

DESARROLLOS RECIENTES EN TEORIA
ORGANIZACIONAL : UNA REVISION

RICHARD H. HALL *

Resumen:

Este artículo revisa y evalúa cinco importantes perspectivas teóricas sobre las organizaciones. Tales perspectivas o modelos son los siguientes: ecología de poblaciones, dependencia de recursos, costos de las transacciones, racional e institucional. Se presentan las ventajas aportadas por cada modelo así como también las limitaciones de cada uno. La conclusión del análisis es que los modelos teóricos no deben ser concebidos como suficientes tomados por separado. Más bien los modelos son utilizados más apropiadamente cuando se les usa combinadamente.

Palabras claves: *Teorías de organizaciones, análisis organizacional, estudios organizacionales.*

El objetivo de este artículo es el de examinar algunas teorías contemporáneas acerca de las organizaciones y sugerir la que parece ser una manera productiva de conceptualizar las organizaciones. Las distintas teorías a ser consideradas nos permitirán ver y entender

* State University of New York en Albany.

diferentes facetas de las organizaciones. La intención no es la de abogar por la superioridad de ninguna teoría en particular. En efecto, la orientación seguida aquí coincide con la de Neil Fligstein (1985: 377) quien observa que:

...cada escuela de pensamiento ha tendido a concebir su teoría como una explicación causal total de los fenómenos organizacionales. Este hecho sugiere que una de las tareas centrales en teoría organizacional es la de reorientar el área de una manera tal que veamos las teorías competidoras como contribuyentes al entendimiento de los fenómenos organizacionales.

En las secciones que siguen consideraremos cinco escuelas alternativas de pensamiento acerca de las organizaciones. Estas escuelas de pensamiento pueden ser denominadas teorías, modelos o perspectivas dependiendo de la óptica del analista. Todas y cada una de las escuelas ofrecen perspectivas reveladoras; ninguna ha sido empíricamente verificada como la explicación de los fenómenos organizacionales.

Antes de empezar la consideración de las escuelas alternativas quiero dejar en claro que la historia de la teoría organizacional no será incluida en este análisis. Pugh (1966) y Clegg y Dunkerly (1980) pueden ser utilizados como útiles recursos por aquellos interesados en rastrear las raíces históricas de la teoría organizacional contemporánea. El enfoque adoptado en este artículo es inductivo. Hage (1980) provee de una excelente estrategia contraria, de teorización deductiva, acerca de las organizaciones.

Las teorías contemporáneas a ser consideradas son clasificadas de una manera muy similar a la revisión y crítica de la teoría organizacional hecha por Pfeffer (1982). Astley y Van de Ven (1983) han presentado un conjunto más o menos similar de distinciones de las distintas escuelas de pensamiento, pero prefiero las categorías de Pfeffer. Pfeffer incluye teorías que versan sobre acciones de individuos, coaliciones o sub-unidades organizacionales, las cuales no serán consideradas en este artículo. Nuestro foco es en el nivel de análisis organizacional. Pfeffer basa su análisis de las teorías organizacionales en las premisas que se hacen en términos de las perspectivas sobre la acción que se adopta. Una de esas perspectivas concibe las acciones organizacionales como externamente constreñidas y controladas y en este sentido consideraremos los modelos de **ecología de poblaciones** y de **dependencia de recursos** tal como lo hace Pfeffer. Casi al extremo opuesto se

encuentran modelos de acción organizacional que ven tales acciones como intencionales y racionales, con énfasis en la dirección hacia objetivos. Incluidas en esta categoría están el modelo de la **contingencia racional**, el cual incluye el giro marxista o de análisis de clase del modelo tradicional y el modelo de **costos de las transacciones** que ha sido desarrollado a partir del campo de la economía. Una última perspectiva sobre la acción organizacional ve las organizaciones como emergiendo de los valores de los actores organizacionales. Este es el enfoque **institucional** de las organizaciones. Aunque Pfeffer incluye otras perspectivas en su marco de referencia, los cinco enfoques a ser discutidos aquí parecen ser los de mayor poder explicativo.

El modelo de la ecología de poblaciones

El modelo de la ecología de poblaciones está asociado con las obras de Aldrich y Pfeffer (1976), Hannan y Freeman (1977), Aldrich (1979), Kasarda y Bidwell (1979), Bidwell y Kasarda (1985), McKelvey (1982) y McKelvey y Aldrich (1983). Este enfoque "propone que los factores ambientales seleccionan aquellas características organizacionales que mejor se adaptan al ambiente". (Aldrich y Pfeffer, 1976: 79).

El enfoque de la ecología de poblaciones (algunas veces denominado como el enfoque de la selección natural) se interesa primariamente en el cambio o la transformación organizacional. De acuerdo a Aldrich y Pfeffer, el modelo se diferencia del análisis de la evolución sistémica de Campbell (1969) porque no asume que los cambios sean necesariamente hacia mejores o más complejas organizaciones. La dirección del cambio en las organizaciones es hacia una mejor adaptación al ambiente.

De acuerdo a Aldrich y Pfeffer el modelo de la ecología de poblaciones no trata con unidades organizacionales particulares sino que se interesa en poblaciones de organizaciones. Las organizaciones que tienen la adecuación apropiada al ambiente son seleccionadas con preferencia a aquellas que no observan tal adecuación o que se adecuan de manera menos apropiada.

Siguiendo a Campbell, Aldrich y Pfeffer sugieren que el modelo de selección natural tiene tres estadios. El primer estadio es aquel en el cual ocurren las variaciones en las formas organizacionales. Estas variaciones pueden ser planificadas o no. Una vez que las variaciones han tenido lugar ocurre la selección, el segundo estadio. Aquí la

analogía es con la evolución orgánica en la cual algunas mutaciones tienen éxito y otras no. Las formas organizacionales que se adecuan al ambiente son seleccionadas con preferencia a aquellas que no se adecuan. El estadio final es el de la retención. Las formas que son seleccionadas son "preservadas, duplicadas o reproducidas" (Aldrich y Pfeffer, 1976: 81). Aldrich (1979) observa que la retención, en la situación contemporánea, tiene lugar a través de instrumentos tales como las escuelas de negocios que entrenan futuros gerentes y ejecutivos organizacionales. Este entrenamiento contiene lecciones que han sido aprendidas de las formas organizacionales que han sido exitosas o seleccionadas. Las investigaciones en la tradición de la ecología de poblaciones se han centrado también en estudios de procesos de fundación o nacimiento de organizaciones y de su mortandad (Hannan y Freeman, 1988).

