento se produjera en la sala principal, o comunitaria, de la casa de la madre. En cuanto comenzaban las contracciones las mujeres del lugar acudían a atenderla. Se solía dar a luz frente a la chimenea, sobre todo si la temperatura exterior era baja. Se traía paja y se esparcía por el suelo, más o menos del mismo modo que cuando nacía un ternero en el establo.

En el parto, las mujeres no tenían más recursos que los que la comunidad podía ofrecerles. Durante siglos la idea de solicitar ayuda al exterior fue ajena a la forma de pensar de las mujeres en los pueblos. «Las mujeres se ayudan unas a otras» y «se dan asistencia mutua» eran frases que surgían constantemente en los escritos de los clérigos y administradores que daban fe de los nacimientos en el siglo XVIII y principios del XIX. La figura clave era la comadrona, una mujer experimentada en la asistencia a las parturientas. A esta mujer se la denominaba al principio «matrona», y era alguien capaz de enfrentarse a los problemas que las jóvenes podían tener en momentos cruciales del embarazo y durante el mismo parto. Un documento escrito en Francia durante la segunda década del siglo XIX indica las cualidades que se esperan de la comadrona. Tenía que ser «fuerte, robusta, hábil, garbosa, tener manos largas y suaves y carecer de defectos físicos». La parte espiritual no era menos importante: había de ser «virtuosa, discreta, prudente, de buena conducta y hábitos ordenados» (Gelis, 1991).

Hasta los años cincuenta del siglo XX, en Gran Bretaña la mayoría de la gente nacía en su propia casa y la comadrona seguía teniendo un importante papel. Sin embargo, hoy día lo más habitual es dar a luz en un hospital, y este cambio ha traído consigo otros muchos.

Pocas personas tienen ya una vinculación emocional con el sitio en el que nacieron. ¿Por qué habríamos de tenerlo?: ahora es un hospital grande e impersonal. Después de haber existido durante siglos, las comadronas o bien han desaparecido por completo o bien su papel sólo es meramente auxiliar. El parto en sí es controlado y seguido paso a paso por profesionales dentro del hospital.

## Las organizaciones y la vida moderna

Un hospital moderno constituye un buen ejemplo de **organización**, que es un grupo grande de personas, estructurado de forma impersonal con el fin de alcanzar determinados objetivos. En el caso de un hospital, éstos son curar enfermedades y ofrecer otras formas de atención médica.

En la actualidad, las organizaciones son una parte de nuestras vidas mucho más importante de lo que lo han sido nunca. Además de traernos al mundo, también determinan nuestra trayectoria en él y nos acompañan cuando morimos. Antes incluso de nacer, nuestras madres, y probablemente también nuestros padres, acuden a clases, chequeos y otras actividades que tienen lugar en hospitales u otras organizaciones médicas. Todo bebé que viene al mundo hoy en día pasa a un registro oficial que va a recoger información sobre nosotros desde el nacimiento hasta la muerte. La mayoría de las personas fallecen hoy en hospitales —no en casa, como antes—, y toda defunción debe registrarse también oficialmente.

Cada vez que utilizamos el teléfono, abrimos el grifo, encendemos la televisión o entramos en un coche estamos en contacto con organizaciones y, hasta cierto punto, dependemos de ellas. Generalmente, en estas actividades participan varias organizaciones, todas ellas interactuando entre sí de forma habitual y también con nosotros. Gracias a la compañía del agua, por ejemplo, damos por hecho que cuando abrimos el grifo sale agua, y que así ocurre también en los grifos de millones de personas. Pero esta empresa también depende de otras organizaciones, como las que construyen y mantienen los depósitos; éstas, a su vez, dependen de otras, y así sucesivamente, casi hasta el infinito. Usted abre el grifo en su casa pero el agua probablemente viene desde muy lejos. Lo que hace esta compañía se puede multiplicar docenas de veces, porque contar con un suministro regular de agua sólo es una de las maneras en que dependemos de las organizaciones.

Habría que recordar que durante gran parte de la historia de la humanidad, hasta que se alcanzó un grado de desarrollo organizativo tan grande como el actual, la gente no podía dar por hechas ciertas cosas de las que ahora apenas nos preocupamos. Por ejemplo, en Gran Bretaña, hace un siglo había pocas casas que disfrutaran de un suministro regular de agua corriente y gran parte de la que se consumía estaba contaminada y producía numerosas enfermedades y epidemias. Incluso hoy, en amplias zonas del mundo en vías de desarrollo no hay agua corriente; la gente tiene que recogerla cada día en manantiales o pozos y, en muchos casos, contiene bacterias que difunden enfermedades. En las sociedades modernas el agua potable se analiza con cuidado para detectar si está contaminada; esto supone la existencia de otras organizaciones: las autoridades sanitarias.

Sin embargo, la tremenda influencia que las organizaciones han llegado a ejercer sobre nuestra vida no puede considerarse del todo beneficiosa. Con frecuencia, su acción tiene como consecuencia que ciertas cosas pasen de nuestras manos a las de funcionarios o ex-



Los hospitales modernos son organizaciones complejas, con estructuras y procedimientos impersonales, pero diseñados para fines muy personales.

ertos sobre los que tenemos poco control. Por ejemplo, el Estado nos *pide* a todos que hagamos ciertas cosas —como pagar impuestos, respetar las leyes o luchar en determinadas guerras—, y si no las hacemos, podemos ser castigados. Por lo tanto, las organizaciones, al ser fuentes de poder, tienen la facultad de someter a los individuos a dictados a los que éstos no pueden resistirse.

En este capítulo nos ocuparemos de la aparición de las organizaciones modernas y de las consecuencias que su desarrollo tiene para nuestra vida. En primer lugar, analizaremos las ideas de dos autores, Max Weber y Michael Foucault, que han tenido un impacto especialmente determinante sobre la forma que tienen los sociólogos de ver las organizaciones. Posteriormente, abordaremos el funcionamiento de éstas —ya sean grandes empresas, hospitales, escuelas, oficinas del Estado, universidades o prisiones— y estudiaremos las diferencias que hay entre ellas. Pondremos una especial atención en las grandes empresas, que actúan en un ámbito cada vez más mundial. En los apartados finales entraremos a considerar en qué medida las grandes empresas y otras organizaciones de la sociedad actual están sufriendo procesos de cambio importantes.

## Teorías sobre la organización

Max Weber desarrolló la primera interpretación sistemática sobre la aparición de las organizaciones modernas. Para él, las organizaciones son una forma de coordinar las actividades de los grupos humanos o la gestión de los bienes que producen, de una forma regular a través del tiempo y el espacio. Weber recalcó que el desarrollo de las organizaciones depende del control de la información y también subrayó la importancia capital que tiene la escritura en este proceso: una organización precisa de reglas escritas para funcionar y de archivos en los que se almacene su «memoria». Para Weber, las organizaciones tienen un marcado componente jerárquico, en el que el poder suele concentrarse en la cima. En este capítulo veremos si Weber tenía razón. Si la tenía, es de suma importancia para todos nosotros, porque detectó un choque, así como un vínculo, entre las organizaciones modernas y la democracia que, según él, tenían consecuencias de gran alcance para la vida social.

### La idea de burocracia en Weber

Según Weber, todas las organizaciones de gran tamaño tienden a ser burocráticas. La palabra «burocracia» fue acuñada por un tal Monsieur de Gournay en 1745, el cual añadió al término *bureau*, que significa tanto «oficina» como «mesa para escribir», un sufijo procedente del verbo griego «gobernar». En consecuencia, **burocracia** significa el gobierno de los funcionarios y, al principio, el término sólo se aplicó a este colectivo de trabajadores del gobierno, aunque poco a poco su significado se fue ampliando para referirse a las grandes organizaciones en general.

Desde el principio, el término fue utilizado de forma despectiva. De Gournay se refería al creciente poder de los funcionarios como «una enfermedad llamada buromanía». Para el novelista francés Honoré de Balzac la burocracia era como un «poder gigantesco ejercido por pigmeos». Este tipo de idea se ha mantenido hasta hoy día y la burocracia suele relacionarse con el papeleo, la ineficacia y el despilfarro. Sin embargo, otros autores han tratado esta realidad desde otro punto de vista, como un modelo de cuidado, precisión y gestión eficiente. Para ellos la burocracia es, en realidad, la forma de organización más eficiente que ha ideado el ser humano, porque todas las tareas están reguladas por estrictas normas de procedimiento. El análisis weberiano navega entre estos dos extremos.

Weber indica que en las sociedades tradicionales existía un número limitado de organizaciones burocráticas. Por ejemplo, había un funcionariado de este tipo en la China imperial, que era responsable de los asuntos generales de gobierno. Sin embargo, las burocracias sólo se han desarrollado plenamente en los tiempos modernos. Según Weber, la burocracia era algo esencial en la racionalización de la sociedad (véase la p. 42), que estaba afectando en ese momento a todas las facetas de la vida, desde la ciencia hasta la educación, pasando por el gobierno. En la época moderna, la gente, en vez de confiar en creencias y costumbres tradicionales, toma decisiones racionales con la intención de lograr objetivos claros. Se elegirá el mejor camino y el más eficiente para lograr un determinado resultado.

Para Weber, la expansión de la burocracia es inevitable en las sociedades modernas, ya que la autoridad burocrática es la única forma de enfrentarse a las necesidades administrativas de los grandes sistemas sociales. Al hacerse las labores más complejas, fue necesario

desarrollar sistemas de control y de gestión para manejarlas. La burocracia fue una respuesta racional y muy eficiente a esas necesidades. Sin embargo, como veremos, Weber también pensaba que la burocracia adolece de notables defectos, que tienen consecuencias importantes para la naturaleza de la vida social moderna.

Con el fin de examinar el origen y el carácter de la expansión de las organizaciones burocráticas, Weber construye un *tipo ideal* de burocracia. (Aquí «ideal» no quiere decir lo que es más deseable, sino la forma pura de organización burocrática.) Weber enumera varias características del tipo ideal de burocracia (1976):

1. *Hay una clara jerarquía de autoridad.* Una burocracia semeja una pirámide, con las posiciones de máxima autoridad en la cima. Hay una cadena de mando que va de la cumbre a la base, haciendo posible la adopción coordinada de decisiones. Las tareas en la organización están distribuidas como «obligaciones oficiales» y cada órgano superior controla y supervisa al inferior en la jerarquía.
2. *Las reglas escritas gobiernan la conducta de los funcionarios en todos los niveles de la organización.* Esto no significa que los deberes burocráticos sean sólo una cuestión de rutina. Cuanto más elevado sea el órgano, en mayor medida pretenderán las reglas abarcar una amplia variedad de casos y exigirán más flexibilidad en su interpretación.
3. *Los funcionarios son asalariados a tiempo completo.* Cada empleo en la jerarquía tiene asignado un sueldo definido y fijo. Se espera que el individuo haga carrera en la organización. La promoción es posible sobre la base de la capacidad, la antigüedad o una combinación de ambas.
4. *Hay una separación entre las tareas del funcionario en el interior de la organización y la vida exterior.* Su vida privada es distinta de sus actividades en el lugar de trabajo, y también está separada físicamente de él.
5. *Ningún miembro de la organización posee los recursos materiales con los que opera.* El desarrollo de la burocracia, según Weber, separa a los trabajadores del control de los medios de producción. En las comunidades tradicionales los campesinos y los artesanos solían tener un control estrecho sobre sus procesos de producción y poseían las herramientas que utilizaban. En las burocracias los funcionarios no poseen las oficinas en que trabajan, las mesas en las que se sientan o los útiles de oficina que emplean.

Weber creía que cuanto más se aproxime una organización al tipo ideal de burocracia, más efectiva será en la consecución de los objetivos para los que fue establecida. Para Weber, la burocracia era «técnicamente superior» a otros tipos de organización. Comparaba con frecuencia las burocracias con máquinas complejas; la burocracia maximiza las capacidades, la precisión y la velocidad a la hora para completar unas labores determinadas.

