

## 40

# EL FRACASO DE LA ORGANIZACION

William G. Ouchi

### FUENTE ORIGINAL

Ouchi, W. G., 1980, «A Framework for Understanding Organizational Failure», en J. R. Kimberly y R. H. Miles, The Organizational Life Cycle, San Francisco, CA: Jossey Bass, pp. 395-429.

### FUENTE TRADUCIDA

Ouchi, W. G., 1988, «Uno schema per comprendere it fallimento dell'organizzazione», en S. Zan, Logiche di azione organizzativa, Bologna: Il Mulino, pp. 217-250.

## EL FRACASO DE LA ORGANIZACION

**William G. Ouchi**

Recientemente, una agencia gubernamental federal me requirió para que la asesorara en una acción legal por discriminación sexual incoada contra una importante industria. Mi asesoramiento como perito se limitaba a responder a una pregunta de importancia secundaria en la acción legal en curso: «¿Qué es una organización?». En este caso, el derecho define con bastante claridad que la ley en cuestión se refiere a una entidad única. El gobierno intentaba demostrar que toda la sociedad, con varias factorías y oficinas en distintas ubicaciones geográficas, formaba un único cuerpo; mientras que, por su parte, lo que intentaba demostrar la defensa era que cada factoría constituía una institución por separado. Aparte las cuestiones legales, el papel que forzosamente tuve que adoptar me puso en una situación embarazosa; no cabe duda de que un teórico de la organización ha de poder establecer con claridad qué es una organización. En cambio, me di cuenta con absoluta certidumbre de que no tenemos bases teóricas en las cuales fundamentar una definición de este tipo.

Así pues, ¿qué es una organización?, ¿por qué existen las organizaciones? Son preguntas que nos hacemos porque no tenemos respuestas. Es más, nuestros paradigmas de búsqueda se resquebrajarían, si no ignorásemos dichas preguntas y no nos comportáramos como si las respuestas fueran demasiado obvias para merecer ser tomadas en cuenta. De todas formas, si se nos preguntara qué es una organización, muchos de nosotros nos remitiríamos al imperativo tecnológico de Barnard (1968), según el cual las organizaciones formales surgen cuando las condiciones tecnológicas exigen poder físico, velocidad, resistencia, adaptación mecánica o continuidad, que van más allá de la capacidad de un único individuo (1968: 27-28). No obstante, basándonos en un análisis más cuidadoso, podríamos observar que cuando «el fardo» es desproporcionado o la actividad productiva demasiado compleja para que una sola persona pueda gestionarla, resulta necesaria la cooperación, pero la cooperación no tiene que adoptar por

fuerza la forma de una organización formal. Los cultivadores de trigo, que necesitan un elevador de gran tamaño, no constituyen sociedades para que luego les compre cada explotación agrícola, haciendo que cada agricultor sea dependiente; por el contrario, los agricultores se agrupan en una cooperativa de gestión para utilizar el elevador y dejan todas las demás funciones separadas como lo estaban anteriormente.

Otros se remitirían a March y Simon (1958), los cuales mantienen que una organización existirá mientras pueda ofrecer a sus propios miembros incentivos superiores a las aportaciones que les exigen. Aunque esta postura resulta muy útil en lo referente a la explicación de las condiciones en las cuales una organización puede seguir existiendo, no nos explica cómo una organización puede lograr dicha alquimia, esto es, la creación de un todo, hasta tal punto superior respecto a la suma de sus partes, que consiga dar a cada parte más de cuanto cada una de ellas pueda aportar.

Muchos de nosotros, de todas formas, nos remitiríamos a Blau y Scott (1962), los cuales definen una organización formal como una agregación intencionada de individuos que se comprometen de forma concertada para alcanzar un objetivo común y explícitamente reconocido. No obstante, nos costaría aceptar esta definición, sospechando con Simon (1947) que los individuos, dentro de las organizaciones, raras veces tienen algo parecido a una cierta congruencia en los objetivos o a una comprensión común de estos últimos y se comportan, por tanto, de una forma menos racional de la que nos sugiere la definición de Blau y Scott.

Una última motivación de por qué existen las organizaciones se perfila en un estudio de Coase (1937), posteriormente desarrollado por Williamson (1975). Según este punto de vista, una empresa sólo existe cuando puede mediar las transacciones económicas entre sus miembros a «costes de transacción» inferiores a los de un mecanismo de mercado. Por ejemplo, cuando la tecnología de producción exige un trabajo de equipo que conduce a outputs conjuntos y resulta imposible distinguir el valor de la aportación de cada persona por separado, es justamente cuando los mecanismos de mercado se vuelven ineficientes respecto a las burocracias. La empresa alcanza capacidad de mediación superior porque puede adquirir inputs de trabajo de distintos trabajadores, valorando la prestación de cada uno gracias a un sistema jerárquico de autoridad y ofreciendo gratificaciones que inducen a cada agente a aceptar los objetivos de la empresa, pese a que estos últimos coincidan sólo parcialmente con los del individuo. En este

modelo de los costes de transacción se establece una comparación entre mercados y burocracia basada en la eficiencia que tengan para alcanzar una mediación de las transacciones económicas. En determinadas condiciones los mercados son más eficientes porque pueden lograr la mediación sin la supervisión administrativa de directivos, contables u oficinas de personal. No obstante, en otras condiciones, un mecanismo de mercado acaba por ser tan voluminoso que resultará menos eficiente que una burocracia, pese al amplio aparato administrativo del que disponga cada organización burocrática. Precisamente en este enfoque de los costes de transacción se fundamenta el análisis que intentamos desarrollar en este ensayo.

Este artículo mantiene el punto de vista de que la naturaleza de la organización se puede entender desde el punto de vista de la eficiencia. Con ello no queremos afirmar que el poder, la autoridad, no puedan resultar útiles como puntos de partida para una investigación de este tipo. Por el contrario, precisamente porque la mayoría de la teoría de la organización se ha basado en el poder y la autoridad, se obtendrán mayores resultados si nuestro análisis de las organizaciones se lleva a cabo de una forma más sistemática en cuanto a la eficiencia.

## **1. EL CRITERIO DE LA EFICIENCIA EN LA TEORIA DE LA ORGANIZACION**

Antes de acometer un debate sobre los mercados, las burocracias y los clanes, tenemos que suscitar otros dos problemas. En primer lugar, ¿qué papel tiene un criterio de la eficiencia en la investigación sobre la organización? El enfoque basado en el coste de las transacciones considera explícitamente la eficiencia como causa fundamental que determina el desarrollo de las formas de organización. Este papel, de importancia capital, que se le atribuye a la eficiencia hace que nuestro enfoque sea un poco insólito respecto a las demás teorías de la organización. En segundo lugar, tenemos el problema de la teoría weberiana de la organización burocrática, que ha plasmado implícita y explícitamente casi todos los enfoques contemporáneos de la teoría de la organización, a veces con el resultado de

que se han desarrollado puntos de vista que extravían y son inadecuados. Para evaluar de una forma total las implicaciones del enfoque de los costos de transacción, tenemos que empezar por colocarlo dentro de un marco de referencia más amplio del que prevé la teoría de Weber.

Uno de los objetivos de la teoría de la organización es precisamente desarrollar una ciencia prescriptiva, esto es, capaz de prever con precisión, en determinadas condiciones, qué formas de organización darán mejor resultado y en función de las cuales se podrán formular indicaciones concretas sobre las estrategias de la empresa. En lo tocante a las organizaciones económicas, la base fundamental para dichas previsiones es la eficiencia relativa de una u otra forma. En cambio, allí donde los sectores industriales o una comunidad entera representaban la unidad de análisis, los economistas han conseguido demostrar que determinadas formas de organización, como la formación de cártels o la extremada concentración, producen resultados menos eficientes que otras formas más conformes a un modelo competitivo. En dichos casos, la eficiencia de la red de intercambios se puede evaluar mediante unidades de medida, como el precio (tipo de interés) que paga quien emite obligaciones municipales cuando hay solamente tres compradores respecto a la condición, más competitiva, que se logra cuando el número de compradores es superior. Al disponer de una medida para la eficiencia relativamente clara, el investigador puede establecer una comparación entre los mercados más o menos concentrados y llegar, por consiguiente, a un modelo prescriptivo.

No obstante, cuando la unidad de análisis está constituida por una única organización, el problema estriba en si una empresa de tipo A es más eficiente que otra de tipo B. La eficiencia de la organización es difícil de evaluar, porque no hay un criterio en el que pueda fundamentarse la comparación; esto es, una medida del beneficio global de la empresa incluirá no solamente los efectos de la forma organizativa, sino también de las condiciones de la competencia, de los reglamentos, de las condiciones económicas en general y de una infinidad de otros factores. Resulta imposible separar únicamente los efectos de la sola forma organizativa, a pesar de que recientemente se ha avanzado mucho en este sentido (Rumelt, 1974). Los teóricos de la organización, no obstante, siempre han sentido la necesidad de que en sus teorías hubiera un criterio de la eficiencia. Indudablemente, todos los teóricos incluirían las obras de Weber (1947), Barnard (1968), Thompson (1967) y Lawrence y Lorsch (1967b) entre las mayores aportaciones en este campo. Cada uno de estos estudios

está basado en un profundo interés por la eficiencia de las formas organizativas, pero, pese a que cada uno de ellos ha contribuido enormemente a nivel teórico, ninguno ha mantenido sus promesas en lo tocante a la búsqueda empírica y al desarrollo de una ciencia normativa de las organizaciones. Cada uno de estos estudios ha dado origen a toda una serie de investigaciones, pero todavía no tenemos ninguna respuesta a la pregunta fundamental: «¿Por qué existen las organizaciones económicas?» —porque la respuesta a esta pregunta tiene que basarse en una óptica de eficiencia.

Y aquí ya el problema no se refiere tanto al desarrollo de técnicas para un estudio empírico de la eficiencia de las formas organizativas, sino más bien al desarrollo de las bases teóricas de partida de dicha investigación. Por ahora, sólo tenemos mediciones aproximadas del aprovechamiento empresarial, las medidas de la eficacia empresarial que se desprenden de los cuestionarios utilizados por Lawrence y Lorsch, como de muchos otros. ¿Qué significa conceptualizar la eficiencia de una forma organizativa? ¿Nos reducimos al concepto de supervivencia a largo plazo que se utiliza en los modelos ecológicos? (Hannan y Freeman, 1977).

Lo que descubrimos en Williamson (1975), y lo debatiremos aquí, es que el concepto de coste de transacción se caracteriza por ser un punto de vista basado en la eficiencia, que, conceptualmente, se puede reconducir al microanálisis de una organización. La elaboración sistemática de este concepto hará que sea posible poner los cimientos de una ciencia normativa que pueda perfilar supuestos, de forma que resulte luego posible prever las condiciones en las cuales los mercados, las burocracias o los clanes pueden ser más eficientes. En un futuro, también se podrán especificar con más detalle las condiciones en las que una forma funcional, de división o de matriz, puede resultar más eficiente, y hacerlo de manera que sea susceptible de comprobación empírica. Nuestro objetivo será identificar las características organizativas que dan origen a los costes de mediación de las transacciones entre los individuos y, al mismo tiempo, identificar la variedad de formas organizativas que pueden producir eficientemente dicha mediación en determinadas condiciones.