Las formas organizacionales ocupan nichos en el ambiente. Los nichos son "distintas combinaciones de recursos y otros constreñimientos que son suficientes para sostener una forma organizacional" (Aldrich, 1979: 28). La noción de nichos suscita la fascinante posibilidad de que existan nichos no ocupados "allí afuera", sencillamente esperando por la forma organizacional apropiada. Aldrich (1979: 112) sugiere que los juegos de video del hogar y las calculadoras electrónicas de bolsillo fueron ejemplos de nichos no ocupados que fueron aprovechados, pero esos son ejemplos pobres pues no se trata de formas organizacionales sino de simples productos de consumo. Un mejor ejemplo de un nicho que no estuvo ocupado en el pasado pero que hoy es aprovechado es la corporación tipo conglomerado en la cual un conjunto de actividades de negocios no relacionadas entre sí son puestas juntas bajo una sola propiedad. Esta fue una nueva forma organizacional que fue seleccionada por el ambiente como apropiada. Otro ejemplo de un nicho ahora ocupado es la forma organizacional del restaurante de servicio rápido.

Algunas investigaciones recientes sobre los nichos (Carroll, 1985; Freeman y Hannan, 1983) han mostrado que los nichos estrechos tienden a ayudar organizaciones que son especializadas, mientras que los nichos amplios son más típicos de organizaciones más generalistas. En la investigación de Carroll, por ejemplo, se encontró que nichos estrechos en términos de grupos étnicos, vecindades y grupos profesionales o religiosos proveyeron de soporte a periódicos especializados.

La investigación de Freeman y Hannan implicó restaurantes y arribo a resultados muy parecidos.

Aldrich y Pfeffer identifican algunos problemas en relación con el modelo de la ecología de poblaciones. Las fuentes de las variaciones originales no son especificadas. Los procesos gerenciales en las organizaciones son ignorados. En la medida en la que solo las formas organizacionales exitosas sean las que sobrevivirán en el largo plazo, los procesos por medio de los cuales se alcanza la adecuación entre la organización y el ambiente pueden ser ignorados. El modelo también tiene el problema de ser análogo a las teorías económicas que asumen la competencia perfecta. La competencia perfecta no existe en casi ninguna instancia.

Van de Ven (1979) brinda algunas críticas adicionales al modelo en la forma desarrollada por Aldrich. Van de Ven sugiere que la noción de "adecuación" entre las organizaciones y el ambiente no es clara. De acuerdo a Van de Ven (1979: 323) Aldrich parece emplear la adecuación:

...ya como un axioma incuestionable o como una generalización inductiva en un modelo causal que sostiene que el ambiente organizacional determina la estructura porque las organizaciones efectivas o que sobreviven adoptan estructuras que se adecuan a sus nichos ambientales relativamente mejor que aquellas que no sobreviven. A fin de evitar una tautología la proposición se reduce implícitamente a la hipótesis de que la efectividad o supervivencia organizacional modera la relación entre ambiente y estructura.

Esta crítica es interesante pues la noción de efectividad es apenas mencionada en los trabajos que siguen el modelo de la ecología de poblaciones.

Van de Ven se lanza a la crítica del modelo de la ecología de poblaciones por descansar demasiado estrechamente en analogías con sistemas biológicos. Este enfoque es, así, inapropiado pues no trata con motivos y decisiones humanas. Los problemas éticos son ignorados y el proceso en su conjunto es visto como inevitable. Van de Ven observa que la investigación sobre pequeños grupos ha tenido que ver también con el proceso de variación-selección-retención y lo ha hecho sin tener que caer en el nivel de la analogía biológica. Young (1988; 1989) también ha criticado severamente al modelo de la ecología de poblaciones, en particular a la versión presentada por Hannan y Freeman, a causa de su dependencia para con la teoría biológica.

Hannan y Freeman (Freeman y Hannan, 1989) son de la opinión de que el enfoque de la ecología de poblaciones se ajusta bien a la concepción de las organizaciones como sistemas complejos de limitada flexibilidad, pero Young argumenta que el enfoque puede ser apropiado solo para un rango restringido de fenómenos organizacionales. No hay dudas de que el debate sobre la utilidad del modelo de la ecología de poblaciones continuara por algunos años en el futuro.

Van de Ven también critica el modelo porque éste resta importancia a las opciones estratégicas hechas en beneficio de las organizaciones. Las variaciones en formas organizacionales tienen algún origen y, de acuerdo a Van de Ven, este origen no es otro que el de las opciones estratégicas hechas en las organizaciones. La noción de opción estratégica será incorporada más tarde en este artículo.

Hay un aspecto adicional en términos de posibilidad de opción que no es considerado por el modelo de la ecología de poblaciones. Grafton (1975) ha notado que algunas agencias federales han sido creadas como respuestas, en último recurso, a dificultades tecnológicas o socioeconómicas. Estas agencias ocupan un nicho, por supuesto, pero el nicho es definido por aquellos a cargo de la toma de decisiones en el gobierno.

Hay otro aspecto complicado en el modelo de la ecología de poblaciones. Las organizaciones no son masas inertes aun y cuando parezcan serlo a veces. Incluso organizaciones que aparentan ser inertes tienen un impacto en virtud de su inercia, pero no se trata de esto ahora. El punto es que las organizaciones hacen cosas. Ellas transforman insumos en productos. Estos productos tienen un impacto en la sociedad. Los individuos, los grupos y otras organizaciones reaccionan a los productos organizacionales. Somos perjudicados o beneficiados por los productos organizacionales. En este sentido, somos el ambiente de las organizaciones. Si reaccionamos a las organizaciones sea apoyándolas u oponiéndonos a ella y si tenemos el poder o la capacidad de influenciar a aquellos con poder, el ambiente reacciona a las organizaciones. El modelo de la ecología de poblaciones tiende a presentar una imagen del ambiente en la que éste es desprovisto de actores humanos y es más bien una condición insensitiva, desinteresada en la que las organizaciones deben operar. Perrow (1979: 243) ha observado también que el modelo elimina las variables en

términos de poder, conflicto, desorden y clase social del análisis de los procesos sociales.

Estas críticas al modelo de la ecología de poblaciones no tienen la intención de sugerir que el mismo no tenga utilidad. El modelo tiene utilidad en dos áreas. La supervivencia, como indicador positivo, y la muerte organizacional, como indicador negativo, sirven como un tipo de "verificador final" de la efectividad. El modelo de la selección natural puede proveer, por consiguiente, de una perspectiva histórica que otros enfoques no ofrecen. Sin embargo este modelo no funciona bien con las grandes corporaciones contemporáneas, públicas y privadas, a las que le está garantizada la supervivencia en el corto e, incluso, en el largo plazo (Aldrich y Pfeffer, 1976: 88). El modelo de la selección natural es también útil como un concepto que nos hace sensitivos a la importancia de los factores ambientales. Si una forma organizacional se encuentra en un período de crecimiento o de declinación a causa de un nicho que se expande o se comprime, cualquier modelo debe tomar en cuenta este factor. La tecnología médica en los países desarrollados ha hecho posible hoy en día que muchas personas vivan hasta la ancianidad, con las consecuencias que esto trae. La forma organizacional del hospital no resulta apropiada para el individuo envejecido y enfermizo pero que no encara una emergencia que amenace su vida. La nueva forma organizacional del hospicio parece estar ocupando el nicho que fue así creado. Las evaluaciones de los hospicios tendrán que tomar en cuenta el potencial de supervivencia y crecimiento.