Más de ochenta años después de su muerte, los escritos de Weber sobre la burocracia siguen siendo el punto de partida para la mayoría de los análisis de las organizaciones. Generaciones de sociólogos de esta área han debatido mucho hasta qué punto sus esperanzas y miedos respecto a la burocracia eran correctos. A continuación abordaremos varias de las respuestas que se han dado a Weber y que se ocupan de determinadas dimensiones de sus teorías.

### Blau: las relaciones formales e informales en las burocracias

El análisis de la burocracia weberiano concede un lugar primordial a las **relaciones formales** dentro de las organizaciones, que son las que se establecen entre las personas siguiendo las normas de la organización (véanse ejemplos en la figura 12.1). Weber no tenía mucho que decir sobre las conexiones informales y las relaciones de los grupos pequeños que existen en todas las organizaciones. Sin embargo, en las burocracias, las maneras informales de hacer las cosas permiten con frecuencia un margen de flexibilidad que no podría lograrse de otro modo.

En un estudio clásico, Blau estudió las **relaciones informales** en un organismo público que se ocupaba de investigar posibles evasiones de impuestos (1963). Se suponía que los agentes que se enfrentaban a problemas que no estaban seguros de cómo resolver los discutirían con sus supervisores inmediatos. Las reglas de procedimiento consignaban que no debían consultar a colegas que trabajasen en el mismo nivel que ellos. La mayoría de los funcionarios, sin embargo, se cuidaba mucho de consultar con sus supervisores, porque tenía la sensación de que esto podría indicar una falta de competencia por su parte y reducir sus oportunidades de ascenso. De ahí que se consultasen unos a otros, quebrantando las reglas oficiales. Esto no sólo les proporcionaba consejos concretos, sino que también reducía la ansiedad que supone trabajar solo. Entre los que tenían el mismo rango se desarrollaba,

**Figura 12.1 Las relaciones formales en las organizaciones**



FUENTE: S. Gregson y F. Livesey, *Organizations and Management Behaviour*, Made Simple Books, 1993.

en un nivel primario del **grupo social**, un conjunto de lealtades que daba cohesión. Para Blau, el resultado de este proceso era que, probablemente, los problemas a los que estos trabajadores se enfrentaban eran tratados con mucha más eficacia. El grupo podía desarrollar procedimientos informales, dando más margen para la iniciativa y la responsabilidad que las reglas formales de la organización.

En todos los niveles organizativos tienden a desarrollarse redes informales. En la misma cima, los lazos y conexiones personales pueden ser más importantes para la estructura real de poder que la situación formal en la cual se supone que se adoptan las decisiones. Por ejemplo, las reuniones de consejos de dirección y accionistas de-



¿Una reunión de negocios?

terminan presuntamente las políticas de las grandes empresas. En la práctica, unos pocos miembros del consejo rigen con frecuencia realmente la corporación, adoptando sus decisiones informalmente, a la espera de que el consejo las apruebe. Las redes informales de esta clase pueden también extenderse entre diferentes corporaciones. Los líderes empresariales de distintas firmas se consultan con frecuencia unos a otros de manera informal, y pertenecen a los mismos clubes y asociaciones de tiempo libre.

No resulta sencillo determinar hasta qué punto los procedimientos informales ayudan u obstruyen, en general, la eficacia de las organizaciones. Los sistemas que se asemejan al tipo ideal de Weber están plagados de formas no oficiales de hacer las cosas. Esto ocurre, en parte, porque la flexibilidad de la que se carece puede lograrse mediante un tratamiento no oficial de las reglas formales. Para quienes se hallan en trabajos aburridos, las maneras informales de hacer las cosas también ayudan a crear, con frecuencia, un ambiente de trabajo más satisfactorio. Las conexiones informales entre empleados con puestos elevados pueden realmente beneficiar al conjunto de la organización. Por otra parte, los implicados quizá estén más preocupados de impulsar o proteger sus propios intereses que los de la propia organización.

Directivos principales

### Merton: las disfunciones de la burocracia

Robert Merton, un académico funcionalista estadounidense, examinó el tipo ideal de burocracia de Weber y llegó a la conclusión de que varios elementos inherentes a ésta podían tener consecuencias dañinas para el funcionamiento armónico de la propia estructura (1957). Los denominó *disfunciones de la burocracia*. En primer lugar, Merton señaló que a los burocratas se les forma para que sigan de forma estricta reglas y procedimientos escritos. No se les anima a ser flexibles o a buscar soluciones creativas; en la burocracia se abordan los casos según un conjunto de criterios objetivos. Merton temía que esta rigidez pudiera pro-

## Las instituciones totales

Uno de los estudios más influyentes sobre organizaciones lo llevó a cabo el sociólogo estadounidense Erving Goffman a finales de la década de 1950 y lo publicó en el libro *Asylums* (1968). Goffman trabajaba dentro de la tradición interaccionista, investigando los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus propios actores, abordando los significados que atribuían al mundo que les rodeaba. En este estudio en concreto, Goffman intentó comprender el funcionamiento de las **instituciones totales** a través de las experiencias de los individuos que pasan por ellas. Las instituciones totales son centros como los sanatorios psiquiátricos, las prisiones, los campos de entrenamiento militar y los monasterios, que imponen a sus internos una forma de existencia regulada a la fuerza y completamente aislada del mundo exterior. Goffman tenía un especial interés en comprender qué cambios profundos sufría el individuo en esas condiciones en cuanto a la propia idea de sí mismo.

Las instituciones totales pueden considerarse ejemplos de burocracias muy elaboradas que se rigen por procedimientos complejos y rígidos de obligado cumplimiento para sus miembros. Los individuos que están en las instituciones totales se ven rodeados por un mundo estrictamente organizado, exhaustivamente planificado y meticulosamente supervisado. Goffman descubrió que las diferentes manifestaciones de este tipo de instituciones tienen ciertos rasgos en común. En todos los casos, a los recién llegados se les priva de su anterior «idea de sí» y de su individualidad como personas para «reconstruir» ambas cosas según las normas de la institución. Se eliminan los objetos personales y se neutralizan los rasgos identificadores: la ropa de calle se sustituye por uniformes, se corta el pelo a todos por igual, se asigna un nuevo nombre o número y se cortan las conexiones con el mundo exterior, entre ellas la relación con los amigos y familiares. Al interno se le recuerda de diversas maneras que ya no es la persona que solía ser, sino que ha adoptado una nueva identidad como miembro de la institución.

Los internos y el personal de las instituciones totales están claramente separados. Las rutinas cotidianas están planificadas y las supervisan empleados con autoridad para castigar o recompensar a los internos según el grado de obediencia que muestren. En parte, este proceso con el que se garantiza la sumisión se apoya en lo que Goffman denomina *mortificación del sujeto*. Los recién llegados a las instituciones totales son sistemáticamente humillados y

ducir un *ritualismo burocrático*, una situación en la que se respetaran las reglas a toda costa, incluso cuando pudiera ser mejor para el conjunto de la organización optar por otra vía.

La segunda preocupación de Merton era que, al final, la observancia de las reglas burocráticas pudiera llegar a ser más importante que los objetivos subyacentes de la organización. Como se hace tanto hincapié en el procedimiento correcto, se puede perder de vista la «visión de conjunto». Por ejemplo, un burócrata responsable de tramitar reclamaciones de indemnización podría negarse a compensar por daños legítimos al titular de una póliza, alegando que a éste le falta un formulario o que ha rellenado alguno incorrectamente. Dicho de otro modo, tramitar adecuadamente la póliza podría ser más importante que las necesidades del cliente que ha sufrido una pérdida.

degradados ante sus superiores e iguales hasta que se derrumba la idea que antes tenían de sí mismos. La mortificación del sujeto puede darse a través de diversos medios, entre ellos las revisiones médicas y los registros en las cavidades corporales, la asignación de labores serviles, la toma de huellas dactilares, la constante falta de intimidad y el hecho de que se haya de pedir permiso para realizar cualquier actividad.

Goffman identificó cinco respuestas de los internos en su paso por las instituciones totales. Iban desde el completo abandono hasta la resistencia total, pasando por la adaptación y la «representación del papel». Sin embargo, llegó a la conclusión de que, en líneas generales, la mayoría de los internos se resistía a la presión que les induce a abandonar la idea de sí «tomándose con calma»: es decir, protegiéndose psicológicamente al hacer lo mínimo para ir tirando y no buscarse problemas. En vez de resistirse al sistema frontalmente, muchos internos encuentran formas pragmáticas de adaptarse a él.

#### **La resistencia a las instituciones totales: críticas a Goffman**

Como siempre ocurre con las obras innovadoras, el estudio de las instituciones totales de Goffman ha suscitado tanto alabanzas como críticas. Algunos sociólogos señalan que este autor exageró el «ajuste» y que, en realidad, dentro de esas instituciones hay mucha más resistencia de la que él indica. Stanley Cohen y Laurie Taylor, en su estudio sobre un penal de Durham (1972), hallaron más pruebas de resistencia a la autoridad que Goffman. Mientras para éste la forma más directa de esta actitud era una tozuda intransigencia, Cohen y Taylor fueron testigos de formas de resistencia que iban más allá de una mera protección de la propia identidad. Estos autores señalan que en las prisiones muchas formas de resistencia se basan en objeciones colectivas al sistema que pretenden conseguir cambios en el funcionamiento de la institución. De este modo, las huelgas de hambre, las campañas de envío de cartas, las tentativas de huida y los motines carcelarios pueden considerarse ejemplos de reacciones activas a la experiencia del encierro. Una forma de resistencia menos pública mencionada por Cohen y Taylor era la tendencia de los internos a rechazar las etiquetas que les atribuían las autoridades carcelarias. Se negaban a verse como «criminales» o a rebajar la idea que tenían de sí mismos en función de su situación dentro del sistema de justicia penal.

Merton preveía la posibilidad de que hubiera tensiones entre el público y la burocracia en esos casos. Esta preocupación no carecía por completo de fundamento. La mayoría de nosotros interactuamos regularmente con grandes burocracias: desde la Seguridad Social hasta las autoridades municipales, pasando por los inspectores de Hacienda. Con frecuencia nos encontramos en situaciones en las que a los funcionarios y a los burócratas no parecen preocuparles nuestras necesidades. Una de las principales debilidades de la burocracia es lo difícil que le resulta ocuparse de casos que necesitan un trato y una consideración especiales.

### Burns y Stalker: sistemas mecanicistas y orgánicos

¿Pueden los procedimientos burocráticos aplicarse eficientemente a todo tipo de trabajo? Algunos estudiosos han señalado que la burocracia tiene lógica cuando se trata de realizar labores rutinarias, pero que puede resultar problemática en contextos en los que las demandas laborales cambian de manera impredecible. En su investigación sobre la motivación y el cambio en las compañías electrónicas, Tom Burns y G. M. Stalker descubrieron que las burocracias tienen una eficacia limitada en sectores en los que la flexibilidad y estar «en vanguardia» son absolutamente cruciales (Burns y Stalker, 1966).

Burns y Stalker distinguían dos tipos de organizaciones: las *mecanicistas* y las *orgánicas*. Las primeras son sistemas burocráticos en los que existe una línea de mando jerárquica y la comunicación fluye verticalmente a través de canales claros. Cada empleado es responsable de una tarea concreta; una vez que la termina, la responsabilidad pasa al siguiente. El trabajo en estos sistemas es anónimo, y los «de arriba» y «los de abajo» pocas veces se comunican.

Por el contrario, las organizaciones orgánicas se caracterizan por una estructura más relajada y por unos objetivos generales que son más importantes que unas responsabilidades definidas de forma estrecha. Los flujos de comunicación y las «directrices» son más difusos y siguen muchas trayectorias, no sólo las verticales. Se considera que todos los que participan en la organización poseen conocimientos legítimos y que sus aportaciones pueden utilizarse para solucionar problemas; las decisiones no son competencia exclusiva de «los de arriba».