El problema de la eficiencia de la organización ha sido estudiado en profundidad por Weber, quien ofreció una solución cuya influencia en el desarrollo de la teoría de la organización es al mismo tiempo imperceptible y de gran alcance. En su examen de las «categorías sociológicas de la acción

económica», y especialmente en los capítulos que se refieren a los «cálculos en naturaleza» y a los «tipos de división económica del trabajo», Weber (1947) trata el problema de la eficiencia de forma muy detallada. Sin demasiada tardanza acepta la idea de que, cuando se pueden satisfacer las condiciones de mercado competitivo, un mercado es superior a una burocracia como instrumento de mediación. No obstante, Weber no adopta explícitamente un enfoque de mercado respecto a un enfoque burocrático, sino más bien parte de la constatación de que existen grandes organizaciones (o sistemas de dominio legítimo) y, por tanto, se pregunta cómo se puede hacer que éstos resulten más eficientes. Weber hace hincapié en que las tentativas de simular el mercado, o los mecanismos de precio dentro de las organizaciones, están destinados al fracaso, y que, cuando se trata de trabajo interdependiente, solamente se puede llegar a atribuciones de rendimiento arbitrarias que, por consiguiente, inducen a error. Weber sigue luego describiendo todo un conjunto de condiciones que, en su opinión, hacen de la burocracia la solución que se ha de escoger:

La experiencia tiende a demostrar, a nivel general, que el tipo de administración puramente burocrático (...) puede, desde un punto de vista estrictamente técnico, alcanzar el máximo grado de eficiencia y, en este sentido, es con toda evidencia el medio conocido más racional para ejercer autoridad sobre los seres humanos. Es superior a cualquier otra forma por su precisión, estabilidad, severidad en su disciplina y fiabilidad (...). En el campo administrativo, sólo se puede escoger entre la burocracia y el amateurismo (1947: 223).

Nuestro objetivo aquí no es dedicarnos a una interpretación weberiana, sino simplemente subrayar que, ante todo, Weber estaba profundamente preocupado por el problema de la eficiencia de la administración y que, en segundo lugar, llegó hartó convencido a la conclusión de que el modelo burocrático era la forma más eficiente y posible de administración. Si Weber hubiera previsto el enorme desarrollo que se ha dado en el campo de la contabilidad, o hubiese dirigido su atención hacia una comparación entre mercados y burocracia como formas eficientes de mediación, en lugar de concentrarse en la eficiencia relativa de formas de dominio legítimas tradicionales, carismáticas y racionales/legales, habría podido llegar a otra conclusión distinta. En cambio, lo que más le interesaba era la eficiencia

económica relativa de formas distintas de poder legítimo, y llegó a la conclusión de que la forma burocrática, basada en la autoridad racional/legal era preferible a cualquier otra.

No obstante, aquellos de entre nosotros que estudian las organizaciones industriales no tienen motivos para limitarse a cuestiones de dominio, y, consecuentemente, no hay razón para sentirse condicionados por las argumentaciones weberianas. Nuestro objetivo debería ser descubrir las formas de organización industriales que resultan más eficientes y, a continuación, establecer una comparación entre los problemas de eficiencia y los problemas de poder dentro de la sociedad. Los peligros en los cuales se puede incurrir combinando estos dos tipos de problemas saltan a la vista en un reciente libro de Lindblom (1977). Lindblom intenta tratar al mismo tiempo cuestiones de eficiencia y cuestiones de distribución del poder en la sociedad y acaba por separar todas las relaciones en relaciones de intercambio, de autoridad y de precepto. Aunque las cuestiones que él examina tienen un alcance mayor que las que aquí se consideran, podemos observar que su gran interés por el problema de la eficiencia y del poder acaba por confundir al teórico de las organizaciones, como es el caso de Weber. Por ejemplo, ya que solamente toma en cuenta relaciones de mediación de mercado en el ámbito de un sistema de intercambios, a Lindblom le parecen pertinentes las cuestiones de la eficiencia sólo para esta categoría. Consecuentemente, no es capaz de considerar las relaciones de precepto o de persuasión como susceptibles de tener características de eficiencia, y las considera, en cambio, como relaciones de poder de tipo más sutil. Un enfoque basado en los costes de transacción podría, en cambio, tomar en cuenta las tres categorías como mecanismos alternativos de mediación de las transacciones y compararlas sistemáticamente desde el punto de vista de la eficiencia. Sus implicaciones a nivel de distribución del poder en la sociedad se podrían luego evaluar por separado. A pesar de que este enfoque no es global; tiene al menos la ventaja de hallarse al alcance de los esquemas teóricos actuales.

El problema que nos ha dejado Weber es que nosotros sólo podemos concebir las organizaciones como burocracias. Virtualmente, todo teórico de la organización basa su trabajo, implícita o explícitamente, en el modelo de Weber. Son pocos los que consiguen pensar en grandes organizaciones sin referirse a sus categorías. Incluso los investigadores humanísticos han expuesto su visión de las organizaciones ideales, describiendo sus características no burocráticas (Bennis, 1966). El gran poder que



acompaña a esta aceptación inconsciente del modelo weberiano ha producido recientemente algunos interesantes desarrollos que merecen ser tomados en consideración.

La mayoría de los teóricos de la organización dan por descontado que las variables básicas que describen la estructura organizativa incluyen el tamaño, la complejidad, la especialización, la relación obreros-empleados y la centralización. Muchos parecen haber olvidado que dichas variables se empezaron a utilizar hace poco tiempo, en un momento en el que los investigadores las estaban experimentando como posibles representaciones operativas de las dimensiones conceptuales weberianas de la burocracia (cit. Udy, 1962; Blau, 1964; Hall, 1963). Estas variables se han vuelto de uso tan común que a menudo se emplean para representar todas las organizaciones, sin tomar en cuenta si la muestra objeto de estudio se puede adaptar a la tipología burocrática weberiana. Consecuentemente, los términos «burocracia», «organizaciones complejas» y «organizaciones formales» se han convertido en algo intercambiable. Si se percibe la elección de las formas administrativas como la percibió Weber, esto es, únicamente posible entre burocracia y amateurismo, entonces este planteamiento resulta razonable. Pero si se considera que la burocracia no es más que una de las formas de mediación de los intercambios económicos, el uso de dichas variables se vuelve problemático. Veamos algunos ejemplos de esta confusión.

Pese a que durante mucho tiempo los sociólogos no han visto en las burocracias profesionales, como las universidades y los hospitales, auténticas burocracias, han actuado como si dichas organizaciones se pudieran representar de forma adecuada mediante las variables estructurales que se desprenden del modelo burocrático. Y luego, con cierta sorpresa, nos dicen que los hospitales (Becker y Gordon, 1966) y los sistemas escolares (Meyer y Rowan, 1977) resultan bastante anómalos, si se enfocan como burocracias. Otros sociólogos han teorizado que las burocracias profesionalizadas son «anarquías organizadas» (Cohen, March y Olsen, 1972), o las han definido como «organizaciones con ligazón débil» (Weick, 1976b). Estos nuevos modelos se han aceptado muy pronto en algunos ámbitos y, en cambio, se han criticado en otros, puesto que constituirían la «escuela amanerada de la teoría de la organización».

Tanto las alabanzas como las críticas resultan instructivas. Por un lado, somos proclives a aceptar estos modelos, porque todos nosotros pensamos

que hay muchas organizaciones que no encajan adecuadamente en las medidas burocráticas, y nos sentimos limitados por el predominio del punto de vista weberiano. Por otra parte, el adjetivo «amanerado» implica un atractivo desprovisto de contenido, y realmente se trata de modelos vacíos de contenido, en el sentido de que lo único que ponen de relieve es la inadecuación de la teoría burocrática, sin proporcionarnos una explicación alternativa de la existencia de estas organizaciones no burocráticas. Pero resulta aún más importante observar que estos desarrollos recientes han cristalizado la inadecuación de la teoría burocrática y han demostrado la necesidad de una forma de pensar en la eficiencia que vaya más allá de un planteamiento basado en las variables estructurales-burocráticas.

La naturaleza de las organizaciones industriales es esencialmente económica. Consecuentemente, pese a que una óptica de la eficiencia no podrá satisfacer todas las posibles vías de la investigación sobre la organización, ha de ser sin duda un elemento principal de nuestros instrumentos para la comprensión de las organizaciones. La actual teoría de las organizaciones tiene una deuda intelectual mayor con la sociología que con la economía, y por ello tiene mucho que ganar con la incorporación de otras aportaciones económicas. Así como el sociólogo se ocupa sobre todo de cuestiones de poder en la sociedad y ha transmitido dicha tradición a la teoría de la organización, el economista concentra su atención en cuestiones de eficiencia de las actividades de intercambio en la sociedad y puede darnos una contribución por lo menos de igual importancia.

## **2. MERCADOS, BUROCRACIAS Y CLANES**

Preguntas como «¿por qué existen las organizaciones?» y «¿qué es una organización?» suelen rebasar un único punto de vista. Aquí no podremos encontrar una respuesta completa que pueda satisfacer a los que estudian todas las convicciones. Pero, aun así, se podría elaborar una respuesta que aclare mejor estas cuestiones.

La tarea estriba en describir las formas de cooperación en el campo de la actividad económica. A tal fin podemos, ante todo, encarar el problema de la

cooperación tal como se define para este análisis y luego pasar a una presentación de las soluciones alternativas que se derivan de esta específica definición del problema. El problema de la cooperación se considera aquí según la óptica de Mayo (1945) y Barnard (1968). Desde este punto de vista, el problema fundamental de la cooperación se debe al hecho de que los objetivos de los individuos sólo se pueden sobreponer en parte y, por consiguiente, si se les deja a merced de sí mismos, perseguirán objetivos incongruentes y actuarán de una forma carente de coordinación. El problema de toda colectividad que tenga un objetivo económico es hallar un modo para guiar de manera eficiente a los distintos individuos.

De dicha definición del problema de la percepción han nacido muchas ideas inapreciables. Algunos autores (por ejemplo, Etzioni, 1965; Weick, 1969) han hecho hincapié en el conflicto latente entre autonomía individual e intereses colectivos; que la acción cooperativa tiene que tener en cuenta, mientras que otros (por ejemplo, Simon, 1947) han subrayado la imposibilidad de llevar cumplidamente a cabo los esfuerzos de cooperación entre los distintos individuos. El interés específico se concentra en la eficiencia con la que se realizan las transacciones entre los individuos implicados en la acción cooperativa. La acción cooperativa, en el sentido que aquí le damos, conlleva necesariamente una interdependencia entre los individuos. Dicha interdependencia exige transacciones o intercambios entre individuos en las que cada uno de ellos da algo de valor (por ejemplo, su trabajo) y recibe a cambio algo de valor (por ejemplo, dinero). En una relación de mercado, la transacción se realiza directamente entre las dos partes y se basa en un mecanismo de precios, en el cual la existencia de un mercado competitivo ofrece a ambas la seguridad de que los términos del intercambio son equitativos. En una relación de tipo burocrático cada una de las partes da trabajo a una entidad, que gestiona la relación, atribuyéndole un determinado valor a la aportación de cada persona, para luego compensársela adecuadamente. La percepción de equidad se basa en el acuerdo social que otorga a la jerarquía burocrática la autoridad legítima para gestionar dicha relación. Pero resulta discutible que todos los individuos involucrados consideren la transacción equitativa y capaz de satisfacer los criterios de reciprocidad que, según Gouldner (1961), son condición universal de la vida colectiva.