Los teóricos del modelo de la ecología de poblaciones son muy cuidadosos señalando que su enfoque se interesa en poblaciones de organizaciones antes que en organizaciones individuales. Desafortunadamente, muchos de los ejemplos ofrecidos por estos teóricos en apoyo del enfoque de la ecología de poblaciones han tendido a centrarse en organizaciones individuales. Parte de la dificultad ha sido semántica y parte ha sido debida a la especificación insuficiente del nivel de análisis empleado. Carroll (1984) ha ofrecido un útil conjunto de distinciones entre niveles de análisis. El nota que el nivel organizacional puede ser utilizado en términos de procesos cíclicos de vida en las organizaciones. Al nivel de la ecología de poblaciones se puede rastrear el crecimiento y decline de poblaciones enteras de organizaciones. Finalmente tenemos el nivel de la comunidad ecológica. A este nivel

se pueden examinar poblaciones de organizaciones que existen juntas en una misma región. De acuerdo a Astley (1985), la perspectiva de la comunidad poblacional permite un examen de las similitudes que existen dentro de una población de organizaciones y permite también el análisis de diferencias entre poblaciones. Astley considera que una perspectiva de comunidades ecológicas ofrece más espacio para la inclusión en los análisis organizacionales de factores tales como el oportunismo y la opción.

El modelo de la dependencia de recursos

El modelo de la ecología de poblaciones subvaloriza el rol de los actores organizacionales en la determinación del destino de las organizaciones. Aldrich y Pfeffer (1976) sugieren que hay un modelo alternativo que ellos denominan como el modelo de la dependencia de recursos, el cual trae de nuevo a consideración las acciones y decisiones organizacionales. Pfeffer y Salancik (1978) han elaborado el modelo básico. Este modelo también retiene al ambiente como fuente de una influencia crítica en las organizaciones pero de una manera ligeramente diferente. La discusión presentada a continuación descansa notablemente en los análisis de Aldrich y Pfeffer, con algunas adiciones y extensiones.

El modelo de la dependencia de recursos tiene fuertes lazos con el denominado modelo de economía política de las organizaciones (Wamsley y Zald, 1973; Benson, 1975) y con el enfoque de intercambio y dependencia (Hasenfeld, 1972; Jacobs, 1974). La premisa básica del modelo de la dependencia de recursos es que las decisiones son hechas dentro de las organizaciones. Estas decisiones son tomadas dentro del contexto político interno de las organizaciones. Las decisiones tratan con condiciones ambientales encaradas por la organización (Schreyogg, 1980). Otro aspecto importante del modelo es que las organizaciones intentan interactuar activamente con el ambiente. Las organizaciones intentarían manipular el ambiente para su propio beneficio. En lugar de ser receptores pasivos de fuerzas ambientales, como es implicado por el modelo de la ecología de poblaciones, las organizaciones toman decisiones estratégicas para adaptarse al ambiente. Pfeffer y Salancik (1978) enfatizan el rol de la gerencia en éste proceso.

El modelo de la dependencia de recursos empieza con la suposición de que ninguna organización es capaz de generar todos los distintos

recursos que necesita. Similarmente no todas las actividades que son necesarias pueden ser realizadas dentro de la organización como para que ésta sea auto-suficiente. Esas dos condiciones implican el que las organizaciones sean dependientes del ambiente para obtener los recursos necesarios. Incluso organizaciones aparentemente auto-suficientes tales como los monasterios aislados deben reclutar nuevos miembros o verán su existencia terminada. Los recursos necesarios pueden ser materias primas, personal, recursos financieros o servicios y operaciones productivas que la organización no posee o no puede hacer por sí misma. Los recursos pueden incluir también innovaciones tecnológicas (Marple, 1982). Las fuentes de recursos en el ambiente son otras organizaciones a excepción de las industrias extractivas que tienen el potencial de poseer su propia base física de materias primas. Pero incluso esas organizaciones son dependientes de otras organizaciones para obtener sus recursos. El hecho de que los recursos sean obtenidos de otras organizaciones implica que el modelo de la dependencia de recursos pueda ser concebido como un modelo inter-organizacional de dependencia de recursos.

Como el modelo de la dependencia de recursos concibe la organización como un participante activo en sus relaciones con el ambiente, también implica la idea de que los administradores de organizaciones "administran sus ambientes lo mismo que sus organizaciones y la primera actividad puede ser tan importante e incluso más importante que la segunda." (Aldrich y Pfeffer, 1976: 83). Se trata de lo que Parsons (1960) denominó el nivel institucional de operaciones en el cual la organización se ve relacionada con la estructura social por medio de sus altos ejecutivos.

Un elemento clave del modelo de la dependencia de recursos lo es la opción estratégica (Chandler, 1962; Child, 1972). Este concepto implica el que una decisión es adoptada de entre un conjunto de alternativas en relación con la estrategia que la organización empleara en sus interacciones con el ambiente. La suposición es que el ambiente no pone a la organización en una situación en la que las opciones no le son posibles. La organización encara un conjunto de posibles alternativas al tratar con su ambiente. Aldrich y Pfeffer observan que los criterios en base a los cuales se adoptan las opciones y por medio de los cuales se determinan las estructuras son a la vez importantes y problemáticos. No hay sólo una estructura o curso de acción óptimos.

El modelo de la dependencia de recursos subraya la importancia de los balances internos de poder en la determinación de las opciones adoptadas. Tanto los balances internos de poder como las demandas de grupos externos resultan centrales al proceso de toma de decisiones. El modelo de la dependencia de recursos no incluye la idea de los objetivos como parte del proceso de toma de decisiones.

Como ha sido señalado, el modelo de la dependencia de recursos sugiere que las organizaciones son, o intentan ser, activas para influenciar sus ambientes. Este hecho contribuye a la variación entre organizaciones dado que las variaciones son el resultado de respuestas conscientes, planeadas, a las contingencias ambientales. Las organizaciones intentan absorber interdependencia e incertidumbre sea ya de manera completa, como a través de fusiones de organizaciones (Pfeffer, 1972b), o ya de manera parcial a través de la cooperación (Pfeffer, 1972a; Allen, 1974) o a través del movimiento de personal entre organizaciones (Pfeffer y Leblebici, 1973; Aldrich y Pfeffer, 1976: 87). La corporación tipo conglomerado es un atractivo ejemplo de variación en forma organizacional como resultado de una opción estratégica.