Según Burns y Stalker, las organizaciones orgánicas están mucho mejor preparadas para lidiar con las demandas cambiantes de mercados innovadores como el de las telecomunicaciones, el de los programas informáticos o el de la biotecnología. La existencia de una estructura interna más fluida supone que estas organizaciones son capaces de responder con más rapidez y de forma adecuada a las transformaciones del mercado y que pueden proporcionar soluciones de manera más creativa y rápida. Las organizaciones mecanicistas se adaptan mejor a formas de producción más tradicionales y estables, menos vulnerables a las fluctuaciones del mercado. Aunque el estudio de estos autores se publicó hace más de treinta años, es de gran relevancia para los debates contemporáneos sobre el cambio en las organizaciones (véase, más adelante, «¿Más allá de la burocracia?», p. 465). Burns y Stalker se anticiparon a muchos de los temas que han pasado a un primer plano en los últimos debates referentes a la globalización, la especialización flexible y la desburocratización.

### La teoría de las organizaciones de Michel Foucault: el control del tiempo y del espacio

La mayoría de las organizaciones modernas funciona en entornos físicos especialmente diseñados. Los edificios que albergan las organizaciones tienen características específicas pertinentes a sus actividades, pero también comparten importantes peculiaridades arquitectónicas de otras organizaciones. La arquitectura de un hospital, por ejemplo, difiere en algunos aspectos de la de una empresa comercial o una escuela. En el hospital hay pabellones separados, salas de consulta, quirófanos y oficinas que dan al conjunto del edificio un

formato preciso, mientras que una escuela tiene clases, laboratorios y un gimnasio. Sin embargo, ambos se parecen porque los dos tienen, probablemente, un gran número de pasillos con puertas, así como una decoración y un mobiliario muy habituales. Aparte de las industriales distintas de las personas que se mueven por los pasillos, los inmuebles en los que se aposentán corrientemente las organizaciones modernas tienen mucho en común.

Michel Foucault puso de manifiesto que la arquitectura de una organización está relacionada muy directamente con su estructura social y con su sistema de autoridad (Foucault, 1970, 1979). Sus influyentes escritos sobre las prisiones modernas (véase el recuadro de la p. 454) se centraron en gran medida en la estructura física de los centros penitenciarios. Su obra ha demostrado que el estudio de las peculiaridades físicas de las organizaciones puede arrojar nueva luz sobre los problemas investigados por Weber. Las oficinas que este autor analizó de forma abstracta también son entornos arquitectónicos. De hecho, con frecuencia los edificios de las grandes empresas se construyen como si fueran una jerarquía de autoridad y, por tanto, cuanto más elevada es la posición en ella, más cerca de la cúspide del edificio se está: la expresión «último piso» se emplea en ocasiones para referirse a quienes poseen el poder esencial en la organización.

La geografía de una organización influye en su funcionamiento de muchas otras maneras, especialmente en los casos en los que los sistemas descansan en gran medida sobre relaciones informales. La proximidad física permite la formación de grupos primarios, mientras que la distancia puede realzar una polarización de los grupos que produzca una actitud entre departamentos que diferencie entre «ellos» y «nosotros».

Las organizaciones no pueden funcionar con eficacia si el trabajo de sus empleados no tiene un carácter regular. Como señaló Weber, en las empresas la gente tiene que trabajar un número de horas constante. Las actividades deben coordinarse de forma coherente en función del tiempo y del espacio, algo que se encuentra determinado por el entorno físico y por una precisa programación de los horarios. Al regularizar las actividades en el tiempo y el espacio, éstos, en palabras de Foucault, «distribuyen a los cuerpos eficazmente» en la organización. Los horarios son un requisito de la disciplina organizacional porque hacen encajar las actividades de un grupo grande de personas. Si una universidad no respetara escrupulosamente los horarios de clase, por ejemplo, pronto llegaría al caos más absoluto. Un horario hace posible la utilización intensiva del tiempo y del espacio: a cada uno de sus elementos se le pueden adjudicar muchas personas y actividades.

### La vigilancia en las organizaciones

La disposición de las habitaciones, pasillos y espacios abiertos en los edificios de una organización puede proporcionar pistas fundamentales sobre cómo opera su sistema de autoridad. En algunas organizaciones hay grupos de personas que trabajan colectivamente en espacios abiertos. A causa de la naturaleza aburrida y repetitiva de ciertas clases de trabajo industrial, como las cadenas de montaje, se necesita una vigilancia regular para asegurarse de que los trabajadores mantienen el ritmo adecuado. Con frecuencia, lo mismo puede decirse del trabajo rutinario realizado por mecanógrafos, que se sientan juntos en la sala común donde sus superiores pueden verlos trabajar. Foucault hizo un especial hincapié en cómo la visibilidad, o la falta de ella, en los emplazamientos arquitectónicos de las organi-

## Las prisiones como instituciones modernas

Michel Foucault prestó mucha atención al estudio de aquellas organizaciones en las que los individuos están físicamente separados del mundo exterior durante largos períodos. Utilizaba la expresión **organizaciones carcelarias** para designar los centros en los que se recluye a las personas —donde se las oculta— para apartarlas del medio social externo. Según Foucault, las cárceles y el encarcelamiento son rasgos principales de la «sociedad disciplinaria». Usaba esta expresión para describir sociedades modernas en las que se genera disciplina mediante el seguimiento, el control y el castigo de la población humana. Foucault creía que muchas de las técnicas desarrolladas en las prisiones también se aplican en otros ámbitos de la vida, como las escuelas, los centros de trabajo e incluso los barrios.

### El desarrollo de las prisiones modernas

Antes del siglo XIX, no se solía utilizar el encarcelamiento para castigar delitos. La mayoría de las poblaciones, al margen de su tamaño, tenía una cárcel, pero, normalmente, ésta era muy pequeña y no podía albergar a más de tres o cuatro prisioneros a un tiempo. Se utilizaban para «calmar» a los borrachos durante la noche y a veces como lugares en los que los acusados esperaban juicio. En las grandes ciudades europeas había cárceles de cierto tamaño; la mayoría de sus internos eran criminales condenados a la espera de ser ejecutados. Estas instituciones eran muy diferentes de las prisiones que se construyeron en gran número a partir de comienzos del siglo XIX. La disciplina en las prisiones era relajada o inexistente, y los derechos de visita para los familiares eran mucho menos estrictos que en la actualidad. Los prisioneros no estaban separados unos de otros; la atmósfera carcelaria era sorprendentemente libre y cómoda para los criterios actuales.

Hasta el siglo XIX los principales castigos eran el cepo, los latigazos, marcar con hierro candente o la horca, y todos ellos solían hacerse en público y mucha gente acudía a presenciarlos. Los castigos públicos eran una forma que tenían los gobernantes de demostrar simbólicamente su autoridad sobre la población. No eran el resultado de una aplicación sistemática de la ley.

Las prisiones modernas no proceden de las cárceles de épocas anteriores, sino de los asilos para pobres en los que era obligatorio el trabajo. En la mayoría de los países europeos, el origen de estos asilos se remonta al siglo XVII, en un momento en que el que las estructuras feudales se estaban viniendo abajo, lo que ocasionaba que muchos labradores que no encontraban trabajo en las tierras se hicieran vagabundos. En los asilos se les alimentaba, pero obligándoles a pasar casi todo el tiempo en la institución desempeñando trabajos muy duros. Sin embargo, los asilos no sólo eran para los pobres. También eran lugares en los que se internaba a otros grupos de los que nadie se hacía cargo, como eran los enfermos, ancianos o dementes.

Durante el siglo XVIII las prisiones, manicomios y hospitales fueron diferenciándose entre sí gradualmente. Los reformadores comenzaron a oponerse a las formas de castigo tradicionales, considerando que la privación de libertad era una forma más eficiente de enfrentarse a la delincuencia. Al considerarse que la cárcel debía enseñar al delincuente cómo ser disci-

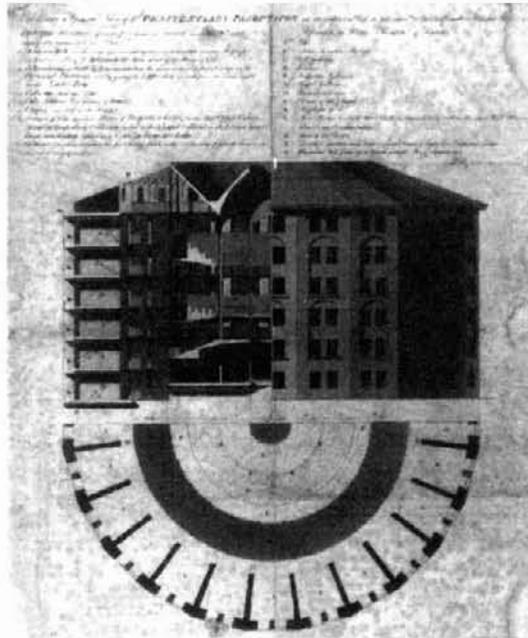
plinado y acatar las normas, la idea del castigo público fue cayendo poco a poco en desuso.

### La burocratización de las prisiones

El castigo se hizo mucho más sistemático en la era industrial. El desarrollo de las zonas urbanas y la aparición de una clase obrera industrial planteaban nuevos desafíos para el orden social. Los desplazamientos de población desde las zonas rurales hasta las urbanas conllevaban una falta de adaptación de los recién llegados a la vida de la ciudad, aunque, por otra parte, éstos ya no se regían por las estructuras sociales del campo. Estas constantes fluctuaciones demográficas y la rápida transformación de las condiciones sociales produjeron un cierto desorden y una relativa inestabilidad. La prisión moderna es una institución que surgió para lidiar con los individuos que alteraban el orden social.

Como tantas otras instituciones de la sociedad moderna, las prisiones se fueron burocratizando cada vez más; estaban vinculadas a una compleja red administrativa de organismos estatales que incluía los sistemas de justicia civil y penal.

Durante el siglo XIX se construyeron cárceles de forma imparable. Según Foucault, la prisión moderna procede del Panóptico, una organización concebida por el filósofo y pensador Jeremy Bentham en el siglo XVIII. «Panóptico» fue el nombre que Bentham dio a la prisión ideal que concibió; nunca logró vender el modelo en su conjunto al gobierno británico, pero algunas de sus características sí se incorporaron a prisiones construidas en los Estados Unidos, Gran Bretaña y el resto de Europa. El Panóptico incorporaba varios rasgos estructurales característicos que posibilitaban a las autoridades carcelarias el control del tiempo, el espacio y los movimientos de los prisioneros. Aunque no dejaba de haber zonas comunes en las que hacer ejercicio o comer, los prisioneros estaban aislados en celdas individuales con una única ventana que podía verse desde una atalaya central. Dichas celdas se colocaban en círculo, de manera que los guardias de la torre de vigilancia pudieran controlar todas las celdas desde un solo enclave. Sin embargo, los prisioneros podían no darse cuenta de que los guardias les observaban en un momento dado, ya que las persianas de las ventanas de la torre los hacían invisibles. El Panóptico pretendía maximizar el control del comportamiento de los internos mediante una vigilancia real o imaginada. Los prisioneros, como podían ser observados en todo momento, se veían obligados a regular sus propias acciones.



Alzado, corte transversal y plano del Panóptico de Bentham, dibujado en 1790.



«Los sensores indican que el cubículo número 2 ha estado ocupado durante dieciocho minutos. ¿Necesita ayuda?»

zaciones modernas expresa las pautas de autoridad e influye en ellas. La visibilidad determina en qué medida resulta fácil que los subordinados estén sujetos a lo que Foucault denomina **vigilancia**, es decir, a la supervisión de las actividades. En las organizaciones modernas, todo el mundo, incluso los que ocupan posiciones de mucha autoridad, está sujeto a vigilancia, pero cuanto más baja es la categoría, más estrecho suele ser el control.