Precisamente esta exigencia de equidad es la que da lugar a los costes de transacción. Si resulta indispensable atenerse a una norma de reciprocidad, también es necesario que cada actor de la transacción esté convencido de

que se ha realizado un intercambio equitativo de aportaciones y retribuciones. Los economistas han tomado nota de este problema con todo detalle desde que Coase (1937) observó que las empresas y los mercados son dos mecanismos alternativos para alcanzar un mismo objetivo, esto es, la mediación de las transacciones entre individuos. De forma quizá más pertinente todavía, Alchian y Demsetz (1972) han hecho hincapié en que, al hablar de «trabajo en equipo», resulta difícil establecer quién ha dado, y en qué medida, valor a un producto común. Los individuos, que temen la posibilidad de reivindicaciones deshonestas sobre la prestación por parte de otros individuos, pedirán sistemas de medición de dicha prestación explícitos y comprobables. Dichos sistemas de medición sólo pueden obtenerse con unos costes importantes (por ejemplo, un ejército de contables), que en este caso se consideran como un coste para mantener la transacción. Por consiguiente, el hecho de que se produzcan los costes de transacción se debe a las sospechas implícitas sobre las motivaciones de los demás actores y el grado de interdependencia tecnológica.

Así pues, una vez planteada la presencia de individuos con objetivos, al menos en parte incongruentes, el problema de la cooperación se suele resolver mediante la medición de la aportación de cada individuo y, a continuación, una distribución equitativa de recompensas (se presumirá como equitativa una distribución que corresponda al valor aportado por cada individuo, aunque también se podrían considerar como equitativas otras formas de distribución). Hemos identificado dos mecanismos principales para llevar a cabo esta mediación de las transacciones, esto es, un mercado y una burocracia. Estas son las alternativas a las que le han prestado mayor atención los teóricos de la organización (Barnard, 1968; Weber, 1947) y los economistas (Coase, 1937; Arrow, 1974). No obstante, el paradigma sugiere la posibilidad de un tercer mecanismo; más específicamente, si los objetivos de los individuos son fundamentalmente congruentes (no recíprocamente exclusivos), las condiciones de reciprocidad y de equidad se pueden satisfacer de forma bastante distinta.

Tanto Barnard como Mayo han subrayado que resulta difícil hacer que funcionen las organizaciones, porque no todos los miembros comparten la misma dedicación altruista con respecto a los mismos objetivos. Mayo (1945) mantiene que las organizaciones eran más eficientes en la era preindustrial, cuando a los nuevos miembros se les admitía tras un aprendizaje, durante el cual se les socializaba para que aceptaran todos los objetivos de la organización. Entonces, y de esta forma, intentaban hacer

automáticamente todo lo que resultaba útil para la organización. Barnard plantea el problema en estos términos:

Un sistema formal de cooperación exige un objetivo, un fin, una meta (...). Es importante observar la total diferencia entre el objetivo de un esfuerzo colectivo y el objetivo de un individuo. Incluso en el caso de que un hombre obtenga la ayuda de otros hombres para hacer algo que no puede hacer por sí solo, por ejemplo, desplazar una piedra de gran tamaño, el objetivo deja de ser personal (1968: 42-43).

Aun considerando los mercados y las burocracias como los mecanismos básicos para alcanzar una cooperación continuada de los individuos, Barnard, al igual que Arrow, prevé también la posibilidad de reducir la incongruencia del objetivo de forma coherente con la visión que tiene Mayo de la organización preindustrial. Barnard observa que: «La eficiencia o el equilibrio se pueden garantizar, bien cambiando los motivos que impulsan a los individuos, (...) o gracias a los resultados productivos que se pueden repartir entre los individuos» (ibid., p. 57). Barnard observa también que la «forma de persuasión que adquiere mayor importancia es el aleccionamiento sobre los objetivos. En sus aspectos formales, se trata de un proceso de educación deliberada de los jóvenes y de propaganda para los adultos» (ibid., p. 152). La conclusión a la que llega es que una «organización puede acometer los esfuerzos necesarios para poder existir, o induciendo a los objetivos, o cambiando las mentalidades. Me parece improbable que cualquier organización pueda existir, de hecho, sin utilizar ambos métodos conjuntamente» (ibid., p. 141).

La idea de que la interiorización de los valores pueda sustituir parcialmente a medios exteriores de control no es exclusiva de Barnard. Al discutir el empleo de formas de control coercitivas, utilitarias y normativas, Etzioni (1965) nos ofrece un cuadro bastante parecido. Stinchcombe (1959) ilustró la sustitución de medios burocráticos por medios de administración corporativa (socializados) y Lipset, Trow y Coleman (1956) describieron los efectos socializadores del aprendizaje en un sindicato industrial. No obstante, ninguno de estos modelos nos consiente prever las condiciones en las que se utilizará uno u otro entre estos métodos. Quizá sea debido a que estos modelos no toman en cuenta cuestiones de eficiencia en la

administración y, por tanto, no ofrecen posturas sistemáticas con las cuales comparar la eficiencia de las distintas formas de intermediación de las transacciones. El objetivo de esta aportación no es tanto explicar las formas de dominio o autoridad, sino analizar más a fondo la eficiencia de los mecanismos de control social con vistas a mantener la atención sobre el punto que Barnard considera esencial para comprender las organizaciones económicas.

Cuando la socialización de los individuos en la organización es total, resulta posible modificar las bases de reciprocidad. Por ejemplo, está bien documentada (Abegglen, 1958; Nakane, 1973; Dore, 1973) la preferencia de las empresas japonesas por contratar sólo a trabajadores que carezcan de experiencia, de forma que se puedan socializar completamente hasta conseguir que compartan los objetivos empresariales, recompensándoles en función de la duración del servicio, del número de familiares a su cargo, o de otros criterios al margen de la prestación. En este caso, no es necesario que la organización arbitre sistemas concretos de medición de las prestaciones para controlar o dirigir los esfuerzos de sus empleados, puesto que su inclinación natural (socializada) les hará actuar de la forma que más convenga a la empresa. Resulta también inútil llegar a sistemas de medición del valor añadido explícitos y comprobables para garantizar una distribución equitativa de las remuneraciones, puesto que la equidad, en este caso, se alcanza según criterios que no tienen nada que ver con la prestación y que pueden determinarse a costes relativamente bajos (la duración del servicio y el número de familiares que tenga el trabajador a su cargo se pueden conocer con un gasto relativamente reducido). Así pues, vemos que, en algunas circunstancias, las organizaciones industriales pueden confiar más en la socialización como mecanismo principal de mediación o control, y podemos ver también que este modelo de «clan» [el término clan, tal como lo usamos aquí, se remite al significado que le da Durkheim (1893), esto es, asociación orgánica que agrupa a una red de parientes, pero no necesariamente familiares] puede producir una gran eficiencia en la mediación de las transacciones entre individuos interdependientes.

Los mercados, las burocracias y los clanes se pueden separar aquí como tres mecanismos distintos presentes en cada organización, aunque podemos prever algunas formas que predominen en algunos casos y otras, en cambio, en otros. El próximo objetivo, naturalmente, es el de empezar a especificar en qué condiciones se satisfacen los requisitos de cada forma de la manera más eficiente.

Conviene observar ahora que, a estas alturas, hemos modificado nuestra anterior forma de interpretar los términos organización y organización formal. Según un lenguaje más amplio, necesario para que abarque tanto la economía como la teoría de la organización, podemos concebir una organización como todo modelo estable de transacción. Basándonos en dicha acepción, un mercado puede ser una organización, al igual que una burocracia o un clan. Una empresa concreta o un hospital o un colegio pueden tener elementos de mercado, de burocracia o de clan, o bien pueden ser prevalentemente una cosa u otra. Pero, en lo tocante a esta discusión, es necesario que mantengamos una distinción clara y única entre «burocracia» y «organización». Tal como lo estamos utilizando aquí, el término burocracia se refiere de forma específica al modelo weberiano, mientras que el término organización se refiere a todo modelo estable de transacción entre individuos o agrupaciones de individuos.

### **3. UN ESQUEMA DE LOS FRACASOS DEL MERCADO**

¿Cómo podemos especificar de forma general las condiciones en las cuales un mercado, una burocracia o un clan pueden garantizar una mediación más eficiente de las transacciones, esto es, reducir al mínimo los costes de transacción? La forma más eficaz para encarar dicha pregunta estriba en examinar más de cerca el enfoque que tiene Williamson (1975) de los grandes mercados y las jerarquías. Un enfoque que se basa en definiciones anteriores del problema, formuladas por Coase (1937) y otros (para una descripción más detallada véase Ouchi, 1981).

Para entender el paradigma, resulta útil concebir las transacciones de mercado o los intercambios como consistentes en relaciones contractuales. Cada intercambio está regulado por uno de los tres tipos de relaciones contractuales, todas las cuales tienen la propiedad de estar absolutamente especificadas. Esto significa que en una relación contractual no se deja nada a merced de la imaginación; puesto que cada una de las partes está obligada a entregar únicamente lo que se especifica, el contrato ha de puntualizar todos los aspectos referentes al intercambio, incluyendo quién tiene que ofrecer y qué en cualquier situación posible de naturaleza futura.

La forma más sencilla de contrato es la del contrato «por mercancía lista» o instantáneo (spot). Este tipo de contrato se da cuando, por ejemplo, se acerca uno a la caja de una pastelería, pide una tableta de fruta escarchada y paga 25 céntimos por esta última. En dicha transacción, todas las obligaciones se cumplen en el momento; el dinero se entrega a cambio de la fruta escarchada y no hay mayores implicaciones futuras del intercambio. Los contratos instantáneos son sencillos y todos los intercambios podrían realizarse a través de este medio, sin tener que incurrir en costes onerosos. Pero el contrato instantáneo, por definición, no puede hacer frente a transacciones futuras, y el hecho de que la mayoría de las relaciones de intercambio impliquen obligaciones a largo plazo excluye la posibilidad de llevar a cabo todos los intercambios a través de este medio.

Un medio que se utiliza corrientemente para tratar situaciones futuras es el «contrato de cláusulas múltiples» (contingent claims contract), un documento que especifica, aquí también de forma muy completa, las obligaciones de cada una de las partes de un intercambio respecto a todas las posibles situaciones de naturaleza futuras. Ahora bien, si nosotros lográramos redactar contratos con cláusulas múltiples que pudieran hacer frente a todas las eventualidades, entonces todos los intercambios podrían llevarse a cabo por este medio. Resulta, de todas formas, bastante sencillo demostrar que, teniendo en cuenta que el futuro es complejo o incierto, la tarea de especificar exactamente las cláusulas de un contrato no resulta viable a causa de la racionalidad limitada de los individuos. No especificar dicho contrato es una alternativa que, pese a todo, sólo podrá tener éxito si cada una de las partes se fía de que la otra interpreta el futuro de una forma que considera aceptable. Por consiguiente, teniendo en cuenta la incertidumbre, la racionalidad limitada y el oportunismo, dichos contratos están destinados a fracasar.