El modelo de la dependencia de recursos también se ocupa del proceso de selección, el cual es central al modelo de ecología de poblaciones. En lugar de ver la selección exclusivamente desde el punto de vista de la selección ambiental de las formas organizacionales apropiadas, el modelo de la dependencia de recursos considera las formas en las cuales las organizaciones interactúan con sus ambientes para asegurar su supervivencia y desarrollo. No obstante, el ambiente es aún el factor clave. Aldrich y Pfeffer (1976: 89) argumentan que el ambiente proporciona muchas de las restricciones, incertidumbres y contingencias encaradas por las organizaciones. Como Hickson et al. (1971) han mostrado, las unidades organizacionales que tienen la capacidad de tratar con las restricciones, incertidumbres y contingencias son las que obtienen la mayor cantidad de poder dentro de las organizaciones. La distribución de poder dentro de la organización es crítica en la determinación de la naturaleza de las opciones que se adoptan, ligando de esta manera al ambiente con las opciones adoptadas a través del proceso de poder que opera dentro de la organización. El énfasis en el poder dentro de la organización es necesario pues las decisiones se toman en un contexto político. El modelo de la dependencia de recursos enfatiza las diferencias de poder entre las

unidades organizacionales y tiende a ignorar las diferencias jerárquicas de poder. Las diferencias jerárquicas de poder deben ser tenidas en cuenta en todo análisis de opciones estratégicas pues tales diferencias pueden contrarrestar las luchas de poder entre unidades. Es perfectamente posible que los desarrollos de poder entre unidades, como los que tienen lugar entre los departamentos de mercadeo y de producción, tengan un rol crucial en determinar quien asciende en la jerarquía, pero una vez que la jerarquía es establecida, el poder de las posiciones en la cúspide de la organización parecería ser el más central a las decisiones estratégicas que se adopten. No importa cuáles sean las fuentes del poder, las opciones estratégicas continúan ligadas, por supuesto, a las presiones ambientales. Debe notarse, una vez más, que la idea de los objetivos no se incluye en el modelo en relación con la toma de decisiones.

Aldrich y Pfeffer (1976), sobre la base de la obra de Child (1972), observan que hay tres maneras en las cuales las opciones estratégicas operan en relación con el ambiente. La primera es que quienes toman las decisiones tienen, en efecto, autonomía. Esta autonomía es mucho mayor de lo que sería sugerido por una estricta adherencia al determinismo ambiental. La autonomía de quienes toman las decisiones se refleja en el hecho de que más de una clase de decisión puede ser hecha acerca del nicho ambiental que es ocupado -más de una estructura es apropiada para un ambiente determinado. Además las organizaciones pueden entrar y salir de los nichos. Esto es ilustrado por el hecho de que las firmas de negocios pueden decidir tanto el tratar nuevos mercados como el abandonar viejos mercados. De manera parecida, muchas universidades y centros de enseñanza superior están tratando de ampliar sus nichos, obviamente como una respuesta a la demanda decreciente en términos de estudiantes tradicionales, ofreciendo más y más cursos y programas diseñados para estudiantes de mayor edad, no tradicionales.

La segunda manera en la cual se hacen las opciones estratégicas acerca del ambiente implica intentos de manipular el ambiente mismo. Las firmas de negocios intentan crear demanda para sus productos; ellas pueden también entrar en acuerdos con otras firmas a fin de regular la competencia, legal o ilegalmente. Operando a través de procesos políticos las firmas de negocios pueden también asegurar la aprobación de tarifas o cuotas para limitar la competencia por parte de firmas

extranjeras. Las organizaciones en el sector público hacen esencialmente lo mismo cuando ellas expanden o luchan por la retención de su jurisdicción. Dunford (1987) sugiere que las organizaciones buscan reducir su dependencia de otras organizaciones. El tener otras organizaciones dependiendo de la propia es también una ventaja organizacional. Dunford señala que se llega incluso a suprimir el desarrollo tecnológico mediante la manipulación de patentes como un medio de controlar la dependencia de recursos.

La tercera manera en la cual se toman las decisiones estratégicas acerca del ambiente se basa en el hecho de que condiciones ambientales particulares son percibidas y evaluadas de manera diferente por diferentes personas. Este es un punto crucial que requiere de alguna elaboración. Los actores organizacionales definen la realidad en términos de su historia y valores propios. Kanter (1977) ha documentado la manera en la que las políticas de reclutamiento de ejecutivos en una gran empresa tienen como resultado el que la firma tenga ejecutivos de antecedentes muy homogéneos. Kanter sugiere que esto permite a los ejecutivos tener gran confianza entre ellos pues ellos experimentan las cosas de la mismas maneras y, por implicación, toman el mismo tipo de decisiones.

El ambiente es percibido, interpretado y evaluado por actores humanos dentro de las organizaciones. La percepción se convierte en realidad y las condiciones ambientales son importantes solo en la medida en que ellas son percibidas por aquellos a cargo de la toma de decisiones en las organizaciones. Diferentes actores pueden percibir el mismo fenómeno de maneras completamente distintas. El punto es que el ambiente es actualizado por los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones sobre la base de sus percepciones, interpretaciones y evaluaciones. Si bien pueden existir puntos en común debido a la homogeneidad de experiencias dentro de una organización -y, aún entonces, esta homogeneidad no es perfecta-, no hay tal homogeneidad entre organizaciones. Así, distintas organizaciones actuarán de forma diferente frente a las mismas condiciones ambientales si las percepciones de tales condiciones son distintas. A este respecto Starbuck (1976) ha señalado que la cuestión crítica es la medida en la cual las percepciones organizacionales difieren de los indicadores objetivos de las condiciones ambientales.

Aldrich y Pfeffer observan correctamente que existen límites en la amplitud de las opciones disponibles para los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones. Hay barreras legales que impiden el que una organización se mueva de un área hacia otra. Las barreras económicas también existen. Algunos proyectos pueden ser demasiado costosos. Los mercados pueden ser dominados por unas pocas firmas de una manera tal que se hace imposible la entrada de una nueva firma.

Además de las barreras que impiden ciertas decisiones, las decisiones de intentar alterar el ambiente pueden no ser posibles para muchas organizaciones. Las organizaciones pequeñas, por ejemplo, tienen mucho menos poder que las grandes organizaciones en términos de sus capacidades de modificar sus ambientes. Un pequeño centro estatal de estudios superiores tiene mucho menos impacto en el ambiente educacional que el que tiene la Universidad de Harvard.

El aspecto final del modelo de dependencia de los recursos se refiere a la manera en la cual tiene lugar la retención de formas organizacionales. Aldrich y Pfeffer son menos explícitos acerca de los mecanismos que operan en términos del modelo de la dependencia de recursos. Ellos sí sugieren, sin embargo, varios mecanismos que son utilizados por las organizaciones y que resultan en la retención de previas adaptaciones exitosas. Estos mecanismos de retención representan decisiones tácticas acerca de como la organización debe operar una vez que las decisiones estratégicas han sido hechas.

Uno de esos mecanismos de retención es la burocratización. Las organizaciones desarrollan sistemas de archivo y documentación. Estos ejemplos del pasado organizacional sirven como precedentes para el presente organizacional. El desarrollo de políticas organizacionales tiene la misma función. Los registros y las políticas pueden proveer el marco de referencia y el contenido de las decisiones a ser tomadas. Esto provee a la organización de continuidad y asegura que sean retenidas las formas pasadas. Además, la especialización de roles y la estandarización, con sus descripciones de puestos, también aseguran que las políticas serán respetadas. Otra importante característica de las burocracias, el avance basado en el desempeño, también ayuda a dar continuidad. Si la gente avanza a través del sistema tendrá experiencias completamente comunes y reaccionara de maneras similares a como la gente ha reaccionado en el pasado. Finalmente el mecanismo burocrático de la estructura jerárquica también ayuda al proceso de

retención. El poder de aquellos en la cúspide de la organización es visto como legítimo. La autoridad es ejercida y no se discute cada decisión. Tal y como Perrow (1979) ha observado, la burocratización es probablemente la forma más eficiente de administración y todas las organizaciones se mueven hacia esta forma en la medida en que procuran la eficiencia.