La vigilancia adopta dos formas. Una es la supervisión directa del trabajo de los subordinados por parte de los superiores. Consideremos el caso de una clase en una escuela. Los alumnos se sientan en mesas o pupitres, generalmente en fila, todos a la vista del profesor. Se supone que tienen que estar atentos o absortos en su trabajo. Evidentemente, hasta qué punto esto sucede en la práctica depende de la habilidad del profesor y de la propensión de los niños a amoldarse a lo que se espera de ellos.

El segundo tipo de vigilancia es más sutil, pero igualmente importante. Consiste en mantener archivos, registros e historiales de la vida de las personas. Weber percibió la importancia de los registros escritos (que hoy en día suelen estar informatizados) para las organizaciones modernas, pero no analizó completamente cómo podían utilizarse para reglamentar las conductas. Los ficheros de empleados proporcionan generalmente historiales de trabajo completos, anotando detalles personales y, con frecuencia, juicios sobre la personalidad. Tales registros se emplean para controlar la conducta de los empleados y para evaluar las recomendaciones de ascenso. En muchas empresas, los individuos de cada escalón de la organización preparan informes anuales sobre el rendimiento de los situados en los escalones inmediatamente inferiores. También los expedientes académicos de escuelas y universi-

dades se utilizan para seguir la trayectoria de los individuos a medida que su posición va cambiando en la organización.

La expansión de las tecnologías de la información en los centros de trabajo ha planteado nuevas e importantes preocupaciones en relación con la vigilancia. El uso que hacen los empleados del correo electrónico y de Internet puede ser controlado por los empresarios mediante programas informáticos que escudriñan los mensajes y registran qué páginas *web* visitan los trabajadores y cuánto tiempo están en ellas. Las empresas recalcan que estas prácticas sólo tienen que ver con la productividad del empleado. Como el correo electrónico e Internet se han convertido en algo prácticamente habitual en todas las zonas de trabajo, existe la preocupación de que se emplee una cantidad desorbitada de la jornada laboral en ocuparse de mensajes personales, compras en línea, juegos de ordenador o visitas a páginas pornográficas. Por su parte, los trabajadores señalan que la vigilancia por parte de las empresas del uso de Internet supone una invasión de la intimidad y que vulnera sus derechos. Así, mediante técnicas de vigilancia se podría conocer información confidencial que no es de la incumbencia del empresario, por ejemplo, el hecho de que un empleado haya dado positivo en pruebas de sida o que tenga intención de aceptar un puesto en otra empresa.

### Los límites de la vigilancia

Weber y Foucault señalaron que la forma más eficiente de dirigir una organización era maximizar la vigilancia, es decir, establecer una división clara y coherente de la autoridad. Sin embargo, esta idea es errónea, al menos si la aplicamos a las empresas, que (al contrario que las instituciones totales) no controlan por completo lo que hacen las personas. De hecho, las cárceles y otras instituciones de ese tipo no son un buen modelo para el conjunto de las organizaciones. La supervisión directa puede funcionar relativamente bien cuando las personas afectadas son fundamentalmente hostiles —como en las prisiones— a los que tienen la autoridad y no quieren tener relación con ellos. Sin embargo, en organizaciones en las que los directivos desean contar con la cooperación de otras personas para alcanzar objetivos comunes, la situación es diferente. Demasiada supervisión directa hace que los empleados se distancien, porque sienten que se les priva de la oportunidad de implicarse en el trabajo que realizan (Grint, 1991; Sabel, 1982).

Ésta es una de las principales razones por las que las organizaciones que se basaban en la clase de principios formulados por Weber y Foucault —como las grandes fábricas con cadenas de montaje y rígidas jerarquías— acabaron teniendo grandes dificultades. Los trabajadores no se sentían motivados a realizar su trabajo en esos entornos y, de hecho, era *precisa* una supervisión continua para lograr que trabajaran con el suficiente ahínco, pero esto ocasionaba resentimiento y antagonismo.

Las personas también tienden a resistirse a los altos niveles de vigilancia, entendida ésta en el segundo sentido que señalaba Foucault: la recogida de información sobre ellos. De hecho, ésta fue una de las principales razones de la caída de las sociedades socialistas de tipo soviético, en las que se espiaba a la gente de forma regular a través de la policía secreta o de otras personas a su servicio, entre las que incluso podían encontrarse familiares o vecinos. El gobierno también mantenía una información detallada sobre sus ciudadanos

con el fin de atajar cualquier posible oposición. El resultado fue una sociedad autoritaria desde el punto de vista político y, hacia el final, ineficiente desde el económico. En realidad, el conjunto de la sociedad había llegado a convertirse en una gigantesca prisión, con todo el descontento, los conflictos y formas de oposición que generan las prisiones; un sistema del que, finalmente, la población escapó.

### Burocracia y democracia

Foucault tenía razón en lo tocante al papel crucial de la vigilancia en las sociedades modernas, una cuestión que ahora es aún más importante dado el impacto creciente de las tecnologías de la información y la comunicación. Vivimos en lo que algunos han denominado la **sociedad de la vigilancia** (Lyon, 1994): aquella en la que todo tipo de organizaciones, no sólo las empresas, recoge información sobre nuestras vidas.

Como hemos dicho anteriormente, los organismos del Estado tienen una enorme cantidad de información sobre nosotros; desde los registros con nuestra fecha de nacimiento, escuelas y empleos hasta datos de ingresos utilizados para la recaudación de impuestos, así como la información que se utiliza para emitir permisos de conducir y adjudicar números de la Seguridad Social. Con el desarrollo de la informática y de otros medios electrónicos de gestión de datos, la vigilancia amenaza con llegar a todos los rincones de nuestra vida. Imagínese que ha oído hablar de un país con veintiséis millones de habitantes, donde el gobierno gestiona 2.220 bases de datos que contienen un promedio de veinte archivos sobre cada ciudadano. El 10% de los habitantes tiene su nombre registrado en el ordenador central de la policía. Se podría pensar que este país tiene una dictadura. De hecho, es Canadá (Lyon, 1994)\*.

La merma de la democracia con el desarrollo de las modernas formas de organización y de control de la información era algo que preocupaba mucho a Weber. Lo que le inquietaba especialmente era la perspectiva de que gobernaran unos burócratas sin rostro. ¿Cómo puede sobrevivir la democracia cuando aumenta el poder que las organizaciones burocráticas ejercen sobre nosotros? El razonamiento de Weber era que, después de todo, las burocracias siempre tienen un carácter especializado y jerárquico. Los que están más cerca de la base se limitan inevitablemente a realizar tareas prosaicas y no pueden controlar lo que hacen: el poder pasa a los que están en la cima. A Weber le preocupaban los efectos alienantes que tienen las burocracias para quienes trabajan en ellas. Los burócratas, privados de la oportunidad de tener iniciativa y creatividad, pueden simplemente resignarse a llevar a cabo el papel que tienen asignado y defender la seguridad de su puesto frente a cualquier desafío exterior.

Weber también previó el posible conflicto que podía surgir entre funcionarios de carrera y políticos elegidos democráticamente. Aunque los primeros son realmente servidores públicos, su posición estable y su conocimiento especializado les conceden una considerable base de poder propio. Al mismo tiempo, los propios políticos que han de controlar el poder

\* La idea de que los agentes de policía son «trabajadores del conocimiento» se analiza en «La presencia policial en la sociedad del riesgo», p. 291.

### La ley de hierro de la oligarquía

Un alumno de Weber, Roberto Michels (1967), acuñó una expresión que se ha hecho habitual para referirse a la pérdida de poder que se genera al ir desde los escalafones inferiores hasta los superiores: en las organizaciones de gran tamaño y, en un sentido más general, en una sociedad dominada por todo tipo de organizaciones, existe una **ley de hierro de la oligarquía** (oligarquía significa «dominio de unos pocos»). Según Michels, el flujo de poder hacia la cima es simplemente una característica inevitable de un mundo cada vez más burocratizado; de ahí el término «ley de hierro».

Para comprender por qué Michels consideraba que la tendencia hacia la oligarquía era algo inevitable es necesario entender una paradoja fundamental que él aborda en sus escritos. Michels afirma que las organizaciones son esenciales para la democracia, pero que, al mismo tiempo, garantizarán su propia desaparición. Según Michels, las organizaciones son necesarias para la democracia porque constituyen el único método factible para que un gran número de personas participe en el proceso político y haga oír sus opiniones. Sin embargo, desde el punto de vista práctico, resulta imposible que una organización, una vez establecida, sea *dirigida* por una gran cantidad de personas. Aquí es donde se acelera el proceso de «pérdida del poder en beneficio de quienes están arriba»: los modelos de «democracia representativa» dan lugar a dirigentes con dedicación exclusiva y a burocracias que, a su vez, dan lugar a un gobierno de las élites, o a una oligarquía. Los líderes oligárquicos, una vez asentados, invierten más en mantener su poder que en luchar por los objetivos y valores de sus partidarios democráticos. Michels sostenía que esta misma dinámica era inevitable tanto en cada una de las organizaciones como en el conjunto de las sociedades democráticas\*.

\* Para más información sobre las cuestiones planteadas en este apartado, véase «Democracia», en la p. 538.

de la burocracia en las democracias modernas dependen de ésta para recabar información y contar con expertos. Para Weber, era esencial que la burocracia estuviera sometida a fuertes controles políticos que garantizaran su apertura y transparencia. Las preocupaciones de Weber no iban del todo mal encaminadas. En los antiguos sistemas comunistas se formaron enormes burocracias para dirigir sus economías centralizadas y sus redes de servicios sociales. Se convirtieron en bloques muy arraigados que tenían su propio poder y que, al final de la era comunista, las fuerzas políticas sólo pudieron controlar con gran dificultad. Sin embargo, este tipo de fenómenos no sólo se da en los antiguos estados comunistas. Incluso en Occidente se puede constatar la existencia de disputas de alto nivel entre los funcionarios y los intereses políticos.

## El género y las organizaciones

Hasta hace dos décadas, los estudios sobre las organizaciones no prestaban mucha atención al problema del género. Las teorías de la burocracia de Weber y muchas de las influyentes respuestas a este autor escritas en los años posteriores fueron escritas por hombres y presuponían modelos organizativos que situaban al hombre directamente en el centro. Sin embargo, la aparición del feminismo académico en los años setenta produjo una revisión de las relaciones de género en las principales instituciones sociales, entre ellas las organizaciones y la burocracia. Las sociólogas feministas no sólo se centraban en el desequilibrio de los roles de género dentro de las organizaciones, sino que analizaban cómo se habían desarrollado las propias organizaciones modernas de una forma tan determinada por el factor de género.

Las feministas han señalado que la aparición de las organizaciones modernas y la carrera burocrática dependían de una determinada configuración de género. Apuntan que este factor se arraiga de dos formas principales en la propia estructura de las organizaciones modernas. En primer lugar, las burocracias se caracterizan por una segregación ocupacional de género. Las mujeres, al ir entrando en número cada vez mayor en el mercado laboral, tendían a verse segregadas en categorías ocupacionales mal pagadas que conllevaban trabajos rutinarios. Estos puestos se hallaban subordinados a los ocupados por hombres y no daban oportunidades de ascenso a las mujeres. Éstas eran utilizadas como mano de obra barata y solvente, pero no se les concedían las mismas oportunidades de desarrollo profesional que a los hombres.