No parece necesario gestionar el futuro intentando anticiparlo en un contrato de gran envergadura estipulado de una vez por todas. ¿Por qué no recurrir, en cambio, a una serie de contratos, cada uno de ellos con un breve período de validez, en los cuales se puedan prever de forma fiable los acontecimientos futuros? Esto ayudaría a superar los obstáculos planteados por la incertidumbre y el oportunismo, y permitiría redactar «contratos sucesivos de entrega inmediata» (sequential spot contracting), otra forma completa. El problema estriba en que, en muchas relaciones de intercambio, los bienes o servicios que se intercambian son únicos (en el caso de bienes de consumo, como papel de periódicos, tubos o transistores, no son únicos)



y el proveedor necesita tener un conocimiento especializado de las modalidades para servir a su cliente de la mejor forma posible y de la manera más eficiente. Al tener que conformarse a dichas condiciones, el proveedor aprende con el tiempo cómo ser más eficiente y ese conocimiento especializado le ofrece las ventajas del «first mover». Ventaja que le permite ofertar de forma más eficiente en los contratos sucesivos respecto a otros potenciales competidores. Al saberlo, los competidores no perderán su tiempo, y así se creará una situación de «contratación en pequeñas cantidades» o de monopolio bilateral, con un único comprador y un único vendedor. En esa situación no caben las presiones competitivas que se transformaban en precios justos, y cada parte planteará exigencias oportunistas a las demás, reclamando de forma deshonestamente costes más altos u ofreciendo una calidad inferior, y todo aquello que convenga a sus intereses egoístas. Para mantener vivo un intercambio de este tipo, cada una de las partes tendrá que incurrir en gastos considerables, de forma que pueda garantizarse a sí misma el control sobre los gastos reales sufragados o sobre las prestaciones del otro. En este caso, pese a haber superado las limitaciones planteadas por la incertidumbre o por la racionalidad limitada, la relación de mercado falla debido a la confluencia del oportunismo con la contratación en pequeñas cantidades.

Por ello, en determinadas condiciones, no cabe ninguna forma de relación de mercado, esto es, de contratación completa. La figura 1 resume las condiciones que conducen al fracaso del mercado. Según el paradigma, ninguna de las cuatro condiciones por sí sola es suficiente para llevar al fracaso del mercado, pero casi cada combinación entre dos de éstas lo lograría (las combinaciones principales están marcadas con flechas). Según el aserto de Williamson (1975), en cambio, el uso de la organización burocrática («jerarquía» u «organización interna» en su lenguaje) superaría los defectos del intercambio de mercado, pese a que él mismo presta alguna atención a los defectos de las organizaciones burocráticas. Pasar de la teoría microeconómica a la teoría de las organizaciones es complicado, porque la mayor parte de los microeconomistas, incluido Williamson, no distingue entre los términos organización formal, organizaciones y burocracia.

La organización burocrática tiene dos ventajas principales respecto a las relaciones de mercado, que le permiten funcionar de forma eficiente pese a las condiciones de racionalidad limitada, de incertidumbre, de complejidad, de oportunismo y de contratación en pequeñas cantidades. En primer lugar,



Para resumir, el esquema de los fracasos del mercado mantiene que el mercado fracasa cuando los costes para completar una transacción resultan insoportables. Entonces, las ineficiencias de la organización burocrática se preferirán a los costes, relativamente más elevados, de la organización de mercado, y las relaciones de intercambio pasarán de un ámbito al otro. Aunque aquí no tenemos espacio suficiente para tomar en consideración su postura, Williamson (1975) mantiene que la eficiencia transaccional de la organización burocrática es su única razón de ser. Afirma, al igual que nosotros, y de forma muy convincente, que las argumentaciones anteriores, respecto al hecho de que la indivisibilidad o la eficiencia tecnológica exigen formas organizativas burocráticas, no son correctas.

#### **4. CLAN Y ESQUEMA DE LOS FRACASOS DEL MERCADO**

Se puede decir que los costes de transacción se deben enteramente a la necesidad de que haya equidad, como ya hemos afirmado anteriormente. En el caso de las relaciones de mercado, se da por supuesto el oportunismo y, por consiguiente, la equidad se garantiza mediante protecciones contractuales sumadas a serios controles sobre la prestación. Williamson se orienta directamente hacia las jerarquías burocráticas como alternativa principal para los mercados, pero vamos a considerar las cosas desde un punto de vista distinto.

Si aceptamos el enfoque según el cual los costes de transacción se deben a consideraciones de equidad, entonces nuestra interpretación de la figura 1 será distinta de la que nos propone Williamson. La figura 1 nos ofrece un esquema somero de las condiciones que complican la demostración de que se haya establecido un equilibrio justo. Desde nuestro punto de vista, la figura 1 tiene algunas redundancias, que se pueden ver con mayor claridad si nos remitimos al trabajo de Simon (1957) sobre las relaciones de empleo. Simon hace hincapié en el hecho de que el empleador, basándose en un contrato de trabajo, le da al trabajador una prima sobre el que sería el precio spot de una determinada unidad de una parte concreta de trabajo. Dicha prima, desde el punto de vista del trabajador, constituye una «prima con riesgo» para compensarle por el hecho de que, probablemente, se le pedirá

que realice tareas mucho más desagradables que las que recaen en su área de indiferencia, que abarca precisamente la gama de funciones previstas por el contrato de trabajo. La cantidad de la prima ocasionada por el riesgo se determina precisamente en función de la incertidumbre que se cierne sobre la probabilidad de dichas tareas. En otras palabras, si el empleado está totalmente de acuerdo con todos los objetivos del empleador, lo cual significa, dicho de otra manera, que se fía a pies juntillas de que el patrono no le exigirá nunca que realice una tarea desagradable, la prima por el riesgo será equivalente a: 0.

La relación de empleo es relativamente eficiente cuando la ambigüedad de la medición del rendimiento es alta y, en cambio, la ambigüedad o incertidumbre de los objetivos del patrono es baja. En una relación de empleo, cada trabajador depende de que el patrono lleve a cabo un reparto equitativo de los beneficios, por ello cada empleado tiene que confiar mucho en la fiabilidad del empleador. De lo contrario, los empleados exigirán protecciones contractuales, como la representación sindical, y los costes de transacción aumentarán.

Podemos poner de relieve que el elemento crítico de la eficiencia del mercado respecto a las relaciones de empleo consta de (i) la ambigüedad correspondiente a la medición de las prestaciones individuales, (ii) la fiabilidad o congruencia del objetivo (que se conoce también como falta de oportunismo) entre el empleado y el empleador. Así podremos reformular el problema de los costes de transacción de esta manera: para mediar de forma eficiente en las transacciones, cualquier forma de organización tiene que o reducir la ambigüedad de las prestaciones, o bien reducir la incongruencia de los fines entre las partes. Con este planteamiento, vemos cómo las relaciones de mercado alcanzan la eficiencia cuando la ambigüedad de las prestaciones es baja y, por consiguiente, resultan tolerables —de forma relativa pero no ilimitada— niveles altos de oportunismo o de incongruencia en los fines.

Ahora bien, la pregunta siguiente resulta obvia: ¿qué forma alternativa de mediación consigue minimizar la congruencia del fin y debería poder tolerar niveles altos de ambigüedad en la prestación? Obviamente, se tratará de una forma que conlleve una relación de empleo fuerte, esto es, una relación en la que se minimice la prima por riesgo. La respuesta, como es lógico, está en lo que nosotros hemos denominado clan, que representa, en cierto sentido, lo contrario de la relación de mercado, desde el momento que este

último alcanza la eficiencia en condiciones de gran ambigüedad de rendimiento y bajo oportunismo. En el sentido que aquí se indica, cualquier grupo ocupacional que se caracterice por su solidaridad orgánica puede concebirse como un clan.

Por ello, una profesión, un sindicato o una empresa puede ser un clan. La burocracia profesionalizada puede interpretarse como una respuesta a la necesidad de transacciones eficientes dentro de las profesiones (clan) y entre las profesiones (burocracia).

Quizá la expresión más clara de la forma clan de mediación está en lo que Durkheim indica como el caso de la solidaridad orgánica y de su contraste con las relaciones contractuales:

Para que la solidaridad orgánica exista, no basta con que haya un sistema de órganos necesarios los unos para los otros y conscientes en general de su solidaridad, sino que también es necesario que la forma en la que han de cooperar esté preestablecida, si no en todo tipo de contacto, al menos en las circunstancias más frecuentes. De no ser así, a cada momento serían necesarias nuevas luchas para restablecer el equilibrio (...). Dichos conflictos se renovarían, por tanto, de manera incesante, y por ello la solidaridad sólo podría ser virtual. Para cada caso en especial, todas las obligaciones recíprocas habrían de discutirse de nuevo. Alguien nos dirá que existen los convenios. Pero, en primer lugar, no todas las relaciones sociales pueden adoptar esta forma jurídica. Sabemos, por otra parte, que el convenio no es autosuficiente, sino que presupone una regulación que se extiende y se complica como la propia vida contractual (...). El convenio no es más que una tregua muy precaria; detiene las hostilidades solamente durante un cierto tiempo (1893, traducción italiana 1971: 357-358).

La solidaridad a la que se refiere Durkheim contempla un conjunto de objetivos entre los individuos, que se deriva precisamente de la dependencia necesaria entre unos y otros (dicha dependencia es por sí misma un corolario necesario para la división del trabajo, que se practica en todas las sociedades industriales). Durkheim observaba el desarrollo de los

planes industriales como sustituto de las relaciones contractuales de mercado, pero, al mismo tiempo, también le preocupaba el problema de la autonomía en condiciones de gran independencia.

Al hacer de cada uno de nosotros un ser incompleto, ¿no corre quizá la división del trabajo el riesgo de menguar la personalidad individual? Es algo que se le ha achacado muy a menudo (...). Partimos del principio que el hombre tiene que realizar su naturaleza de hombre (...). Pero dicha naturaleza no es constante en los distintos momentos de la historia, cambia, al igual que las sociedades (...). Pero en las sociedades más avanzadas su naturaleza consiste principalmente en lo que hace de él un órgano de la sociedad, y el acto que le es debido, consecuentemente, es mantener su parte de órgano (...).

La personalidad individual, lejos de verse contrahecha por el avance de la especialización, se desarrolla paralelamente a la división del trabajo (ibid., 392-393).

La congruencia de los fines como mecanismo central de control en las organizaciones se cita constantemente en Barnard:

Inculcar la creencia en la existencia real de un fin común es una función fundamental. Explica gran parte de la actividad educativa y de la así llamada moral de las organizaciones políticas, industriales y religiosas que, de otra forma, suele resultar inexplicable (1968: 87).

A continuación observa que:

La forma más intangible y sutil de incentivo es la que yo he indicado como la condición de comunión. Es un sentimiento que reconforta a la persona en las relaciones sociales, lo cual a veces se expresa como solidaridad, integridad social (...). La necesidad de comunión representa un presupuesto básico de la organización

informal, esencial para el funcionamiento de toda organización formal (ibid., 148).