Además de la forma burocrática de organización "las personas que entran en una organización son socializadas continuamente de maneras formales e informales (Dornbusch, 1955) y, como un resultado de este proceso de socialización, la cultura de la organización es transmitida a nuevos miembros." (Aldrich y Pfeffer, 1976: 97). Parte de la cultura de la organización implica la sabiduría folklórica y las reglas prácticas operativas ("**rules of thumb**") que persisten en el tiempo.

Finalmente la estructura de liderazgo de las organizaciones tiende a ser consistente a lo largo del tiempo. Como ha sido notado las personas son pre-seleccionadas y filtradas en la medida en que se mueven hacia la cúspide de la organización. La pre-selección y el filtrado son hechas por personas que se encuentran ya en la cúspide de la organización y éstas son muy dadas a seleccionar gente que sea como ellos.

Además, dado que la promoción de líderes se basa en su experiencia y experticia en enfrentar las contingencias organizacionales críticas, en la medida en que la definición de las incertidumbres organizacionales continúan siendo las mismas, la similitud en términos de características de liderazgo se ve aún más asegurada. Las organizaciones que son orientadas al mercado tales como las firmas de bienes de consumo, pueden tender a promover gente con experiencia en ventas o mercadeo quienes, debido a su socialización y antecedentes similares, tendrán ideas bastante similares acerca de la política organizacional. (Aldrich y Pfeffer, 1976: 98).

Hay de esta forma varios mecanismos que aseguran el que las formas organizacionales que han sido exitosas serán retenidas. El valor del modelo de la dependencia de recursos reside en la manera como las organizaciones tratan con las contingencias ambientales.

Existe un cuerpo importante de literatura que proporciona fuerte apoyo al modelo de la dependencia de recursos. Esta literatura se ocupa de los patrones de relaciones inter-organizacionales que se desarrollan en torno a las organizaciones. En el caso de las empresas, las interconexiones de juntas directivas funcionan como mecanismos que

ayudan a las organizaciones a adquirir recursos. Tanto Pennings (1980) como Burt (1983a) han ilustrado la manera en la cual las interconexiones de juntas de directores han sido relacionadas a los beneficios corporativos a través de la adquisición de recursos. En el caso de las organizaciones de servicios humanos hay muchísimos estudios que afirman la importancia de los lazos interorganizacionales para sus operaciones. La principal conclusión de la investigación es la de que ninguna organización tiene los recursos suficientes, tales como clientes, espacio, finanzas, personal o experticio, para operar completamente por su cuenta. Por ejemplo, Scott y Black (1986) han documentado la manera en la cual la entrega de servicios de salud mental depende de relaciones interorganizacionales. Galaskiewics (1985) y Hall (1987) brindan resúmenes de esta literatura.

La adquisición de recursos es una de las actividades principales de las organizaciones y el modelo de la dependencia de recursos captura este hecho. Como se vera más tarde, yo creo que este modelo debe ser enriquecido por un modelo que conciba las acciones organizacionales como basadas en objetivos.

El modelo racional de la contingencia

El modelo de la dependencia de recursos ignora los objetivos, tal y como lo hace el modelo de la ecología de poblaciones. Ambos enfoques parecen ser contrarios a la realidad de la toma de decisiones tal y como ésta ocurre. En los párrafos que siguen a continuación consideraremos primero el asunto de los objetivos y entonces pasaremos a la(s) teoría(s) relacionada(s) con una perspectiva basada en los objetivos.

El enfoque basado en los objetivos no formula suposiciones acerca de la racionalidad implicada en la toma de decisiones ni adopta el punto de vista simplista de que las organizaciones son solo instrumentos diseñados para cumplir con objetivos. Más bien el enfoque reintroduce los objetivos entre las razones por las que las organizaciones actúan como lo hacen. Los objetivos son parte de la cultura de las organizaciones y parte de las disposiciones mentales de los que toman las decisiones. Las organizaciones, como los individuos que las conforman, son criaturas con propósitos. La cualidad de tener propósitos puede ser sobrepasada por las presiones externas, por supuesto, y la organización puede morir o tener que alterar sus operaciones de manera drástica. Los modelos que enfatizan el

ambiente son correctos en señalar la importancia de éste para el nacimiento y la muerte de las organizaciones. Ellos se equivocan, sin embargo, al alejarse totalmente de la consideración de los objetivos.

Hoy en día es ampliamente aceptado (Hall, 1987; Lehman, 1988) que las organizaciones tienen múltiples y conflictivos objetivos. Esto significa que las prioridades en términos de objetivos son problemáticas para las organizaciones. El modelo de objetivos es exactamente tan político como lo es el enfoque de la dependencia de recursos. Aunque algunos autores como, por ejemplo, Mohr (1973) consideran la existencia de consenso en relación con los objetivos, yo creo que el concepto de la coalición dominante es preferible. Al discutir el rol de la coalición dominante en relación con la efectividad Pennings y Goodman (1977) observan que ésta comprende:

una representación [directa e indirecta] o agrupamiento transversal de constituyentes horizontales (es decir, de sub-unidades) y de constituyentes verticales (tales como empleados, gerentes, dueños o accionistas) con expectativas diferentes y posiblemente en competencia. El consenso acerca de la importancia de los distintos criterios de efectividad es, hipotéticamente, una función de los valores relativos que los diferentes constituyentes introducen en el orden negociado que llamamos organización. El consenso entre los miembros de la coalición dominante puede emplearse como un vehículo para obtener datos acerca de la efectividad. Por ejemplo, ¿cuán importante es la participación en el mercado versus la satisfacción de los empleados? ¿Cuál debe ser la solución de compromiso entre investigación y desarrollo, entre enseñanza e investigación, entre atención al paciente, investigación médica y formación médica? Y así por el estilo. El consenso de la coalición permite la identificación de tales criterios de efectividad. Estos criterios pueden tener diferentes grados de importancia para los distintos constituyentes en la coalición dominante, pero, de alguna manera, las preferencias y expectativas son agregadas, combinadas, modificadas, ajustadas, y compartidas por los miembros de la coalición dominante. Invocando el concepto de coalición dominante se hace posible el preservar la noción de organizaciones como entidades de toma racional de decisiones. (Pennings y Goodman, 1977: 152).