En segundo lugar, la idea de desarrollar una carrera en la burocracia era, en realidad, una empresa *masculina* en la que la mujer tenía un papel de apoyo crucial. En el lugar de trabajo, ellas llevaban a cabo las labores rutinarias —oficinistas, secretarias y jefas de oficina— que permitían a los hombres desarrollarse profesionalmente. Éstos podían concentrarse en lograr ascensos o conseguir grandes cuentas porque el apoyo del personal femenino gestionaba gran parte del «trabajo laborioso». En la esfera doméstica, las mujeres también daban su apoyo a la carrera burocrática al cuidar de la casa, de los niños y del bienestar cotidiano del hombre. Las mujeres «cubrían» las necesidades del burócrata permitiéndole hacer horas extra, viajar y concentrarse únicamente en su trabajo, sin preocuparse de cuestiones personales o domésticas.

A consecuencia de estas dos tendencias, según las primeras autoras feministas, las organizaciones modernas se han desarrollado como ámbitos dominados por los hombres en los que las mujeres se ven apartadas del poder, se les niega la oportunidad de progresar profesionalmente y donde el hecho de ser mujeres las convierte en víctimas del acoso sexual y de la discriminación (véase el recuadro de la p. 462).

Aunque la mayoría de los primeros análisis feministas se centraba en un mismo conjunto de preocupaciones —la desigualdad de salarios, la discriminación y el control del poder por parte de los hombres—, no había consenso sobre cuál era el mejor enfoque para luchar por la igualdad de las mujeres. Dos de las obras feministas más afamadas sobre la mujer y las organizaciones ponían de manifiesto la diferencia entre las perspectivas liberal y radical (véase el apartado sobre «Enfoques feministas», p. 162).

La obra de Rosabeth Moss Kanter *Men and Women of the Corporation* (1977) fue uno de los primeros análisis sobre el papel de la mujer en los ámbitos burocráticos. Kanter in-

vestigó su posición en las corporaciones empresariales y analizó de qué manera se impedía que ganaran poder. Se centró en la «homosociabilidad masculina»: la forma que tenían los hombres de mantener el poder dentro de un círculo cerrado al que sólo podían acceder quienes formaban parte del mismo «grupo de iniciados». A las mujeres y a las minorías étnicas se les negaban realmente oportunidades de desarrollo y se les excluía de las redes sociales y de las relaciones personales esenciales para los ascensos.

Aunque Kanter era crítica con estos desequilibrios que aparecían en las corporaciones modernas, no era del todo pesimista respecto al futuro. A su juicio, todo era una cuestión de *poder*, no de género. Las mujeres estaban en desventaja no por ser mujeres *per se*, sino por no ejercer suficiente poder dentro de las organizaciones. Según Kanter, a medida que aumentara la cantidad de mujeres en puestos de responsabilidad, irían desapareciendo los desequilibrios. Se puede decir que su análisis es de tipo feminista liberal porque su preocupación principal radica en la igualdad de oportunidades y en el hecho de asegurarse de que a las mujeres se les permita alcanzar puestos similares a los de los hombres.

El enfoque feminista radical que representa Kathy Ferguson en *The Feminist Case Against Bureaucracy* (1984) se aparta considerablemente del de Kanter. Para Ferguson, el desequilibrio dentro de las organizaciones no es algo que pueda resolverse mediante el ascenso de más mujeres y su llegada a puestos de más poder. Por el contrario, las organizaciones modernas estaban esencialmente contaminadas por los valores masculinos y por sus pautas de dominación. Señalaba que, en esas estructuras, las mujeres siempre estarían relegadas a papeles subordinados. La única solución posible para las mujeres era levantar sus propias organizaciones a partir de principios muy diferentes de los de los hombres. Para esta autora, las mujeres pueden organizarse de una forma más democrática, participativa y cooperativa que los hombres, que son proclives a las tácticas autoritarias, a los procedimientos inflexibles y a un estilo de gestión insensible.

### Mujeres en puestos directivos

Al haber ido aumentando considerablemente en las últimas décadas el número de mujeres que ocupa puestos de responsabilidad, el debate sobre el género y las organizaciones ha seguido nuevos derroteros. Muchos estudiosos ven ahora una oportunidad para evaluar el impacto que han tenido las mujeres con liderazgo y las directivas en las organizaciones en las que trabajan. ¿Tenía Kanter razón cuando pronosticó que los desequilibrios de género disminuirían a medida que hubiera más mujeres en posiciones de poder? Una de las cuestiones que se debaten más acaloradamente hoy en día es si las mujeres directivas «cambian» sus organizaciones por introducir un estilo de gestión «femenino» en contextos tradicionalmente dominados por una cultura, unos valores y un comportamiento masculinos.

Como veremos más adelante en este capítulo, las organizaciones de todo tipo, dentro de la economía global actual, se enfrentan a la necesidad de ser más flexibles, eficientes y competitivas. Este desafío está afectando a las organizaciones en todos los niveles, desde el proceso de producción y las relaciones entre los obreros hasta el uso de la tecnología y las prácticas de gestión. En los últimos años, muchas cualidades de liderazgo generalmente relacionadas con las mujeres han sido reivindicadas por considerarse activos esenciales para las organizaciones que pretenden tener un funcionamiento más flexible. Éstas, en vez de

## El acoso sexual

La presencia tan extendida del acoso sexual en el ámbito laboral da fe de la influencia del género en las organizaciones. El **acoso sexual** se pone de manifiesto en la existencia de insinuaciones, comentarios o comportamientos de contenido sexual no deseados y repetidos que resultan ofensivos para quien los recibe y que incomodan y obstaculizan la realización del trabajo. Los desequilibrios de poder facilitan el acoso sexual; aunque haya mujeres que pueden acosar sexualmente a sus subordinados —y lo hacen—, como son los hombres los que suelen tener los puestos de autoridad es más común que sean los segundos quienes acosen a las primeras (Reskin y Padavic, 1994).

En las organizaciones, o en el ámbito laboral, los hombres pueden utilizar su autoridad o su poder para exigir que se acepten proposiciones sexuales. Esta situación puede manifestarse muy descaradamente, como cuando se le sugiere a una empleada que si no accede a un encuentro sexual será despedida. La mayoría de los tipos de acoso sexual suelen ser más sutiles, como insinuar que conceder favores sexuales tendrá ciertas compensaciones o que no concederlos tendrá como consecuencia algún tipo de castigo, como bloquear un ascenso.

Evidentemente, no resulta fácil trazar una línea de separación entre el acoso y lo que se considera un acercamiento legítimo de un hombre a una mujer. Sin embargo, teniendo en cuenta las declaraciones personales, se ha calculado que siete de cada diez mujeres en el Reino Unido sufren acoso sexual de un modo prolongado en el curso de su vida laboral. El acoso sexual puede ser un suceso aislado o una pauta constante de comportamiento (Kelly, 1988). Cuando sucede lo segundo, con frecuencia las mujeres tienen dificultad en mantener su ritmo de trabajo, piden la baja por enfermedad o, incluso, abandonan el empleo.

En la actualidad, el acoso sexual está prohibido por ley en la mayoría de los países occidentales, pero se cree que muchos casos no se denuncian. A pesar de la creciente concienciación al respecto, puede que muchas mujeres que han sufrido este tipo de acoso —y que están traumatizadas por la experiencia— no califiquen el hecho de acoso sexual. Hay un gran número de mujeres que opta por no plantear abiertamente sus quejas por temor a no ser creídas, a que sus acusaciones no se tomen en serio o a ser objeto de represalias (Giuffre y Williams, 1994).

basarse en rígidas formas de gestión que van de arriba abajo, ahora fomentan políticas que tratan de lograr la implicación del empleado, el entusiasmo colectivo con los objetivos de la organización, una responsabilidad compartida y una atención preferente al factor humano. Los teóricos de la gestión mencionan la comunicación, el consenso y el trabajo en equipo como factores clave que distinguirán a las organizaciones triunfadoras en la nueva era global. Estas capacidades de gestión, llamadas «blandas», son las que tradicionalmente se han vinculado con la mujer.

Algunos autores afirman que puede que ya se esté percibiendo este desplazamiento hacia modelos de gestión más «femeninos». Señalan que las mujeres están alcanzando una



A medida que haya más mujeres en la cima, ¿cambiarán con ello los métodos y el rostro de las técnicas directivas, o acaso aprenderán a «gestionar como hombres»?

influencia sin precedentes en los niveles superiores del poder y que lo están haciendo según sus propias «reglas», en vez de adoptar técnicas de gestión típicamente masculinas (Rosenner, 1997). A medida que el éxito de las mujeres se va sintiendo en todo el mundo de las organizaciones, hay quien predice la aparición de un nuevo paradigma de gestión en el que los hombres también adoptarán muchas de las técnicas de las que las mujeres son partidarias hace tiempo, como las de delegar responsabilidades, compartir la información y los recursos y fijar en común los objetivos.

Otros autores no suscriben este punto de vista que propugna que las mujeres están consiguiendo llevar a cabo un tipo de gestión «femenino» diferenciado. En *Managing like a Man* (1998), Judy Wajeman muestra su discrepancia respecto a este enfoque y aporta varias razones. En primer lugar, señala que el número de mujeres que logra realmente llegar a puestos de poder es extremadamente limitado. Es cierto, afirma, que están haciendo progresos considerables en los puestos de gestión intermedios, pero, a pesar de su gran número, se les sigue impidiendo acceder a posiciones de poder superiores. En Gran Bretaña, alrededor del 90% de los ejecutivos de alto rango son hombres. Ellos siguen teniendo sueldos más altos por trabajos equivalentes y sus puestos abarcan un espectro más amplio que el de las mujeres, que suelen verse relegadas a áreas como los recursos humanos y el estudio de mercados.

Cuando las mujeres llegan realmente a puestos directivos suelen «gestionar como hombres». Aunque en las últimas dos décadas se han hecho avances considerables en cuanto a

la igualdad en el empleo, las políticas contra el acoso sexual y la concienciación general sobre los problemas de género, Wajcman señala que la cultura de las organizaciones y la de gestión siguen siendo abrumadoramente masculinas. En su estudio de 324 directivos de alto rango de empresas multinacionales, descubrió que las técnicas de gestión están mucho más dominadas por la cultura global de la organización que por el género o el estilo personal de cada uno de los directivos o directivas. Las mujeres, para tener acceso al poder y mantener su influencia, han de adaptarse al estilo de gestión predominante, que hace hincapié en una forma agresiva de ejercer el liderazgo, en tácticas de mano dura y en un proceso de decisión que va de abajo arriba.

Wajcman señala enérgicamente que las organizaciones están completamente determinadas por el género, de formas tan evidentes como sutiles. La cultura organizativa cotidiana —incluyendo cómo hablan las personas entre sí— está dominada por interacciones rápidas y competitivas. A pesar de la reducción del acoso sexual abierto —que ya no se tolera en la mayoría de las organizaciones—, en el ámbito laboral siguen teniendo mucha importancia relaciones sexualizadas más sutiles que generalmente perjudican a las mujeres. Las redes sociales y los vínculos informales son elementos cruciales para los ascensos y el progreso profesional, pero continúan rigiéndose según las normas de una «red de amigotes». A muchas mujeres este ámbito les parece alienante e incómodo, tal como explicaba una de las encuestadas por Wajcman:

Tienes que ser uno de los amigotes [...] No me importa ir al bar con ellos [...] No me ofenden sus bromas [...], así es como se llega a la cima [...] empiezas a ver dónde están las grietas o dónde hay algo que no va del todo bien y lo utilizas [...] Personalmente, no me gusta entrar en ese juego. No merece la pena tanta complicación (1998: 128).

También hay razones para creer que a las mujeres les cuesta irrumpir en las tradicionales pautas de protección a los pupilos que se dan en las organizaciones. Lo habitual en este modelo ha sido que un hombre de más edad «se hiciera cargo» de un joven protegido en el que ve rasgos de sí mismo cuando tenía menos años. El mentor trabajará entre bambalinas en beneficio de los intereses del joven empleado y para facilitar su futura carrera. Es más difícil que se reproduzca esta dinámica entre un hombre de edad y una joven empleada, y no hay suficientes mujeres en puestos directivos para que ejerzan de mentoras de otras más jóvenes. Entre los encuestados por Wajcman, las mujeres señalaban con más frecuencia que los hombres que la falta de asesoría en sus carreras era una barrera a la que se enfrentaban al avanzar.