También en Lipset, Trow y Coleman (1956), Argyris (1964), Selznick (1966) y Clark (1970) hallamos descripciones de las organizaciones que ofrecen un alto grado de congruencia en sus fines, normalmente alcanzados a través de la total socialización causada por una alta inclusión (Etzioni, 1965). En todos los casos, los autores describen las organizaciones como entidades en las cuales resulta difícil determinar las prestaciones individuales. No obstante, dichas organizaciones no están «débilmente ligadas», ni son «anarquías organizadas», simplemente porque están desprovistas de mecanismos de mercado y burocráticos. Un clan, como puntualiza Durkheim, proporciona una gran regularidad en las relaciones y podría resultar más directivo que otros mecanismos más explícitos.

El hecho de que el clan ofrezca un alto nivel de disciplina también lo subraya Kanter (1972) en su estudio sobre comunidades utópicas, algunas de las cuales habían realizado negocios con éxito, por ejemplo Oneida y Aman. Kanter observa que todas las comunidades utópicas con éxito «tenían en su historial una rutina diaria fija» (ibid., 121). Sin embargo, observa también que dicha disciplina no se alcanzaba por medio de la negociación o de la vigilancia (excepto la autovigilancia), sino mediante una forma extrema de desindividualización. En las comunidades utópicas con éxito se considera que los intereses individuales se satisfacen mejor mediante una inmersión completa de cada individuo en los intereses de un todo: «En muchos casos se considera que el bien de la comunidad trasciende al capricho personal, porque el individuo sólo se siente realizado cuando la comunidad opera sin problemas y de forma armónica» (ibid., 41). Dichos clanes emplean una gran variedad de mecanismos sociales cuyo fin principal es eliminar diferencias de objetivos, fines y valores entre los individuos:

La utopía se sostiene gracias al compromiso más que a la coacción, puesto que en la utopía lo que las personas quieren hacer es lo que tienen que hacer; los intereses de los individuos son congruentes con los intereses de los grupos (ibid., 1).

Kanter observa que las comunidades utópicas, que ella ha estudiado, son más pequeñas de tamaño respecto a las empresas modernas, pero ve la posibilidad de utilizarlas como modelos para las organizaciones industriales y, al hacerlo, recurre a un lenguaje que recuerda mucho a Durkheim y a Mayo:

Las comunidades utópicas son importantes, no sólo como empresas sociales de por sí, sino también como desafíos para los asertos sobre los que se asientan las instituciones actuales. La organización del trabajo de los grupos del siglo XIX, por ejemplo, con su job rotation, sus esfuerzos de trabajo en común, las críticas recíprocas, la propiedad compartida, la igualdad de retribución, el proceso decisorio basado en la participación, la introducción de valores espirituales y la integración con la vida familiar, pueden darnos modelos alternativos para las organizaciones laborales contemporáneas (ibid., 236).

Más recientemente Ouchi y Jäger (1978) y Ouchi y Johnson (1978) nos dan cuenta de organizaciones industriales modernas que se asemejan mucho a la forma de los clanes. En dichas organizaciones, actúa un conjunto de mecanismos sociales para reducir las diferencias entre los objetivos individuales y los de la organización y para producir un fuerte sentido de comunidad (cit. también Van Maanen, 1975; Katz, 1978). Allí donde los intereses individuales y los de la organización se solapan hasta este punto, es improbable que haya oportunismo y la equidad en las recompensas se puede alcanzar con costes de transacción relativamente bajos. Además, dichas organizaciones son típicamente las que operan en el sector de la alta tecnología o de las industrias que de ella dependen, donde el trabajo en equipo es común, las tecnologías cambian a menudo y la ambigüedad en las prestaciones de los individuos es, por consiguiente, muy alta. En dichas condiciones, las transacciones entre los individuos se median de forma más eficiente a través de una forma de relación laboral que minimiza la necesidad de mediciones claras y comprobables de las prestaciones.



## **5. LAS BUROCRACIAS Y EL ESQUEMA DE LOS FRACASOS DEL MERCADO**

Los costes de transacción se pueden reducir al mínimo mediante uno de los dos medios extremos de que se dispone, esto es, incrementando la medición de las prestaciones cuando la congruencia de los fines es escasa y, por el contrario, incrementando la congruencia de los fines cuando es baja la capacidad de medición de las prestaciones. Hemos identificado estos dos métodos o «tipos puros» como mercados y clan. No obstante, sucede raras veces que en un ámbito industrial las transacciones se lleven a cabo de tal forma que se puedan evaluar las prestaciones de una manera lo suficientemente clara como para que sea posible determinar los precios y gestionar un mercado; también es raro lograr que los objetivos se vuelvan tan compatibles que se consiga hacer que funcione un clan. Allí donde un mercado no puede tolerar niveles moderadamente altos de ambigüedad en las prestaciones, ni un clan puede tolerar niveles ni siquiera moderados de incongruencia en los fines, una burocracia puede operar precisamente en esas áreas de ambigüedad y de incongruencia.

Hemos comprobado que una organización burocrática tiene éxito porque sustituye a las formas completas de negociación con un contrato único incompleto que es precisamente el contrato de trabajo. De todas formas, la organización burocrática no está específicamente basada en la integración completa de los fines, aspecto que, en cambio, caracteriza al clan. Es más, establece un acuerdo parcial que se desarrolla a lo largo del tiempo y combina este nivel moderado de acuerdo sobre los fines con amplias comprobaciones. Weber (1947) llega hasta el punto de afirmar que, cuando las transacciones del mercado constituyen la forma más racional de intercambio desde el punto de vista formal, exigen como contrapartida una claridad de medición que es difícilmente alcanzable. A pesar de que es posible llegar a mediciones arbitrarias, que pueden utilizarse como «precios», éstas llevarían a una administración ineficiente. Weber rechaza también la posibilidad de que las relaciones de oportunidad puedan servir como base para organizar la actividad económica, desde el momento que son fundamentalmente más de tipo efectivo o tradicional, y no ofrecen las propiedades racionales de las relaciones burocráticas.

Aunque Weber, con toda probabilidad, ha infravalorado los mercados y los clanes, por Otra parte ha observado que las condiciones de la

industrialización sólo raras veces satisfacen la necesidad del mercado de los clanes y, por consiguiente, se hace necesaria una forma mixta basada en la aceptación normativa de la autoridad legítima, junto con una tentativa racional de llevar a cabo un control sobre las prestaciones. Por consiguiente, la organización burocrática especifica tanto las reglas de procedimiento como las de producción que pueden afectar a las prestaciones reales. Pero, ya que estos reglamentos no captan perfectamente todos los elementos deseados de las prestaciones, se refuerzan enfatizando la competencia técnica, que proporciona adiestramiento y socialización en el oficio, o estándares profesionales, intentando reducir el oportunismo. Al haber creado a los profesionales dentro de un ambiente burocrático cuya afiliación primaria es más respecto de la profesión que respecto del empleador, Weber reclama una orientación a la carrera, lo cual incrementa el sentido de afiliación o solidaridad hacia el empleador y reduce aún más la incongruencia del fin.

Este sistema de características equivale a una combinación de mecanismos de mercado y de clan, que puede tener éxito incluso cuando la ambigüedad en las prestaciones y la incongruencia de los fines son ambas moderadamente altas. Por tanto, se adapta a la media de las condiciones —media que puede caracterizar a la mayoría de las transacciones en un ambiente industrial—. Por ello no sorprende que la mayoría de las organizaciones en un ambiente industrial hayan de ser principalmente de tipo burocrático, desde el momento que, en dichas condiciones, una burocracia representa normalmente la forma que minimiza los costes de transacción. Y aún más, la forma burocrática minimiza los costes de transacción por cuanto garantiza de forma más eficiente a sus empleados una redistribución equitativa de las recompensas, siempre que, tanto la ambigüedad en las prestaciones, como la incongruencia en los fines sean moderadamente importantes.

A pesar de estas propiedades positivas, el tipo burocrático ha sido sometido a críticas y a revisiones constantes. Como puntualiza Williamson, el paso de una organización en U (funcional) a otra en M (divisional), en muchas empresas de grandes entidades se ha visto motivado por el deseo de simular un mercado de capitales dentro de una estructura burocrática, debido a las propiedades de mayor eficiencia de los mercados en comparación con las burocracias. Al agrupar las partes de la organización se pueden crear subunidades, cada una de las cuales será lo suficientemente autónoma de las demás como para permitir que se lleven a

cabo mediciones concretas y que se determine un mecanismo de precio eficaz a través del cual sea posible controlar a los distintos directores generales de división.

Pese a que cada división pueda seguir operando internamente como una burocracia, las eficiencias que se desprenden de esta solución parcial de mercado suelen ser relevantes y compensan los despilfarros de redundancia funcional, que a menudo se asocian a la división.

Quizá por el hecho de que una burocracia no sea un tipo puro, en el sentido en que lo son un mercado o un clan, ésta muestra sus propios fallos de una forma muy clara. A pesar de las numerosas tentativas para eliminar o sustituir las formas burocráticas, éstas siguen siendo el tipo dominante en los ambientes industriales.

Al haber distinguido tres mecanismos de intermediación, podemos ahora resumirlos e intentar exponer las condiciones generales en que cada forma mediará las transacciones entre los individuos de la manera más eficiente.

En la tabla 1 podemos distinguir mercados, burocracias y clanes en dos dimensiones: sus requisitos básicos previos, normativos e informativos. Vamos a considerarlos ahora uno por uno.

Los requisitos normativos se refieren a los acuerdos que todos los miembros de la red transaccional tienen que compartir para que funcione de forma eficiente, esto es, sin que se den costes excesivos para el control de las prestaciones. Si no se dan dichos acuerdos sociales mínimos, el mecanismo no será eficiente. Una norma de reciprocidad, según Gouldner (1961), es una de las dos únicas normas que han resultado universales en la sociedad a lo largo del tiempo y en las distintas culturas (la otra es el tabú del incesto). Una norma de reciprocidad, protegida por el hecho de saber con anterioridad que las violaciones estarán sujetas a severos castigos, proporciona un mínimo de protección contra el oportunismo, sin el cual el intercambio resulta imposible. Si no hubiera una norma tan ampliamente compartida, un comerciante en potencia, digamos, en el ramo de la pescadería debería invertir tanta energía para fijar anticipadamente los términos contractuales de intercambio y luego comprobar la prestación de la otra parte, que los costes de la transacción potencial serían insostenibles. En dichas condiciones, una división del trabajo es algo impensable y resulta también imposible la existencia social. No ha de sorprendernos, por tanto,

que todos los mecanismos de intercambio estén fundamentados en una norma de reciprocidad.

Una norma de autoridad legítima, como ya hemos debatido antes, resulta crucial por dos motivos. En primer lugar, consiente el nombramiento de superiores dentro de la organización que puedan definir, según criterios ad hoc, las obligaciones laborales de los subordinados, evitando así la necesidad de un contrato de trabajo que defina los derechos contingentes. Un contrato de este tipo sería, de hecho, tan complejo que resultaría imposible redactarlo, tan limitador, que obstaculizaría gravemente la eficiencia de la organización y, al mismo tiempo, tan incompleto, que acarrearía muchos desacuerdos.