El término "efectividad organizacional" de Pennings y Goodman tiene el mismo significado, para los fines perseguidos aquí, que el de objetivos. El énfasis que ellos ponen en la racionalidad es correcto, pero tal vez exagerado. Si retornamos por el momento a los modelos basados en el ambiente puede observarse que hay cosas que pasan alrededor de una organización que no pueden ser anticipadas. Además, puede haber presiones externas en competencia o asuntos internos que no pueden

ser resueltos racionalmente debido a su naturaleza contradictoria. No obstante, el enfoque de Pennings y Goodman es útil como una manera de reintroducir los objetivos en la consideración de las políticas y las decisiones adoptadas por las organizaciones.

La importancia de los objetivos debe ser enfocada desde otro punto de vista. Simon (1964) argumenta que la idea de objetivos organizacionales es una reificación o un ejemplo de "tratar la organización como una entidad supraindividual con una conducta y existencia independiente de la conducta de sus miembros" (p. 2). El análisis que se hace en este artículo acepta tal reificación como necesaria y correcta. De manera interesante Simon pasa a observar que:

En las situaciones de toma de decisión de la vida real un curso de acción, para ser aceptable, debe satisfacer un conjunto completo de requerimientos o restricciones. Algunas veces uno de esos requerimientos es destacado y se le llama el objetivo de la acción. Pero la selección de una de las restricciones, de entre muchas, es en gran medida arbitraria. Para muchos propósitos es más significativo referirse al conjunto completo de requerimientos como el objetivo (complejo) de la acción. Esta conclusión se aplica tanto a la toma de decisión individual como a la organizacional. (Simon, 1964: 7).

Así, para Simon y para nuestros propósitos en este artículo, los objetivos son restricciones a la toma de decisión organizacional. También lo son las restricciones ambientales discutidas en las secciones anteriores.

El modelo racional de la contingencia. Muchos analistas abogan por el modelo racional de la contingencia como una manera de combinar elementos importantes de las perspectivas de los objetivos múltiples y en conflicto y de las restricciones ambientales. La idea de contingencia ha sido desarrollada por la **teoría de la contingencia**. Esta teoría surgió del trabajo pionero de Lawrence y Lorsch (1967). Autores posteriores tales como Galbraith (1973; 1977), Becker y Neuhauser (1975), y Negandhi y Reimann (1973a; 1973b), desarrollaron aún más las ideas básicas. De acuerdo a Scott (1981: 114) la teoría de la contingencia puede ser resumida de la siguiente manera: "La manera óptima de organizar depende de la naturaleza del ambiente al cual debe relacionarse la organización." Así, en el estudio de Lawrence y Lorsch las firmas en la rama de plásticos que fueron exitosas fueron aquellas que diferenciaron su estructura organizacional para encarar un

ambiente cambiante e incierto, mientras que las firmas embotelladoras de cerveza, teniendo un ambiente menos diferenciado, fueron a su vez menos diferenciadas internamente. Para nuestros propósitos, los objetivos podrían ser tan importantes como el ambiente.

La teoría de la contingencia ha sido duramente criticada por ser supuestamente tautológica. Se la ha criticado también por no ser una teoría ya que no da una explicación de cómo o por qué se desarrolla una manera óptima de organizar (Schoonhoven, 1981; Tosi y Slocum, 1984). Katz y Kahn (1978: 249) sugieren que la idea de una manera óptima de organizar para un ambiente particular ignora consideraciones políticas tales como demandas de negociación colectiva por un salario mínimo o por un acuerdo sindical. Katz y Kahn observan que la alta eficiencia puede ser el resultado de pagar bajos salarios, inducir a los trabajadores a trabajar más tiempo o a trabajar más intensamente. Pfeffer y Salancik (1978) han observado la importancia que tienen los consumidores y los reguladores para las acciones organizacionales. A pesar de esos problemas, la teoría de la contingencia se ha convertido en una parte importante de la literatura sobre organizaciones (Schoonhoven, 1981).

Cuando la idea de la contingencia se añade a la noción de racionalidad nos encontramos con el modelo racional de la contingencia. Las organizaciones son concebidas como intentando alcanzar objetivos e interactuando con sus ambientes, con la consciencia de que no hay una manera óptima de hacerlo. Hallazgos tan diversos como los de Burt (1983b) acerca de la filantropía de corporaciones y el análisis de Langston (1984) de la industria cerámica inglesa ofrecen apoyo a este enfoque. En el caso de la filantropía de corporaciones se encontró que la proporción de ingresos netos de las empresas que se dona a obras de caridad covario con la medida en la cual las firmas estaban en sectores dependientes del consumo por parte de individuos y no del consumo por parte de otras organizaciones. Las organizaciones percibieron las contribuciones caritativas como contribuyendo a su rentabilidad a través de sus intentos de mejorar su imagen de relaciones públicas. Langston implica que esto puede ser interpretado ya sea a la manera de una contingencia racional o a la usanza marxista, como una estrategia de control de los trabajadores.

El giro marxista. Los académicos marxistas han adoptado una perspectiva muy diferente acerca de los enfoques racional y de la

contingencia racional sobre las organizaciones. De acuerdo a Pfeffer (1982: 163):

El análisis marxista combina el determinismo ambiental con la opción estratégica racional. Después de todo Marx argumentó que la evolución de los sistemas económicos era inevitable y, en su análisis de las fuerzas sociales, concibió la presencia de ciertas tendencias históricas inexorables... Los análisis marxistas relevantes al entendimiento de las organizaciones han procedido desde la premisa de la acción estratégica racional, consciente adoptada por la clase de los capitalistas y por las organizaciones controladas por esa clase. En este sentido, éste es un análisis completamente consistente con otros enfoques que suponen una conducta anticipadora, consciente. Tal y como Goldman (1980: 12) ha señalado: 'La posición marxista concibe un alto grado de consciencia e intencionalidad gerencial casi omnipotente no solo en las decisiones técnicas sino también en términos de programas ostensiblemente benignos tales como la acción benefactora de principios del siglo XX o los experimentos de democratización de los 60.'

Pfeffer sugiere que las perspectivas marxistas son útiles en la consideración de dos asuntos organizacionales importantes. El primero es el del control de los trabajadores y las relaciones de empleo. El segundo asunto concierne a las relaciones interorganizacionales en la forma de interconexiones de juntas de directores las cuales son vistas como una expresión tanto de la "racionalidad de clase" como de la racionalidad organizacional. La racionalidad de clase (Useem, 1979, 1982; Moore, 1979) existe cuando las élites buscan mejorar y proteger su posición a través de su participación activa en el gobierno de las organizaciones.

Existe evidencia conflictiva en relación al grado en el cual los argumentos acerca del control de los trabajadores y de la eliminación de las habilidades de trabajo pueden ser sostenidos. Se cuenta con sólida evidencia acerca de la presencia y el rol de las interconexiones de juntas de directores.

El enfoque marxista sufre de los mismos problemas que afligen la perspectiva racional de la contingencia los cuales, en términos generales, se refieren al hecho de que mientras los resultados son racionales en términos de intención, no hay garantía de que ellos lo serán así en la realidad. Así como los objetivos pueden no ser alcanzados y el ambiente no ser efectivamente confrontado, así también los esfuerzos por controlar los trabajadores y las acciones en términos de racionalidad de clase pueden ser frustradas. No se puede asumir, en

un análisis marxista, que los gerentes y los directores sean más racionales y controladores que lo que ellos son en cualquier otro contexto de toma de decisión e implementación. No obstante, como Pfeffer (1982) observa, la perspectiva marxista es más exitosa que los otros enfoques en relacionar las propiedades organizacionales a la amplia evolución de la historia.