Wajcman acoge con escepticismo las afirmaciones de quienes indican que estamos ante una nueva era en la que las organizaciones serán flexibles y descentralizadas. Sus conclusiones reflejan que las formas tradicionales de gestión autoritaria aún están muy presentes. En su opinión, puede que hayan cambiado ciertos atributos superficiales de las organizaciones, pero el carácter determinante que tiene el género para ellas —y el poder hegemónico que ostentan los hombres— no ha sido cuestionado.

## ¿Más allá de la burocracia?

Durante bastante tiempo, en el desarrollo de las sociedades occidentales se aceptó el modelo weberiano, estrechamente vinculado al de Foucault. En el gobierno, la administración hospitalaria, las universidades y las empresas, la burocracia parecía prevalecer. Aunque, como puso de manifiesto Peter Blau, una selección social informal siempre se desarrollaba en los entornos burocráticos, aumentando la eficacia, parecía que el futuro iba a ser como Weber había previsto: una burocratización en constante aumento.

Las burocracias todavía abundan en Occidente, pero la idea weberiana de que una autoridad jerárquica clara, con el poder y el conocimiento concentrados en la cima, es la única manera de dirigir organizaciones grandes está comenzando a parecer arcaica. Numerosas organizaciones están revisándose para hacerse menos, y no más, jerárquicas. Hace más de tres décadas, Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que las tradicionales estructuras burocráticas pueden sofocar la innovación y la creatividad en los sectores «de vanguardia» (1966); en la economía electrónica de la actualidad no habría mucha gente que cuestionara la importancia de tales hallazgos. Al abandonar rígidas estructuras verticales, muchas organizaciones están dirigiéndose hacia modelos «horizontales», cooperativos, con el fin de hacerse más flexibles y más sensibles a las fluctuaciones de los mercados. En este apartado analizaremos algunas de las principales fuerzas que subyacen en esas transformaciones, entre ellas la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información, y también abordaremos algunos de los métodos que están utilizando las organizaciones del fin de la modernidad para reinventarse a la vista de unas circunstancias cambiantes.

### El cambio en las organizaciones: el modelo japonés

Hace algunas décadas, las compañías japonesas fueron pioneras de muchos de los cambios que hoy en día están presenciando organizaciones de todo el mundo. Aunque la economía japonesa ha sufrido una recesión en los últimos años, sus éxitos fueron enormes en la década de los ochenta. Este éxito económico se atribuía con frecuencia a las peculiaridades de las grandes empresas del país, que se apartaban considerablemente de los rasgos de la mayoría de las occidentales. Como veremos, muchas de estas distintivas características organizativas de las grandes empresas japonesas han sido adaptadas y modificadas en otros países en los últimos años. Las compañías japonesas se han apartado de las características de la burocracia weberiana de diferentes maneras:

- *Toma de decisiones desde abajo hacia arriba.* Las grandes corporaciones japonesas no forman una pirámide de autoridad tal y como Weber la retrató, en la que cada nivel es responsable únicamente ante el superior. De hecho, en ellas los trabajadores situados en el escalón inferior de la organización son consultados sobre las políticas que están valorando los directivos, e incluso los más altos ejecutivos se reúnen regularmente con ellos.
- *Menos especialización.* En las organizaciones japonesas los empleados se especializan mucho menos que sus compañeros occidentales. Los jóvenes que entran en una empresa en un régimen de prácticas emplearán el primer año aprendiendo el funciona-

miento general de los distintos departamentos de la compañía. Después irán pasando por diversos puestos, tanto en las sedes provinciales como en la central, con el fin de tener una experiencia directa de las diversas vertientes de las actividades de la organización. Para cuando lleguen a la cima de su carrera, unos treinta años después de haber comenzado como aprendices, dominarán todas las labores importantes.

- *Seguridad en el trabajo.* Las grandes corporaciones japonesas se comprometen a dar trabajo de por vida a las personas a las que contratan; al empleado se le garantiza un trabajo. El sueldo y la responsabilidad están más ligadas a la antigüedad —los años que un directivo lleva en la empresa— que a la competencia por el ascenso.
- *Producción en grupo.* En todos los niveles de la corporación las personas forman parte de pequeños «equipos» o grupos de trabajo. Se evalúa la actuación de los grupos y no la de sus miembros. A diferencia de sus equivalentes occidentales, los organigramas de las compañías japonesas —mapas del sistema de autoridad— muestran sólo grupos, no posiciones individuales.
- *Fusión de la vida laboral y la privada.* En la descripción weberiana de burocracia hay una clara separación entre el trabajo del individuo dentro de la organización y sus actividades en el exterior. Esto es así en la mayoría de las corporaciones occidentales, en las cuales la relación entre la firma y el empleado es de tipo económico. Las grandes empresas japonesas, por el contrario, satisfacen muchas necesidades de sus empleados, esperando a cambio un elevado nivel de lealtad hacia la institución. Además de sus salarios, los trabajadores reciben prestaciones materiales de la empresa. Por ejemplo, la empresa electrónica Hitachi, estudiada por Ronald Dore (1973), proporcionaba vivienda a todos sus trabajadores solteros y a casi la mitad de sus empleados masculinos casados. También concedía préstamos para la educación de los hijos y para ayudar a pagar las bodas y funerales.

Hay estudios de fábricas dirigidas por japoneses en Gran Bretaña y los Estados Unidos que indican que la toma de decisiones «de abajo arriba» también funciona fuera de Japón. Los trabajadores parecen responder positivamente al mayor nivel de participación que proporcionan estas fábricas (White y Trevor, 1983). En consecuencia, parece razonable concluir que el modelo japonés contiene algunas lecciones pertinentes para la concepción weberiana de la burocracia. Las organizaciones que se asemejan al tipo ideal de Weber son probablemente mucho menos efectivas de lo que aparece sobre el papel, porque no permiten a los empleados de los niveles inferiores desarrollar un sentido de autonomía sobre sus tareas laborales ni tampoco de participación en ellas.

Inspirándose en el ejemplo de las corporaciones japonesas, Ouchi (1979, 1981) ha señalado que la eficacia de la jerarquía burocrática, tal y como Weber la presentó, es muy limitada. Las organizaciones abiertamente burocratizadas generan «fallos internos» de funcionamiento a causa de su naturaleza rígida, inflexible y carente de participación. Las formas de autoridad que Ouchi denomina *clanes* —grupos cohesionados por estrechos vínculos personales— son más eficientes que las de tipo burocrático. Los grupos de trabajo en las firmas japonesas son un ejemplo, pero los sistemas de tipo clánico también se desarrollan a menudo de forma informal en las organizaciones occidentales.

### La transformación de la gestión

La mayoría de los elementos del «modelo japonés» que acabamos de describir tienen que ver con la gestión. Aunque es imposible hacer caso omiso de las especiales prácticas desarrolladas por los japoneses en el nivel productivo, gran parte de su enfoque se centraba en las relaciones entre los directivos y el trabajador y garantizaba que, en todos los niveles, este último sintiera un apego personal por la empresa. El énfasis en el trabajo en equipo, el desarrollo de soluciones consensuadas y la amplia participación del empleado entraban en franca contradicción con las formas de gestión tradicional en Occidente, más jerárquicas y autoritarias.

En la década de 1980, muchas organizaciones occidentales comenzaron a introducir nuevas técnicas de gestión con el fin de impulsar la productividad y la competitividad. Dos conocidas ramas teóricas —la *gestión de recursos humanos* y la *cultura corporativa*— indicaban que el modelo japonés no había pasado desapercibido en Occidente. La **gestión de recursos humanos** es un modelo de organización que considera que la mano de obra de una empresa es vital para la competitividad económica: si los empleados no se dedican por completo a la empresa y a su producto, ésta nunca será líder en su sector. Para generar entusiasmo y compromiso en el empleado, toda la cultura de la organización debe remodelarse para que los trabajadores tengan la sensación de que han invertido en su lugar de trabajo y en el proceso de producción. Según este enfoque, los asuntos relativos a los recursos humanos no tienen que ser competencia exclusiva de determinados «jefes de personal», sino que deben ser una prioridad total para todos los directivos de la empresa.

La segunda tendencia —crear una **cultura corporativa** característica— está muy relacionada con la gestión de los recursos humanos. Para fomentar la lealtad a la empresa y el orgullo por el trabajo realizado, los directivos trabajan con los empleados para generar una cultura organizativa que conlleva ciertos ritos, acontecimientos o tradiciones que sólo existen en esa organización. El objetivo de estas actividades culturales es unir a todos los integrantes de la empresa —desde los jefes más antiguos hasta los empleados que acaban de incorporarse— de manera que hagan causa común entre sí y fortalezcan la solidaridad de grupo. Las meriendas de empresa, los «viernes informales» (días en los que los empleados «se visten a su aire») y los proyectos de servicios comunitarios patrocinados por la compañía son ejemplos de técnicas destinadas a construir una cultura corporativa.

En los últimos años, se han establecido varias empresas occidentales siguiendo estos principios de gestión. En vez de basarse en un modelo jerárquico tradicional, compañías como la automovilística Saturn, de Estados Unidos, se han organizado siguiendo estas nuevas pautas de gestión. En esta empresa, por ejemplo, los empleados de todas las categorías tienen la oportunidad de pasar temporadas en puestos de otros departamentos de la compañía con el fin de hacerse una idea más precisa del funcionamiento de conjunto. Los obreros pasan cierto tiempo con el equipo de estudio de mercados, compartiendo ideas sobre cómo se fabrican los vehículos. Los del departamento de ventas hacen turnos en el de mantenimiento para ser más conscientes de los problemas que pueden preocupar a los posibles compradores del producto. Representantes tanto de los obreros como de los diseñadores de productos participan en equipos conjuntos, con el fin de discutir con la dirección la existencia de deficiencias que quizá no hayan sido descubiertas en modelos anteriores. Una cultura corporativa que se centre en la consecución de un servicio al cliente que sea

amable y experto unifica a los empleados de la empresa y fomenta el orgullo de pertenecer a ella.

### La tecnología y las organizaciones modernas

En la sociedad moderna las organizaciones se basan en la remodelación del espacio y del tiempo. Hoy en día, las tecnologías de la información y la comunicación electrónica están posibilitando la superación del espacio y el control del tiempo de una forma desconocida incluso en el pasado más reciente. El hecho de que una información compleja, almacenada en ordenadores, pueda ser transmitida por todo el mundo instantáneamente está alterando nuestra vida de muchas maneras. Los procesos de globalización, que son tanto el resultado como la fuerza que impulsa estas tecnologías, también generan cambios en la propia estructura de muchas organizaciones. Esto es especialmente cierto en las grandes empresas, que han de competir en un mercado global.

Más que nunca en la historia, la rápida asimilación de tecnologías es crucial para tener éxito. Esto puede apreciarse claramente en el caso del «comercio electrónico», que era relativamente desconocido hasta finales de los años noventa. Pocas personas dirían en la actualidad que no están familiarizadas con él: se cree que este tipo de comercio manejará más de un billón de dólares en torno a 2002. Con frecuencia se olvida que Internet, la *web* y el correo electrónico también son innovaciones tecnológicas relativamente recientes. En muy poco tiempo, estos avances se han convertido en algo esencial para muchos aspectos de nuestra vida cotidiana.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran ante nuevos desafíos y oportunidades para las que los antiguos procedimientos parecen desfasados o irrelevantes. Una amplia gama de labores fundamentales —como comunicarse con los socios, pedir suministros y productos para labores de comercialización— se está transformando con el potencial de las nuevas tecnologías. Los libros de cuentas, las facturas en papel, los materiales promocionales impresos y los viajes de negocios están dejando paso a las facturas y pagos en línea, a complejas páginas *web* con información sobre productos y a videoconferencias que traspasan continentes y husos horarios.