TABLA 1  
Esquema de los fallos de la organización

Modalidades de control	Requisitos normativos	Requisitos informativos
Mercado	Norma de reciprocidad	Precios
Burocracia	Norma de reciprocidad	Reglas
	Autoridad legítima	
Clan	Norma de reciprocidad	Tradiciones
	Autoridad legítima	
	Valores y creencias comunes	

En segundo lugar, el principio de la legítima autoridad consiente a los superiores, dentro de la organización, ejercer un control de cerca sobre las prestaciones de los subordinados, cosa que no es posible en el ámbito de las relaciones de mercado. En una burocracia, la autoridad legítima adoptará normalmente una forma racional-legal, mientras que en un clan podrá adoptar más frecuentemente formas tradicionales (véase Blau y Scott, 1962). La autoridad legítima normalmente no se constituye dentro de la organización, sino que se mantiene mediante otras instituciones, como la iglesia o el sistema educativo (Weber, 1947; Blau y Scott, 1962; Barnard, 1968). La legitimidad de una organización determinada puede ser mayor o menor según sus opciones directivas y, en cambio, la autoridad ha de ser

fundamentalmente mantenida dentro de la sociedad en su conjunto (Inkeles y Schmidt, 1974, consideran que ésta es una propiedad de las sociedades «modernas»).

Es importante observar que Weber argumentaba que la eficiencia en la administración equivalía al uso de la forma de autoridad racional-legal o al dominio legítimo. Puede ser que Weber tuviera razón al afirmar que la forma racional-legal se presta mejor a la sociedad industrial que las formas de autoridad tradicionales o carismáticas. Sin embargo, confundía la autoridad con la eficiencia, mientras que, por nuestra parte, afirmamos que el uso de la autoridad legítima es eficiente sólo en determinadas condiciones y no de manera universal.

Los valores y las convicciones comunes garantizan la armonía de intereses, que elimina la posibilidad de comportamientos oportunistas (en Williamson, el oportunismo es una tendencia universal de los individuos, que son proclives a realizar progresivamente sus intereses personales, incluso mediante la mentira, la estafa o el robo. En este caso, el oportunismo se considera como algo equivalente a la incongruencia en los fines entre los individuos. Parece razonable afirmar que las dos definiciones son compatibles, por cuanto una interacción entre dos personas con fines incompatibles a menudo cada una de ellas la percibirá como una prueba de la falta de fiabilidad de la otra). Si todos los miembros de la organización han sido sometidos a un largo aprendizaje o a un período cualquiera de socialización, se llegará a hacerles compartir fines personales básicos, que son compatibles con los objetivos de la organización. En dicha situación, el control de las prestaciones es inútil, excepto con un fin educativo, puesto que nadie intentará a propósito cuidar los objetivos de la organización.

Se puede afirmar que la norma de la reciprocidad es universal, que la mayoría de las organizaciones formales aceptan la autoridad legítima y que los valores y convicciones comunes son relativamente raros en las organizaciones formales. Y así, en cada sociedad hay una forma normativa que sirve de premisa al mecanismo de mercado. La idea de autoridad racional-legal es común a la mayoría de las sociedades «modernas», pero puede variar considerablemente de una organización a otra, en cuanto a la medida en que se acepta. Los humanistas han afirmado frecuentemente con convicción que la gestión autoritaria debilitará la legitimidad que se le atribuye a la autoridad de la organización y, por consiguiente, limitará la zona de indiferencia dentro de la cual se pueden repartir las tareas. Al

parecer, en las organizaciones industriales no suele ser excesivamente común compartir valores y convicciones sobre cómo se han de maximizar dichos valores. Etzioni (1965) afirmó que esta forma de control es únicamente común a las organizaciones totales, como los hospitales militares y psiquiátricos. Light (1972) describe el papel que desempeña al ligar éticamente las relaciones de intercambio. No obstante, también hemos observado que una forma de socialización parcialmente completa puede ser eficaz (acompañada por mecanismos burocráticos o de mercado) para una gama de organizaciones que va más allá de las organizaciones «totales». Mayo (1945) afirmaba que la inestabilidad del empleo, que trastoca el largo período de socialización necesario, es el principal enemigo del desarrollo de esta forma de control.

Por lo que se refiere a los requisitos informativos previos de toda forma de control, podemos observar la diferencia entre precios, reglas y tradiciones. Los precios son una forma de información altamente sofisticada y siempre pueden proporcionarnos bastantes informaciones útiles para los fines del proceso decisorio. Sin embargo, es difícil llegar a precios, sobre todo cuando hay interdependencias tecnológicas, novedades u otras formas de ambigüedad, que confunden las líneas delimitadoras entre las diferentes tareas o entre los individuos. Respecto a los precios, las reglas son instrumentos informativos relativamente rudimentarios. Una regla es específica para un problema, razón por la cual hacen falta varias reglas para controlar las respuestas de organización. Quien decide ha de conocer la estructura de las reglas para estar seguro de que en cada situación posible aplica las correctas; la dificultad que entraña adquirir este tipo de conocimientos inducirá a errores en el proceso decisorio. Y además, una organización jamás podrá definir un cuerpo de reglas completo para cubrir todas las situaciones posibles. Por el contrario, la organización define un cuerpo reducido de reglas, que se refieren a la parte de las decisiones rutinarias. Las excepciones se van desplazando hacia escalones cada vez más altos de la jerarquía, donde los responsables de las decisiones pueden inventar reglas según las necesidades. Como subrayó Galbraith (1973), en condiciones complejas o de incertidumbre el número de las excepciones será tan grande que la jerarquía estará sobrecargada en detrimento de la calidad del proceso decisorio.

Las tradiciones se pueden considerar como instrumentos más o menos refinados de los precios y de las reglas. Las tradiciones son las reglas implícitas que guían el comportamiento. Puesto que las tradiciones no están

escritas de forma organizada, no son de fácil acceso para los neófitos, y un nuevo miembro de la organización no estará capacitado para operar eficazmente hasta que no haya aprendido, con el paso de los años, las tradiciones (Van Maanen y Schein, 1978). En términos de precisión de la evaluación de las prestaciones que consienten, las tradiciones pueden ser más rudimentarias que los precios y que las reglas. Una tradición se define generalmente de modo genérico y se ha de interpretar antes de aplicarla a una determinada situación. Pese a ello, el conjunto común de las tradiciones dentro de una organización formal puede dar origen a una filosofía o a un punto de vista unificados, aunque implícitos. Si se da una visión unificada de este tipo, desde el punto de vista funcional puede ser el equivalente de una teoría que establezca cómo debería funcionar una organización. Es evidente que un miembro que entienda de lleno una teoría de este tipo, esencial, puede luego deducir de ella una regla idónea para orientar cualquier posible decisión, lo cual se traduce en una forma de control extremadamente elegante y completa. También resulta claro que una interrupción del proceso de socialización limitará la transmisión de las tradiciones y estará abocada a la ineficiencia de la organización.

## **6. LA CONCEPCION HUMANISTICA DEL FRACASO DE LA ORGANIZACION**

Williamson (1975) ha descrito su formulación como una teoría de los «fracasos», para expresar el concepto de que, a pesar de que las formas de mediación de mercado se han de preferir a nivel general, éstas están destinadas a fracasar, en el sentido de que se volverán menos eficientes que las formas burocráticas, razón por la cual, en determinadas situaciones, se sustituirán por estas últimas. Podemos decir que también las formas burocráticas están sujetas a un tipo parecido de fracaso en otras condiciones —por ejemplo, cuando reprimen la autonomía individual—. Desde el punto de vista de la eficiencia, deberíamos esperar a que las formas burocráticas fallen cuando hacen que aumente el oportunismo a un nivel muy alto, mediante una vigilancia excesivamente estrecha, pero es raro que una organización de este tipo pueda realmente cerrar sus puertas y

dejar la escena. ¿Qué explica esta aparente debilidad en nuestro punto de vista sobre la eficiencia?

Los psicólogos sociales humanistas han afirmado durante largo tiempo que las organizaciones burocráticas fracasarán por innumerables circunstancias: cuando los trabajadores se hallan situados en una posición de dependencia que les niega la posibilidad de éxito psicológico (Argyris, 1964), cuando la falta de confianza entre los empleados distorsiona la cooperación y la comunicación (Likert, 1967), cuando las tareas están tan especializadas que son deshumanizadoras (Mayo, 1945) y cuando el control se basa exclusivamente en la aplicación de un determinado cuerpo normativo (Bennis, 1966).

Las organizaciones tendrán éxito en la medida en que sean capaces de motivar a sus empleados y, de esta forma, dar rienda suelta a sus energías potenciales y a su creatividad (Maslow, 1954). A tal fin, han de garantizarse condiciones de trabajo en que los individuos puedan perseguir objetivos generales internamente y adquirir una independencia propia (Argyris, 1964). Para que un superior pueda transmitir a sus subordinados este tipo de libertad, hace falta que adopte una actitud de confianza respecto a ellos, y además tiene que tener unas convicciones profundas sobre la naturaleza humana que le predispongan a dar a sus subordinados una independencia psicológica de sus propias órdenes y de su control (MacGregor, 1960). Un elemento fundamental de la confianza es, sin embargo, la firme convicción de que una vez que se les ha dado la libertad para que definan sus propios objetivos, los subordinados elegirán la consecución de objetivos que estén en armonía con los objetivos de eficiencia de la empresa. No obstante, los intereses de los individuos son necesariamente distintos de las finalidades de la empresa, con el resultado de que dicha confianza está desprovista de garantías y no se desarrolla (Udy, 1962). En determinadas condiciones, la adopción de una actitud de confianza por parte del grupo directivo puede dar lugar a un mayor acercamiento y cooperación voluntaria por parte de los subordinados, pero, pese a todo, se trata de casos raros (Mayo, 1945).

Más frecuentemente, una organización moderna opta por no dar confianza a los trabajadores, considerando que sus objetivos son fundamentalmente incompatibles con los de la organización. Por tal motivo, la organización adopta innumerables instrumentos, cuyo único fin es controlar rigurosamente, no sólo la rentabilidad, sino también el comportamiento laboral, controlar cada acción, recompensar las prestaciones deseadas y



castigar las no deseadas. Para alcanzar dichos objetivos, los trabajos se vuelven cada vez más especializados y simplificados, hasta tal punto que cada trabajo puede aprenderse de prisa y puede controlarse fácilmente. Este proceso restrictivo destruye la unicidad y, en consecuencia, el poder contractual de cada trabajador, mientras que hace que aumente la capacidad de control de la organización. No obstante, dichos cambios tienen también como efecto la creación de puestos de trabajo psicológicamente insatisfactorios. Los trabajadores a quienes se les niega la posibilidad de crecimiento psicológico en su puesto de trabajo se vuelven emocionalmente incapaces y manifiestan niveles inferiores de motivación y de energía, no solamente en el trabajo, sino también en otros campos de la vida (Argyris, 1964). La organización donde se niega la cooperación voluntaria de los empleados, se convierte en un campo de batalla y tiene un poder de coordinación inferior.

Esta desgraciada situación es el resultado directo de la industrialización de nuestra civilización en un lapso relativamente breve (Durkheim, 1893). En las sociedades tradicionales, los intereses individuales podían casar de verdad con los intereses de la empresa, razón por la cual el control explícito desde el exterior no era necesario. En esos ambientes tradicionales, los nuevos empleados se incorporaban a la empresa tras un aprendizaje, durante el cual no sólo asimilaban la capacitación técnica necesaria para su trabajo, sino también los valores y las convicciones fundamentales que caracterizaban al grupo al que se iban a incorporar. Una relación de trabajo duraba, por regla general, toda una vida, y se prolongaba incluso de una generación a otra, de tal manera que los intereses individuales llegaban a confundirse completamente con los intereses de la organización (Mayo, 1945).