Debe ser reiterado que el modelo racional de la contingencia no asume que la racionalidad tenga que ser necesariamente alcanzada, solo que es intentada. Sea desde una perspectiva marxista o desde una no marxista, el modelo racional de la contingencia concibe las acciones organizacionales como el resultado de opciones hechas de entre un conjunto de objetivos en un contexto ambiental de restricciones y oportunidades.

El modelo de los costos de las transacciones

El modelo de los costos de las transacciones ha sido desarrollado a partir del campo de la economía y ha logrado considerable atención entre los sociólogos. Este modelo se basa principalmente en la obra de Oliver Williamson (1975, 1981, 1985; Williamson y Ouchi, 1981). El propósito de este modelo es el de explicar la existencia y operación de las organizaciones, particularmente las del sector privado.

El punto de partida del modelo es el del intercambio o transacción de bienes y servicios. El modelo asume que los individuos actúan en beneficio de sus intereses particulares (el "hombre racional" de los economistas). Las transacciones simples tienen lugar en situaciones determinadas y son conducidas en el mercado libre. Históricamente los mercados simples fueron reemplazados por situaciones más complejas e inciertas. El ambiente en el cual tienen lugar las transacciones llegó a ser cada vez más incierto y la simple confianza en las transacciones se torno más problemática. Una consecuencia de esto fue la emergencia de las jerarquías u organizaciones.

Es importante observar que Williamson se aleja de la ruta preferida por la mayoría de los economistas. Al centrarse en los costos de las transacciones en lugar de los de la producción, Williamson introduce un nuevo factor en la economía y la sociología de las organizaciones. Como Scott (1987a: 148-149) señala:

El modelo económico neoclásico típico concibió las firmas como sistemas de administrar las funciones de producción con las decisiones principales

centradas en la combinación óptima de los factores de producción -recursos, trabajo, capital. En este modelo las variaciones en estructura organizacional fueron completamente irrelevantes. En contraste, la perspectiva de los costos de las transacciones asume que lo que es crítico no es la producción sino el intercambio de bienes y servicios, y enfatiza la importancia de las estructuras que gobiernan estos intercambios.

Las organizaciones son concebidas como la respuesta a los ambientes inciertos. Incluidos en estos ambientes están los potenciales asociados en el intercambio, cuya confiabilidad es desconocida y quienes pueden comportarse de maneras oportunistas. Al poner las transacciones bajo la jerarquía de la organización la conducta puede ser monitoreada a través de mecanismos tales como la supervisión directa, la auditoría y otros mecanismos de control. Las conductas son puestas bajo las regulaciones del contrato de empleo. Los costos de las transacciones son, así, reducidos o por lo menos controlados por la presencia de la jerarquía. La extensión lógica en este caso, por supuesto, es que las organizaciones perseguirán el desarrollo continuo del control a través del proceso de formación de corporaciones y monopolios. Esto ha sucedido en efecto y el rol del gobierno es introducido entonces en la forma de regulaciones anti-monopólicas.

Williamson no reclama que el enfoque de los costos de las transacciones sea la respuesta completa a todos los análisis organizacionales. En efecto, en 1985 el señaló que:

Dada la complejidad de los fenómenos bajo estudio la economía de los costos de transacción debe ser frecuentemente usada en adición a, antes que excluyendo a, otros enfoques alternativos. No todo enfoque es igualmente instructivo, sin embargo, y ellos son algunas veces rivales antes que complementarios. (p. 18).

A pesar de esta admonición, Williamson prosigue argumentando a favor del fuerte poder explicativo del enfoque de los costos de las transacciones.

Como pudo anticiparse, el enfoque de los costos de las transacciones ha incrementado el nivel de consciencia de los sociólogos organizacionales. Algunos han procurado atacar el enfoque mientras otros han tratado de incorporarlo en sus análisis de las organizaciones. Típicos representantes de esta última categoría son Eccles y White (1988) quienes estudiaron firmas con múltiples centros de beneficios. Ellos observan que hay costos de transacciones internos a las firmas los cuales

pueden realmente exceder los costos de transacciones externas. Esto es ejemplificado, en un escenario completamente diferente, por medio de la noción de costos indirectos u operacionales asignados en las donaciones y los contratos que el gobierno otorga a centros de enseñanza superior y a universidades. Los costos operacionales pueden, en algunas instancias, exceder los costos directos de los programas. Eccles y White no creen que esto niega a Williamson, sino que sus resultados apuntan al hecho de que las preocupaciones tradicionales de los economistas y de los sociólogos no pueden ser aisladas unas de otras, un punto con el cual estoy por completo de acuerdo.

En un estudio que sí niega parcialmente a Williamson, Lazerson (1988) encontró que las pequeñas firmas italianas se expandieron a través de la integración horizontal y vertical. Las firmas italianas crearon nuevas pequeñas firmas a las cuales controlaban. Esto sirvió como un reemplazo de las relaciones de mercado para así proteger a esas firmas de la competencia. Al mismo tiempo estas firmas aumentaron su dependencia de los mercados al intensificar la práctica de sub-contratar. Ellas crearon mercados internos dentro de las firmas pero el punto importante es que las jerarquías no se desarrollaron.

Un giro diferente pero aun crítico ha sido presentado por Boistot y Child (1988) en sus análisis de las reformas intentadas en la República Popular China. Desde principios hasta mediados de los 80's China intento introducir la libre empresa en la forma de mercados -lo cual es visto como una forma de fracaso de las burocracias. Este paso no fue un éxito completo porque, de acuerdo a Boistot y Child, el tradicional sistema feudal patrimonial predominante continuo interfiriendo con las verdaderas operaciones de mercado.

El ataque más sistemático al enfoque de los costos de las transacciones viene siendo desarrollado por Granovetter (1985). El critica la perspectiva de los mercados y las jerarquías sobre la base de su concepción de que las transacciones económicas están en realidad inmersas en relaciones sociales. Granovetter desarrolla la posición de que en las sociedades modernas las transacciones económicas están ligadas a la confianza la cual, a su vez, está ligada a las relaciones sociales antes que a las relaciones económicas. Granovetter continua desarrollando su argumento en estos momentos. El resultado final de su debate con Williamson tendrá que esperar a análisis futuros.

El modelo de los costos de las transacciones, sean los costos económicos o sociales, es indudablemente mejor empleado al combinarlo con otras explicaciones de los fenómenos organizacionales, como ha sido señalado antes por Williamson. Este punto es enfatizado por Robins (1987) en su análisis del enfoque de los costos de las transacciones. Robins concluye que la teoría de los costos de las transacciones debe ser ubicada en el marco más general de la teoría organizacional y que la teoría de los costos de las transacciones ha concluido erróneamente su estudio de la historia. Robins concluye que la teoría de los costos de las transacciones puede ser empleada en combinación con los modelos de la ecología de poblaciones, de la dependencia de recursos y con la teoría de la contingencia. De esta manera el campo parece alcanzar un nuevo nivel de consenso.