Las organizaciones tienen que *estar* en algún sitio, ¿no es así? Esto es lo que Foucault pensaba. La zona financiera de cualquier gran ciudad, con su impresionante variedad de rascacielos trepando hacia el cielo, confirma suficientemente esta verdad. Estos edificios, que albergan a los directivos y al personal de las grandes corporaciones, bancos y sociedades financieras, suelen concentrarse en un área pequeña.

Sin embargo, al mismo tiempo, las grandes organizaciones de hoy en día «no están en ninguna parte». Se componen de muchos individuos y grupos desperdigados y también de conglomerados de personas que trabajan en el mismo espacio físico en edificios de oficinas. En parte, esto es así por lo fácil que resulta en la actualidad que personas que están en lugares muy distantes puedan comunicarse de forma inmediata. También está relacionado con la importancia cada vez mayor que tiene la información, más que los bienes materiales, a la hora de conformar nuestra existencia social.

Los bienes y los emplazamientos físicos no pueden ocupar el mismo espacio, pero sí pueden éstos y la información, una serie de lucecitas electrónicas. De ahí que las propias orga-

nizaciones no se vean tan supeditadas como antes a «estar» en un sitio determinado. Por ejemplo, ¿dónde está el mercado de valores? ¿Acaso se encuentra en la City de Londres, donde los operadores bursátiles se mueven apresuradamente por el parque intercambiándose trozos de papel? Hoy en día, no. La Bolsa ya no es un lugar físico en el que se compran valores y acciones. Se podría decir que está en todas partes y en ninguna. La Bolsa se compone de un gran número de corredores de Bolsa que, en su mayor parte, trabajan frente a las pantallas de los ordenadores que están en diferentes oficinas y emplazamientos y que se encuentran en contacto continuo con sus homólogos de Nueva York, París, Tokio y Frankfurt.

El comercio electrónico y las actividades financieras en línea proporcionan otro ejemplo de cómo las organizaciones pueden ubicarse, al mismo tiempo, en cualquier sitio y en ninguno. Aunque muchas empresas que operan en Internet tienen una sede material desde la que se ejerce su gestión o donde almacenan sus productos, aumenta el número de las que dirigen sus operaciones exclusivamente desde el ciberespacio, entre ellas los bancos en línea y los «corredores» de Internet que ponen en contacto a unas empresas con otras. Aunque estén registradas en algún lugar, por cuestiones fiscales y reguladoras, casi todas las interacciones con sus clientes y proveedores se realizan en línea. Para los clientes que recurren a los servicios de la empresa es prácticamente irrelevante dónde está ubicada físicamente, ya que es fácil acceder a ella en Internet desde cualquier punto del globo.

Los estados-nación siguen intentando intervenir en los flujos de información, de recursos y de dinero que cruzan las fronteras. Pero las modernas tecnologías de la información dificultan esta labor cada día más, si es que no la imposibilitan del todo. El conocimiento y el dinero pueden trasladarse de un extremo a otro del mundo del mismo modo que lo hacen los destellos a la velocidad de la luz\*.

### Las organizaciones como redes

Tradicionalmente, identificar los límites de las organizaciones era bastante sencillo. Solían estar ubicadas en un espacio físico definido, como un edificio de oficinas, una serie de habitaciones o, en el caso de los hospitales o universidades, todo un complejo. La misión o las labores que pretendía realizar una organización también solían ser algo muy concreto. Por ejemplo, un rasgo fundamental de las burocracias era su observancia de un conjunto de responsabilidades definido y de unos procedimientos para llevarlas a cabo. Para Weber, la burocracia era una unidad independiente que se entrecruzaba con entidades exteriores en ciertos puntos limitados y concretos.

Ya hemos visto que los límites materiales de las organizaciones están siendo arrasados por la capacidad que tienen las nuevas tecnologías de la información para ir más allá de los países y los husos horarios. Pero este proceso también está afectando al trabajo de las organizaciones y a la forma que tienen de coordinarlo. Muchas ya no son unidades independientes como antes. Aumenta el número de las que descubren que su funcionamiento es más eficiente si están vinculadas a una red de relaciones complejas con otras entidades y

\* El papel cada vez más amplio de las multinacionales se analiza en «Las corporaciones multinacionales», p. 92

empresas. Ya no hay una clara línea divisoria entre la organización y los grupos exteriores. La globalización, las tecnologías de la información y las tendencias de las pautas ocupacionales hacen que los contornos de las organizaciones sean más abiertos y fluidos que antes.

En *La sociedad red* (1996), Manuel Castells señala que «la empresa red» es el modelo organizativo que mejor se adapta a la economía global de la información. Con esto quiere decir que a las organizaciones —sean grandes corporaciones o pequeños negocios— cada vez les resulta más difícil sobrevivir sin formar parte de un entramado. Lo que posibilita este proceso de constitución de redes es el desarrollo de las tecnologías de la información: organizaciones de todo el mundo pueden localizarse unas a otras, entrar rápidamente en contacto y coordinar iniciativas conjuntas por medios electrónicos. Sin embargo, según Castells, todo ello representa «dimensiones diferentes de un proceso fundamental»: la desintegración de la burocracia racional tradicional.

Aunque hay muchos ejemplos de organizaciones que funcionan como redes, vamos a considerar dos ejemplos ilustrativos. El primero es Benetton, la conocida marca de ropa, que tiene cinco mil tiendas en ciudades de todo el mundo. A primera vista, usted podría pensar que Benetton no es especialmente diferente de cualquier otra empresa de moda que se comercialice en todo el globo. Pero, de hecho, esta marca ejemplifica un determinado tipo de organización en red cuyo funcionamiento se basa en los avances de las tecnologías de la información. Las tiendas de Benetton en todo el mundo son franquicias dirigidas por individuos que no trabajan directamente para la empresa, aunque formen parte de un gran complejo dedicado a la fabricación y venta de productos de esa marca.

Todo el funcionamiento de la empresa se basa, por principio, en una idea de red: la sede principal de Benetton en Italia subcontrata los pedidos de sus productos a diversos fabricantes, según sea la demanda que tenga de sus franquicias en todo el mundo. Los ordenadores ponen en contacto a las diversas partes de la red, de manera que la tienda de Moscú, por ejemplo, puede transmitir impresiones e información sobre los envíos que precisa a la sede central de Italia. Mientras que otros minoristas de moda con presencia internacional dedicadas venden exactamente los mismos productos a sus tiendas de todo el mundo, a Benetton su estructura le permite adaptarse a las peticiones de cada una de sus franquicias. En vez de firmar tratos regulares con los proveedores, Benetton puede reaccionar a las demandas del mercado y recurrir a una red laxa de socios colaboradores para dar servicio cuando se necesita (Clegg, 1990).

Un segundo ejemplo de organización en forma de red puede observarse en las poderosas alianzas estratégicas que constituyen las principales empresas. Las grandes corporaciones están dejando de ser enormes negocios para convertirse en «redes de empresas», compuestas por una organización central que reúne a varias firmas menores. International Business Machines (IBM), por ejemplo, era antes una corporación empresarial en gran medida autosuficiente. Sin embargo, en los años ochenta y primeros noventa, IBM se unió a docenas de compañías con base en Estados Unidos y con más de ochenta ubicadas en otros países con el fin de compartir planes estratégicos y solucionar problemas de producción.

Las últimas fusiones de categoría entre medios de comunicación y empresas de telecomunicaciones han demostrado que incluso grandes compañías rentables sufren la presión de tener que estar en cabeza en un mercado que cambia con rapidez. En sus propuestas de fusión, AOL, el conocido proveedor estadounidense de servicios en línea, y Time-Warner, el gigante de la televisión y de la prensa, pretendían constituir la corporación más grande

del mundo y proporcionar a la vez productos de Internet y medios de comunicación tradicionales. En un momento en el que la innovación tecnológica es esencial para mantener la competitividad, incluso las empresas punteras lo tienen difícil para mantenerse en la cima sin utilizar las capacidades y recursos de otras.

El proceso «descentralizador» también contribuye a que las organizaciones funcionen como redes. Cuando el cambio se hace tan profundo como rápido, las burocracias de tipo weberiano, altamente centralizadas, son demasiado voluminosas y están demasiado atrincheradas en sus prácticas como para poder reaccionar. Stanley Davis señala que está aumentando el número de empresas comerciales y también de otras organizaciones que se convierten en redes, pasando por un proceso de *descentralización* en el que el poder y la responsabilidad se transfieren a los estratos inferiores de toda la estructura, en vez de mantenerse concentrados en los superiores (1988).

### El debate sobre la desburocratización

Uno de los principales debates que están teniendo lugar en el ámbito de la sociología es el que discute si estamos asistiendo a un declive gradual de las burocracias de cuño weberiano — a un proceso de **desburocratización** — o si, por el contrario, dentro de la sociedad éstas siguen siendo la organización típica. No hay mucho consenso entre los sociólogos respecto a cómo hay que interpretar los cambios en las estructuras organizativas, y realmente tampoco sobre hasta qué punto dichos cambios representan transformaciones de importancia. A continuación pasaremos a considerar los puntos de vista de tres autores presentes en este debate: Henry Mintzberg, Stuart Clegg y George Ritzer.

#### La aparición de la «adhocracia»

Henry Mintzberg señala que no existe un único modelo de burocratización (1979), sino que hay varias estructuras organizativas que responden a diferentes necesidades: desde las complejas burocracias que se ocupan de las demandas de las multinacionales hasta las burocracias profesionales compuestas por especialistas como los trabajadores sociales y los profesores. Cita cuatro tipos de burocracia «tradicional», bien equipados para llevar a cabo labores concretas en entornos de mercado estables; esas clases son variantes del modelo de burocracia weberiano.

Mintzberg también identifica una quinta variedad de organización, la adhocracia (de ad hoc), e indica que ésta se está haciendo muy habitual con el paso del tiempo y el cambio de las circunstancias. A diferencia de otras clases de burocracia, la adhocracia no realiza labores normalizadas según procedimientos fijos. De hecho, tanto sus funciones como su composición cambian constantemente. En opinión de Mintzberg, la adhocracia se basa en el trabajo en equipo que realizan pequeños grupos de profesionales procedentes de diferentes ámbitos que se reúnen para trabajar en proyectos independientes o para resolver problemas concretos. En sectores como la publicidad o la asesoría de empresas, la adhocracia cada vez tiene un mayor papel: se invita a individuos que no son empleados fijos de la organización a aportar su pericia a determinados proyectos. Por definición, la adhocracia es fluida y

flexible. Como tal, está bien preparada para la innovación y la solución de problemas por métodos creativos, y es menos apropiada para llevar a cabo funciones especializadas de forma regular.

Mintzberg admite que la adhocracia no puede sustituir a la estable eficiencia de las formas burocráticas tradicionales. Más bien representa una alternativa dinámica en una época en la que los mercados cambian con rapidez y se necesitan constantemente nuevos enfoques\*.

### La organización posmoderna

Si el modelo de burocracia weberiano es el que definió a las organizaciones durante la modernidad, algunos sociólogos señalan que los cambios ocurridos en las burocracias están dando lugar a la «organización posmoderna» (para conocer las implicaciones teóricas del término «posmoderno», véase «La teoría posmoderna» en la p. 843). Para el académico Stuart Clegg, los pronósticos de Weber, que creía que la racionalización y la centralización aumentarían indefinidamente, no se han cumplido. Este autor apunta varias tendencias de las organizaciones contemporáneas para explicar por qué no ha sido así.