El oportunismo no es nada más y nada menos que una incompatibilidad de objetivos entre empleador y empleado. Cuando la socialización es total, un empleado que se comporte de forma egoísta contribuye también a lograr los objetivos de la organización, y así no tendrá ninguna ventaja en mentir, engañar o robar. Cuando la socialización no es total, los objetivos del empleado resultarán a menudo incompatibles con los objetivos de la organización, de tal manera que el empleado tendrá la tentación de mentir, engañar y robar para realizar sus propios fines personales. Si la industrialización moderna lleva realmente a una inestabilidad ocupacional tal que la socialización a veces suele ser total (la industrialización no siempre lleva a un resultado de este tipo, cit. Ouchi y Johnson, 1978), podemos

esperarnos que el oportunismo resulte característico de la mayoría de los empleados.

Y aquí, si no hemos forzado demasiado las sutilezas de los psicólogos sociales humanistas, podemos observar que sus teorías de los fracasos de la organización no sólo corresponden, sino que incluso iluminan la teoría de los fracasos del mercado de Williamson. Los humanistas han afirmado, precisamente al igual que Williamson, que las organizaciones formales pueden utilizar uno de los dos mecanismos esenciales de control, o construyen una red de relaciones basadas en la confianza interpersonal, reduciendo así el peligro de oportunismo, o bien pueden ejercer un severo control sobre las prestaciones, eliminando de tal forma el oportunismo. No obstante, por el trabajo de los humanistas, vemos que estos dos estilos de gestión son diametralmente opuestos. Un punto que no está muy bien desarrollado en la teoría de los fracasos del mercado. Si siguiéramos observando lo que dice Mayo, llegaríamos a dudar de que las condiciones esenciales necesarias para lograr la unidad de objetivos y valores entre los miembros de una empresa se puedan satisfacer realmente. Lo que pronostica, ante todo, es la creación de subgrupos de cohesión dentro de la propia organización, un instrumento que puede llevar a una protección psicológica, pero que en nuestra opinión lleva a mayores necesidades de control y comprobación, por cuanto cada grupo defenderá a quienes formen parte de él, cuando éstos intenten realizar objetivos comunes del propio grupo, que pueden apartarse de los de la empresa (el modelo linkpin de Likert, 1967, es un mecanismo para coordinar estos distintos grupos).

Un punto débil notable de la escuela humanista es el hecho de que puede tender a un ejemplo empírico de fracaso de la organización, de la misma forma en que un economista puede referirse a muchos ejemplos de fracaso del mercado, esto es, que las organizaciones pueden fracasar de veras psicológicamente, lo cual, sin embargo, no nos lleva necesariamente a su desaparición. Una organización que no consiga crear relaciones de confianza, según los humanistas y los economistas, puede seguir desarrollando su propia actividad de forma eficiente confiando en un estrecho control de las prestaciones. Con este enfoque, la argumentación nos sugiere, pese a todo, una explicación del éxito económico de empresas que han fracasado psicológicamente, los costes del fracaso psicológico no los ha pagado totalmente la empresa, sino que más bien se le han repercutido a la sociedad en general. Los empleados que alcanzan el punto de incapacidad emocional son los primeros en tener que sufrir la suspensión

temporal del trabajo en los períodos de depresión; en casos extremos, se les despiden. La empresa que ha «quemado» emotivamente a sus empleados no tiene que hacer frente al coste para que éstos recuperen su propia integridad. Al igual que antaño podían contaminar el agua y el aire sin tener que pagar nada por los recursos que habían destruido, las empresas siguen contaminando impunemente nuestra salud mental.

Si aceptamos este concepto de salud psicológica como algo externo, tendremos una visión coherente del fracaso de la organización, que se desprende de la perspectiva humanista. Una organización gestionará las relaciones de intercambio de forma más eficiente de lo que pueda hacer un mercado, a condición de que fomente la confianza interpersonal. La confianza aportará energía psicológica, la máxima productividad y motivación, y aliviará los efectos del oportunismo. Consecuentemente, la organización podrá realizar transacciones complejas sin tener que afrontar los altos costes necesarios para controlar dichas transacciones. Además, un clima de confianza ampliará el área de indiferencia dentro de la cual cada empleado permitirá que sus actividades se especifiquen, y de esta forma aumentará aún más la capacidad de la empresa para poder adaptarse a un futuro incierto, sin especificar, a priori y de una forma total, todas sus obligaciones.

Sin embargo, en condiciones de inestabilidad, no podrá darse la comunión de intereses, que es presupuesto fundamental de la confianza. En dichas situaciones, las organizaciones pierden gran parte de las ventajas que tienen respecto a los mercados, y podría pensarse que muchas organizaciones tendrían que fracasar.

Pero las organizaciones, en nuestra sociedad, son capaces de recurrir a controles severos, a castigos y a la especialización para sobrevivir, con tal de que no tengan que pagar los costes del perjuicio psicológico que han originado con este tipo de control. En última instancia, pese a todo, podemos esperarnos que una sociedad, que ha otorgado poder legítimo a las organizaciones laborales, renunciará al menos a una parte de todo esto, cuando considere que los abusos son muchos y serios (Parsons y Shils, 1951). Se puede afirmar que un desarrollo de este tipo se ha dado en la Europa occidental desde 1952, cuando la industria alemana adoptó el principio de la «codeterminación», por el cual los comités de trabajadores toman algunas decisiones políticas conjuntamente con los directivos. En

Suecia, Noruega, Alemania Occidental, Italia y Francia, la facultad, anteriormente otorgada a los niveles directivos, de contratar, despedir, controlar, promocionar, se ha reducido considerablemente gracias a acciones políticas y legales (Roberts, Okamoto y Lodge, 1978).

No es inevitable que las organizaciones burocráticas pierdan su capacidad de crear confianza interpersonal. En cuanto el esquema de los fracasos del mercado especifica las condiciones en las que los mercados no pueden operar de forma eficiente, el esquema humanista del fracaso de la organización también especifica las condiciones en las cuales la organización burocrática no puede operar de forma eficiente, y demuestra cómo una imperfección de mercado (la incapacidad de dar un precio a la salud mental) permite la existencia constante de las organizaciones ineficientes.

## **7. LA INESTABILIDAD DE LA ORGANIZACION**

Hemos observado cómo, en condiciones de extremada incertidumbre y de oportunismo, los costes de transacción pueden aumentar de forma generalizada. Denison, de hecho, ha puesto de relieve que durante el período de 1965-1975 la productividad neta en los Estados Unidos sufrió una baja debido a los cambios acaecidos en el «ambiente industrial y humano dentro de cuyo ámbito han de operar las empresas» (1978: 21). El output por unidad de input disminuyó por dos razones: el 78 por 100 de esta reducción se ha de achacar al aumento de los costes del aire, del agua y de la seguridad en el trabajo; mientras que el 22 por 100 restante se ha de achacar a una mayor necesidad de vigilar a los empleados, clientes y proveedores potencialmente deshonestos, y para protegerse contra los robos.

Los recursos empleados para mejorar las condiciones del ambiente y de la seguridad no son una pura pérdida para la sociedad, pese a que pueden hacer que disminuya la rentabilidad empresarial, y no representan tampoco el elemento más interesante para nosotros. La mayor necesidad de

vigilancia dentro de la empresa, sin embargo, puede resultar significativa respecto al hecho de que el coste de las transacciones de control ha aumentado. Mayo (1945) podría haber-previsto una evolución de este tipo, considerándola resultado inevitable de la inestabilidad que se asocia a la industrialización. Por nuestra parte, podríamos dar la explicación siguiente: las relaciones de intercambio, en general, están sujetas a un nivel tan alto de ambigüedad informativa que jamás podrán ser enteramente gobernadas por los mercados. Y de esta forma, han sido incorporadas por mecanismos culturales y de clan dentro de cada organización y en la economía en general. En los Estados Unidos, además de la inestabilidad, han aumentado también la heterogeneidad y la movilidad, pese a que la eficiencia de dichos mecanismos culturales se ha visto, por decirlo de alguna forma, viciada. El resultado ha sido el crecimiento de los mecanismos burocráticos de vigilancia y control. Pese a que el uso de la vigilancia burocrática en las condiciones sociales actuales puede constituir la estrategia ideal, también es cierto que nosotros, como nación, estamos empleando más recursos para cuestiones de transacción respecto a lo que se hacía hace diez años, y esto representa un claro declive de la prosperidad.

Probablemente es cierto que, en mayor o menor medida, todas las organizaciones se encuentran en un estado de fracaso parcial. También podría darse que el grado de incertidumbre que caracteriza a la sociedad americana sea tal que ningún mecanismo de control llega nunca a funcionar muy bien. Ya hemos observado que las condiciones para la creación de un mercado, una burocracia o un clan puros se dan muy raras veces, siempre que admitamos que esto puede suceder. De todas formas, incluso una combinación de todos estos mecanismos de control puede resultar ineficiente en muchos casos. En las nuevas tecnologías y en las organizaciones del sector público, el porcentaje de intercambios, la inestabilidad del empleo o la ambigüedad en la valoración del rendimiento son un obstáculo para cualquier tentativa de poner en práctica un control racional.

En dichos casos, el intercambio se institucionaliza en una forma de organización. Es la tesis principal de Meyer y Rowan, los cuales afirman que (1977) los sistemas escolares son por su propia naturaleza incompatibles con cualquier otra forma de control racional. No tienen ningún mecanismo eficaz de precios, no disponen de un control burocrático eficaz y no tienen en su interior culturas coherentes (cit., Meyer y otros, 1978). De ello se desprende que los sistemas escolares (que se distinguen por el

adiestramiento, que no implica necesariamente organizaciones de gran tamaño) siguen creciendo y sobreviviendo porque los objetivos que presumiblemente persiguen se han aceptado, por considerarlos necesarios los miembros de la sociedad. Por ello, hasta que un sistema escolar, u otra organización institucionalizada, siga persiguiendo de forma simbólica los objetivos aceptados, recibirá el respaldo de la sociedad. Y, puesto que no es posible un control racional dentro del sistema escolar, nadie sabe si realmente está persiguiendo dichos objetivos, pero ésta es propiedad inherente a una organización institucionalizada (la Iglesia es otro ejemplo de organización que no tiene por qué dar prueba de su rendimiento) (cit., también Ouchi, 1977).

En cierta medida, todas las organizaciones económicas están institucionalizadas. Los objetivos fundamentales de todas las organizaciones posibles tienen que ser, por lo menos de alguna forma, compatibles con valores sociales de largo alcance (Parsons y Shils, 1951). Si los empleados, los clientes y el público en general reconocen como legítimas las actividades básicas de una empresa, seguirán respaldándola aunque no tengan pruebas de que su respaldo se traduce en efectos deseados. La institucionalización de las organizaciones es la que les consiente sobrevivir, incluso en condiciones que limitan fuertemente su capacidad de control racional. Ya que ninguna organización puede aplicar de manera coherente mecanismos eficaces de control interior, todas las organizaciones dependen de su legitimación en la sociedad. En última instancia, el fracaso de las organizaciones se dará sólo cuando la sociedad considere que los objetivos básicos de la organización no merecen más respaldo.