A Clegg le preocupa la influencia de los contextos culturales en los tipos de organización. Indica que los valores y estilos de vida inherentes a cada cultura influyen en el funcionamiento de las organizaciones y pueden evitar el predominio de las estructuras burocráticas de gran magnitud. En el caso de las panaderías francesas, por ejemplo, se prescinde de técnicas de producción en masa estandarizadas para optar por operaciones a pequeña escala que producen pan reciente para las comunidades locales. El proceso no es especialmente eficiente: los empleados trabajan cada día muchas horas por poco dinero y los consumidores han de comprar el pan a diario porque los productos duran poco tiempo en los expositores. Sin embargo, los productos recién horneados son esenciales para la cultura francesa y para su vida cotidiana; los esfuerzos para introducir pan de producción masiva en este mercado han fracasado por completo. En este caso, las preferencias culturales han arrollado la tendencia hacia la racionalización y la eficiencia, y han triunfado las pequeñas tahonas (1990).

Otro de los rasgos de las organizaciones posmodernas, según Clegg, es el de la *desdiferenciación*. Con este término alude a la tendencia a apartarse del desempeño de labores estrictamente especializadas para desarrollar capacidades más amplias y diversas. Mientras que en las organizaciones modernas los empleados son responsables de funciones definidas de forma específica, como completar un determinado paso en una cadena de montaje o meter datos de ciertos documentos en una base de datos, los trabajadores de las organizaciones posmodernas participan en diversos estadios del proceso. El ejemplo anterior de la empresa automovilística Saturn, en el que los obreros participan en los equipos que diseñan el producto, ilustra la idea de *desdiferenciación*. En la organización posmoderna es más importante ser competente en muchas vertientes del trabajo que desarrollar una estrecha especialización. Quizá no sea sorprendente que Clegg y otros autores que creen en la aparición

\* Véase también el análisis que figura en «Tendencias del sistema ocupacional», p. 480.

de esta nueva organización consideren a los japoneses como pioneros de este tipo de estructura.

### ¿La «macdonalización» de la sociedad?

No todo el mundo está de acuerdo en que nuestra sociedad y sus organizaciones se estén apartando de las burocracias rígidas y ordenadas de cuño weberiano. Algunos críticos señalan que hay varios casos notables —como los de la empresa automovilística Saturn o Benetton— que captan la atención de los medios de comunicación y comentaristas, que, a su vez, anuncian el nacimiento de una tendencia que en realidad no existe. Es exagerado afirmar, según algunos autores, que estamos asistiendo a un proceso de desburocratización.

George Ritzer, en una aportación al debate sobre este asunto, ha desarrollado una gráfica metáfora para poner de manifiesto su idea sobre las transformaciones que están teniendo lugar en las sociedades industrializadas. Señala que, aunque han aparecido realmente algunas tendencias hacia la desburocratización, en conjunto, lo que estamos contemplando es una «macdonalización» de la sociedad. Según Ritzer, esta tendencia es «el proceso por el cual los principios de los restaurantes de comida rápida están dominando cada vez más sectores de la sociedad estadounidense y también del resto del mundo». Ritzer utiliza los cuatro principios rectores de este tipo de establecimientos —eficiencia, computabilidad, uniformidad y control mediante la automatización— para demostrar que, con el paso del tiempo, nuestra sociedad está cada vez *más* racionalizada (1996).

Si ha visitado alguna vez un McDonald's en dos ciudades o países diferentes se habrá dado cuenta de que hay pocas diferencias entre ellos. La decoración interior puede alterarse ligeramente y quizá el idioma que se hable cambiará de un país a otro, pero la disposición de las cosas, el menú, el procedimiento de pedido, el uniforme del personal, las mesas, los envoltorios y el «servicio con una sonrisa» son prácticamente idénticos. La «experiencia en McDonald's» está concebida para ser la misma, al margen de que se esté en Bogotá o Pekín. Los visitantes de este restaurante, independientemente de dónde se encuentren, saben que pueden contar con un servicio rápido, poco alboroto y un producto estandarizado que inspira confianza por su coherencia. El sistema de McDonald's se propone maximizar la eficiencia y minimizar la responsabilidad del ser humano, así como su participación en el proceso. Las operaciones del restaurante, salvo en ciertas labores clave como anotar los pedidos y apretar los botones de inicio y de acabado de las cocinas, están muy automatizadas y, en general, se hacen solas.

Ritzer señala que el conjunto de la sociedad se mueve hacia esta forma de hacer las cosas altamente estandarizada y regulada. Por ejemplo, muchos aspectos de nuestra vida conllevan la interacción con sistemas automáticos y con ordenadores en vez de con seres humanos. El correo electrónico y los contestadores automáticos están sustituyendo a las cartas y a las llamadas de teléfono, el comercio electrónico amenaza con superar el número de desplazamientos a las tiendas; casi hay más cajeros automáticos que empleados de banca, y las comidas preparadas son una opción más rápida que cocinar uno mismo. Si últimamente ha intentado llamar por teléfono a una gran organización, como una compañía aérea o una empresa de seguros automovilísticos, ya se habrá dado cuenta de que es prácticamen-

te imposible hablar con un ser humano. Los servicios de información automatizados que funcionan mediante pulsaciones están diseñados para responder a sus peticiones y sólo en determinadas ocasiones le pasarán con un empleado vivo de la empresa. Aumenta el papel que desempeñan en nuestra vida los sistemas informáticos de todo tipo. Ritzer, al igual que Weber antes que él, teme los efectos dañinos que pueda tener la racionalización sobre el espíritu y la creatividad del ser humano. Señala que la «macdonalización» está haciendo la vida social más homogénea, más rígida y menos personal.

## Conclusión

¿Acaso las redes, las decisiones que se toman de abajo arriba y las tecnologías de la información nos están apartando del todo de la idea pesimista que tenía Weber del futuro de la burocracia? Algunos autores así lo han señalado, pero deberíamos tomarnos con cautela este punto de vista. Los sistemas burocráticos son más flexibles internamente de lo que Weber creyó, y su dominación se ve constantemente cuestionada por tipos de agrupamiento y asociación menos jerárquicos. Sin embargo, no es probable que desaparezcan completamente como lo hicieron los dinosaurios. En el futuro próximo es probable que continúe un tira y afloja entre las tendencias hacia un gran tamaño, la impersonalidad y la jerarquía en las organizaciones, y las influencias opuestas.

## Puntos fundamentales

1. En la actualidad, las organizaciones desempeñan un papel clave en nuestras vidas. Una organización puede definirse como un grupo grande de personas que se asocian para alcanzar objetivos específicos. Entre los ejemplos de organizaciones pueden mencionarse las corporaciones empresariales, los organismos gubernamentales, las escuelas, las universidades, los hospitales y las cárceles.
2. Hasta cierto punto, todas las organizaciones modernas tienen un carácter burocrático. La burocracia conlleva la existencia de una clara jerarquía de autoridad, de unas reglas escritas que gobiernan la conducta de los funcionarios (que trabajan en jornada completa por un sueldo) y de una separación entre las tareas del funcionario dentro de la organización y su vida exterior. Los miembros de la organización no poseen los recursos materiales con los que trabajan. Max Weber señaló que la burocracia moderna es un medio muy eficaz de organizar a un gran número de personas y que garantiza que las decisiones se adopten según criterios comunes.
3. Las redes informales tienden a desarrollarse en todos los niveles, dentro de las organizaciones y entre ellas. El estudio de estos lazos informales es tan importante como las características formales en las que se centró Weber.
4. Algunos elementos inherentes a la burocracia pueden entorpecer su buen funcionamiento. El ritualismo burocrático es una situación en la que los procedimientos reconocidos se mantienen porque sí, incluso en ocasiones en las que otra solución podría ser más apropiada. Otra de las posibles dificultades es que, a veces, las reglas burocráticas pueden cobrar más importancia que los objetivos organizativos subyacentes.

La burocracia parece adaptarse mejor a la realización de labores rutinarias que a entornos laborales impredecibles.

5. La obra de Michel Foucault se ocupa de la gran influencia que tiene el entorno físico de una organización en sus rasgos sociales. La arquitectura de las organizaciones modernas está estrechamente relacionada con la vigilancia, al estar concebida como un medio de asegurar la obediencia a quienes tienen la autoridad. La vigilancia es la supervisión de las actividades de las personas, así como del mantenimiento de archivos y registros sobre ellas. Las organizaciones carcelarias son centros, como las prisiones o los sanatorios psiquiátricos, en los que los individuos se ven separados físicamente del mundo exterior durante largos períodos.
6. La ley de hierro de la oligarquía indica que en las grandes organizaciones, y en el conjunto de la sociedad, el poder se centraliza de manera inevitable, dificultando la democracia. Algunos han señalado que existe una tensión entre ésta y la burocracia. Por una parte, los procesos de centralización y de toma de decisiones a largo plazo se asocian con el desarrollo de las sociedades modernas. Por otra, uno de los rasgos principales de las últimas dos décadas ha sido la presión creciente hacia una mayor democracia. Ambas tendencias entran en conflicto y ninguna está en situación de imponerse.
7. Las organizaciones modernas han evolucionado determinadas por el género. Tradicionalmente, las mujeres han estado segregadas en ciertas categorías ocupacionales que ayudan a que los hombres puedan desarrollar sus carreras. En los últimos años, un gran número de mujeres ha comenzado a ocupar puestos profesionales y de gestión, pero algunos creen que la mujer tiene que adoptar enfoques tradicionalmente masculinos para poder alcanzar los niveles superiores.
8. Las grandes corporaciones empresariales han comenzado a remodelarse en los últimos años para ser más burocráticas y más flexibles. Muchas empresas occidentales han adoptado ciertos rasgos de los sistemas de gestión japoneses: los directivos consultan más a los trabajadores de los niveles inferiores; el salario y la responsabilidad están ligados a la antigüedad, y se evalúa el rendimiento de los grupos y no el de los individuos.
9. Las nuevas tecnologías de la información están cambiando la forma de funcionar de las organizaciones. En la actualidad, muchas labores pueden realizarse de manera electrónica, lo cual permite a las organizaciones rebasar los límites temporales y espaciales. Las fronteras físicas de las organizaciones están desapareciendo con las capacidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Ahora, muchas organizaciones funcionan como redes laxas y no como unidades independientes y autosuficientes.
10. La desburocratización es el proceso mediante el cual se produce un declive gradual de las burocracias de estilo weberiano, que dejan de ser el tipo de organización predominante.

### Cuestiones para una posterior reflexión

1. ¿Cuáles son las ventajas de que se ocupen de nuestros asuntos de forma burocrática?
2. ¿Por qué en las organizaciones es tan habitual que las personas incumplan los procedimientos formales?

3. ¿Qué tienen en común las escuelas, los hospitales y las prisiones?
4. ¿Están las grandes organizaciones «fundamentalmente contaminadas» por valores masculinos?
5. ¿Cómo se las arreglan las organizaciones que funcionan como una red para estar en todas partes y en ninguna?
6. ¿Por qué la burocracia y la democracia tienen una relación tan complicada?

### Lecturas complementarias

Manuel Castells (1996): *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell. [Ed. cast.: *La sociedad red*, vol. 1 de *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Madrid, Alianza Editorial, 1997-1998.]

Stuart Clegg (1990): *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Londres, Sage.

David Lyon (1994): *The Electronic Eye: The Rise of Surveillance Society*, Cambridge, Polity Press. [Ed. cast.: *El ojo electrónico: el auge de la sociedad de la vigilancia*, Madrid, Alianza Editorial, 1995.]

### Enlaces en Internet

Centro para la sociología de las organizaciones (CNRS, París)  
<http://www.cso.edu>

*Electronic Journal of Radical Organisation Theory* (publicación electrónica sobre teoría de la organización radical). Incluye números atrasados en formato electrónico  
<http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/>

Página web sobre Foucault  
<http://www.qut.edu.au/edu/cpol/foucault/links.html>