Este capítulo ha suscitado, sin duda, muchas más cuestiones de las que ha resuelto. Es más, mi objetivo ha sido ver qué nuevos tipos de problemas podemos plantearnos respecto a las organizaciones, aplicándoles un nuevo marco teórico. He omitido varios problemas que merecerían un análisis más profundo. La experiencia me sugiere, de todas formas, que podemos considerar las antiguas ideas de incertidumbre, de autoridad legítima, de socialización y de burocracia a través de la óptica de los costes de transacción y utilizando el esquema de los fracasos del mercado de Williamson, y al actuar así, podremos descubrir nuevas conexiones entre problemas aparentemente desconectados en el ámbito de la teoría de la organización.

Por lo que se refiere a la acción legal por discriminación sexual, que se cita al principio del capítulo, y el problema de qué es un establishment, tenemos ahora una respuesta al menos parcial. No podemos dar una definición general sobre una organización que se adapte a las distintas finalidades de las muchas acciones legales en que se fundamentan, por ejemplo, las acciones legales incoadas por discriminación sexual y antitrust, pero tampoco nos hallamos en una situación de total incertidumbre.

Aplicando nuestro criterio de eficiencia, podemos afirmar que resulta razonable definir como organización cualquier conjunto de individuos que ponen en práctica un modelo estable de transacciones. Más concretamente, podemos establecer si la organización es, en primer lugar, de tipo mercado, burocrática o clan. Si es de tipo burocrático, podemos incluir a todos aquellos individuos que se someten a un conjunto común de normas y de procedimientos, como también a un sistema de autoridad legítima dentro de una organización. Si es de tipo clan, podemos incluir a todos aquellos que han vivido un proceso de socialización y que probablemente comparten valores y objetivos similares dentro de algún sistema tecnocrático. Si pertenece al tipo mercado, entonces no hay ninguna organización que tenga referencia con los objetivos de este proceso en particular. La finalidad de la acción legal era proteger a las mujeres de un comportamiento oportunista por parte de la empresa. Pero si las condiciones de mercado prevalecen, entonces el oportunismo se volverá ineficaz y no será necesario ningún remedio. Si, como resulta más probable, la empresa acusada es de tipo U (tipo funcional), entonces podremos puntualizar que las transacciones de mercado no son practicables entre sus funciones y que, por consiguiente, hay que reducir el oportunismo para alcanzar la equidad dentro de la empresa en general. Pese a que nuestro estándar no está tan bien definido como a nosotros nos gustaría, tenemos por lo menos un criterio sistemático con el cual poder valorar todo departamento o factoría en cuestión, para determinar su grado de pertenencia a la empresa mayor.

¿Qué es una organización? Una organización, en nuestra opinión, existirá allí donde haya una estructura estable de transacciones entre los individuos o las agrupaciones de individuos. Nuestro esquema, por consiguiente, se puede aplicar al análisis de las relaciones entre los individuos o entre las subunidades dentro de una empresa, o también se puede aplicar a las transacciones entre empresas dentro de una economía. ¿Por qué existen las organizaciones? Vemos ahora claramente la necesidad de una mayor precisión en nuestro lenguaje para poder contestar a esta pregunta. Desde

nuestro punto de vista, todas las transacciones estructuradas están organizadas; por consiguiente, todos los intercambios estables dentro de una sociedad están organizados. Cuando preguntamos: «,Por qué existen las organizaciones?», normalmente lo que tenemos intención de preguntar es: «,Por qué existen las organizaciones burocráticas?», y la respuesta es muy clara. Las organizaciones burocráticas existen porque, en determinadas condiciones especificables, son medios mucho más eficientes para una mediación equitativa de la transacción entre las partes.

De forma similar, podemos observar que las organizaciones de mercado existen, como también las organizaciones en forma de clan, por cuanto cada una de ellas, en determinadas condiciones, ofrece el coste de transacción más bajo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEGGLEN, J. C. (1958), *The Japanese Factory: Aspects of Its Organizations* (Nueva York: Free Press).

ALCHIAN, A. A., y DEMSErZ, H. (1972), «Production, Informations Costs and Economic Organization». *American Economic Review*, 62, 777-795.

ARGYRIS, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization* (Nueva York: Wiley).

ARROW, K. J. (1974), *The Limits of Organization* (Nueva York: Norton). (Traducción al italiano: *I limiti dell'organizzazione*, Milán, Il Saggiatore, 1980.)

BARNARD, C.I. (1968), *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press). Edición original de 1938. (Traducción al italiano: *Le funzioni del dirigente*, Turín, UTET, 1970.)

BECKER, S. W., y GORDON, G. (1966), «An Entrepreneurial Theory of Formal Organizations», parte I. *Administrative Science Quarterly*, 11, 315-344.

BENNIS, W. (1966), *Changing Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill).  
BLAU, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life* (Nueva York: Wiley).

BLAU, P. M., y SCOTT, W. R. (1962), *Formal Organizations* (San Francisco: Chandler). (Traducción al italiano: *Le organizzazioni formali: un approccio comparato*, Milán, Angeli, 1972.)

CLARK, B. R. (1970), *The Distinctive College*. Antioch, Reed and Swarthmore (Chicago: Aldine).

COASE, R. H. (1937), «The Nature of the Firm». *Economica*, 4 (nueva serie), 386-405.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G., y OLSEN, J. P. (1972), «A Garbage Can Model of Organizational Choice». *Administrative Science Quarterly*, 17, núm. 1, 1-25.

DENVISON, E. F. (1978), *Effects of Selected Changes in the Institutional and Human Environment upon Output per Unit of Input*. General Series Reprint, núm. 335 (Washington, DC: Brookings Institutions).

DORE, R. (1973), *British Factory-Japanese Factory* (Berkeley: University of California Press).

DURKHEIM, E. (1893), *De la division du travail social* (París: Alcan). (Traducción al italiano: *La divisione del lavoro sociale*, Milán, Comunitá, 1971.)

ETZIONI, A. (1965), «Organizational Control Structure». En J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations* (Chicago: Rand McNally).

GALBRAITH, J. K. (1973), «Power and the Useful Economist». *The American Economic Review*, 63, 1-11.

GOULDNER, A. W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy* (Nueva York: Free Press of Glencoe). (Traducción al italiano: *Modelli di burocrazia aziendale*, Milán, Etas Kompass, 1970.)

HALL, R. (1963), «The Concept of Bureaucracy. An Empirical Assessment». *American Journal of Sociology*, 69, 33-40.

HANNAN, M. T., y FREEMAN, J. (1977), «The Population Ecology of Organizations». *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.

INKELES, A., y SMITH, D. (1974), *Becoming Modern* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).

KANTER, R. M. (1972), *Commitment and Community* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).

KATZ, R. (1978), «Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction». *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-223.

LAWRENCE, P. R., y LORSCH, J. W. (1967b), «Differentiation and Integration in Complex Organization». *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.

LIGHT, I. H. (1972), *Ethnic Enterprise in America* (Berkeley: University of California Press).

LIKERT, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value* (Berkeley: University of California Press).

LINDBLOM, C. E. (1977), *Politics and Market* (Nueva York: Basic Books). (Traducción al italiano: *Politica e mercato*, Milán, Etas Libri, 1979.)

LIRSET, S. M.; TROW, M. A., y COLEMAN, J. S. (1956), *Union Democracy* (Nueva York, Free Press). (Traducción al italiano: *Democrazia sindacale*, Milán, Etas Kompass, 1972.)

MARCH, J. G., y SIMON, H. A. (1958), *Organizations* (Nueva York: Wiley). (Traducción al italiano: *Teoria dell'organizzazione*, Milán, Comunità, 1971.)

MASLOW, A. H. (1954), *Motivation and Personality* (Nueva York: MacMillan): (Traducción al italiano: *Motivazione e personalità*, Roma, Armando, 1977.)

MAYO, E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Londres: Routledge and Kegan Paul). (Traducción al italiano: *La civiltà industriale*, Turín, UTET, 1969.)

McGREGOR, D. (1960), *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill).

MEYER, J., y ROWAN, B. (1977), «Institutionalized Organizations. Formal structure as Myth and Ceremony». *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

MEYER, M. W. y otros (eds.) (1978), *Environments and Organizations* (San Francisco, Ca: Jossey-Bass).

NAKANE, C. (1973), *Japanese Society* (Middlesex, Inglaterra: Penguin Books).

OUCHI, W. G. (1977), «The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control». *Administrative Science Quarterly*, 22, 95-113.

– (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet Japanese Challenge* (Reading, Mass.: Addison-Wesley).

OUCHI, W. G., y JAGER, A. M. (1978), «Type Z Organizations: Stability in the Midst of Mobility». *Academy of Management Review*, 3, 305-314.

OUCHI, W. G., y JOHNSON, J. B. (1978), «Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well-Being». *Administrative Science Quarterly*, 23, 292-317.

PARSON, T., y SHILS, E. A. (1951), «Values, Motives, and System of Action». En T. Parsons y E. A. Shils (eds.), *Toward a General Theory of Action* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).

ROBERTS, B. C.; OKAMOTO, H., y LODGE, G. C. (1978), *Continuity and Change in the Industrial Relations System in Western Europe, North American, and Japan*. Intervención no publicada del Trilateral Task Force on the Industrial Relations a la Trilateral Commission.

SELZNICK, P. (1949), *TVA and the Grass Roots* (Berkeley y Los Angeles: University of California Press). (Traducción al italiano: *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso Tennessee Valley Authority*, Milán, Angeli, 1974.)

– (1957), *Leadership in Administration* (Nueva York: Harper and Row). (Traducción al italiano: *La leadership nelle organizzazioni*, Milán, Angeli, 1976.)

SIMON, H. A. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations* (Nueva York: Free Press).

– (1957), *Administrative Behavior* (Nueva York: MacMillan). (Traducción al italiano: *Il comportamento amministrativo*, Bolonia, Il Mulino, 1958.)

STINCHCOMBE, A. L. (1965), «Social Structure and Organizations.. En J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations* (Chicago: Rand McNally).

THOMPSON, J. D. (1967), *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill). [Traducción al italiano parcial de los caps. 5 y 6: Tecnologia, struttura e razionalità organizzativa, en *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, A. Fabris y F. Martino (eds.), Milán, Etas Libri, 1974, 125-146.]

UDY, S. H. (1962), «Administrative Rationality, Social Setting, and Organization Development». *American Journal of Sociology*, 68, 299-308.

VAN MAANEN, J. (1975), «Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in Urban Police Department». *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.

VAN MAANEN y SCHEIN, E. H. (1978), *Toward a Theory of organizational Socialization*. Manuscrito, Sloane School of Industrial Administration, Massachusetts Institute of Technology.

WEBER, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*. (Traducción inglesa de A. M. Henderson y T. Parsons, Glencoe, Free Press, corresponde a la parte I, vol. I de *Economía e sociedad*, cit.)

WEICK, K. E. (1969b), *The Social Psychology of Organizing* (Reading: Addison-Wesley).

— (1976b), *Educational Organizations as Loosely Coupled System*. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.

WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (Nueva York: Free Press). [Traducción al italiano (parcial):  *Mercati e gerarchie*, en  *Organizzazione e mercato*, R. Nacamulli y A. Rugiardini (eds.), Bolonia, Il Mulino, 1985.]