Hay, finalmente, un estudio que resulta relevante a este punto. En lugar de utilizar los mercados como una alternativa a las organizaciones burocráticas, Waters sugiere la "colegialidad" como una alternativa a la burocracia. La colegialidad, tal y como se observa en las relaciones entre profesionales, es otra forma de racionalidad en la vida moderna.

Nuestra conclusión al respecto es que el enfoque de la transacción de los costos es una adición necesaria a las teorías anteriormente discutidas. No importa si las transacciones tienen lugar debido a razones económicas o sociales, ni si la colegialidad califica junto a los mercados y las jerarquías como un lugar en el que tienen lugar las transacciones, el enfoque de la transacción de los costos es importante en la medida en que aporta a nuestro conocimiento sobre el origen de las organizaciones. De esta manera las consideraciones en términos de costos de las transacciones operan conjuntamente con las perspectivas teóricas que han sido discutidas.

El modelo institucional

El último modelo teórico a ser considerado es el modelo institucional. Se trata de un enfoque que viene emergiendo rápidamente para contribuir al entendimiento de los fenómenos organizacionales. Se puede apreciar mejor a este modelo en términos de las maneras en las cuales el mismo trata de explicar por que las organizaciones adoptan determinadas formas. Gran parte de la investigación originada por este modelo ha sido desarrollada a partir de organizaciones no lucrativas cuyas tecnologías son más bien indeterminadas. DiMaggio y Powell

(1983) arguyen que el "isomorfismo institucional" es hoy en día la razón dominante por la cual dichas organizaciones asumen las formas que tienen. De acuerdo a DiMaggio y Powell, el análisis original de Weber (1952, 1968) de las fuerzas motoras conducentes a la racionalización y a la burocratización se basó en una economía capitalista de mercado, teniendo a la burocratización como una jaula de hierro en la que la humanidad se veía confinada dado que el proceso de burocratización era de carácter irreversible.

DiMaggio y Powell estiman que cambios sociales importantes han alterado esta situación de una manera tal que se hace necesaria una explicación alternativa. Sus análisis se basan en la suposición de que las organizaciones existen en "campos" formados por otras organizaciones que le son similares. Ellos definen un campo organizacional de la siguiente manera:

Con el concepto de campo organizacional nos referimos a aquellas organizaciones que, en el agregado, constituyen un área reconocida de la vida institucional: suplidores claves, consumidores de recursos y productos, agencias regulatorias y otras organizaciones que producen servicios y productos similares. La virtud de esta unidad de análisis radica en que dirige nuestra atención no simplemente hacia las firmas competidoras, como lo hace el enfoque de poblaciones de Hannan y Freeman (1977), o a redes de organizaciones que interactúan entre sí, como lo hace el enfoque de las redes interorganizacionales de Laumann et al. (1978), sino hacia la totalidad de los actores relevantes. (DiMaggio y Powell, 1983: 148).

De acuerdo a esta perspectiva las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de los campos. Así, las universidades públicas adquieren una similitud, tal y como lo hacen también las tiendas por departamentos, las aerolíneas, los equipos profesionales de football, los departamentos de vehículos de motor, y así por el estilo. DiMaggio y Powell citan tres razones que explican este isomorfismo de las organizaciones dentro de un mismo campo. En primer lugar están las fuerzas coercivas del ambiente tales como las regulaciones gubernamentales y las expectativas culturales capaces de imponer uniformidad a las organizaciones. Las regulaciones gubernamentales, por ejemplo, obligan a los restaurantes (esperanzadoramente) a mantener estándares mínimos de salud. Como Meyer y Rowan (1977) han sugerido, las organizaciones adoptan formas que son institucionalizadas y legitimadas por el Estado.

DiMaggio y Powell también hacen notar que las organizaciones se imitan o modelan unas a otras. Esto ocurre debido a que las organizaciones encaran incertidumbre y buscan respuestas a tal incertidumbre en las maneras como otras organizaciones en su mismo campo han manejado incertidumbres similares. Rowan (1982) argumenta que, por ejemplo, las escuelas públicas crean y eliminan posiciones administrativas con el objetivo de hacerse isomórficas a las normas prevalentes. DiMaggio y Powell opinan que las grandes organizaciones tienden a recurrir a un número más bien pequeño de firmas consultoras las cuales "como Johnny Appleseeds,* diseminan unos cuantos modelos organizacionales por la tierra." (p. 152). Un ejemplo muy concreto presentado por DiMaggio y Powell es el hecho de como Japón, a fines del siglo XIX, diseñó conscientemente sus tribunales, su sistema de correo, sus fuerzas armadas, su sistema bancario y sus programas de arte y educación siguiendo los modelos occidentales. Tal y como DiMaggio y Powell señalan:

Las corporaciones de los Estados Unidos retornan ahora los cumplidos al implementar (sus percepciones de) los modelos japoneses para encarar complicados problemas de productividad y administración de personal en sus propias firmas. La rápida proliferación en las firmas de los Estados Unidos de los círculos de calidad y de los temas relativos a la calidad de la vida laboral es, al menos parcialmente, un intento de imitar los éxitos europeo y japonés. (DiMaggio y Powell, 1983: 151).

Prokesh (1985), en un artículo aparecido en *New York Times*, reporta que las empresas están estableciendo departamentos formales de inteligencia para mantener un ojo en los competidores nativos y del exterior. Una fuente es citada afirmando que las posiciones en términos de "entender las posiciones de la competencia y como éstas pueden evolucionar es la esencia del juego estratégico". En la conceptualización de DiMaggio y Powell la noción de campo implica más que simplemente a los competidores. El establecimiento de

* Johnny Appleseed (1775-1845) fue un pionero en la extensión hacia el medio-oeste en los Estados Unidos quien se convirtió en un héroe del folklore de los Estados Unidos. Su nombre real fue John Chapman y su ocupación fue la de cultivador de semillas de árboles, particularmente de manzanos, por los cuales mostró particular entusiasmo. Se le considera responsable, en su condición de dueño de una cadena de semilleros, de la difusión del manzano, las nueces y otros árboles y plantas a lo largo de Pennsylvania occidental, Ohio, e Indiana.

departamentos de inteligencia refleja las fuertes tendencias miméticas entre las organizaciones.

Una tercera fuente de isomorfismo institucional proviene de las presiones normativas que se originan en la progresiva profesionalización de la fuerza laboral y, especialmente, de los gerentes. Tanto el entrenamiento profesional como el crecimiento y elaboración de redes profesionales en los campos organizacionales conducen a una situación en la que se hace casi imposible el distinguir entre el personal gerencial de las distintas organizaciones. En la medida en que la gente participa en asociaciones profesionales y de negocios, sus ideas tienden a hacerse homogéneas.

La perspectiva institucional, en consecuencia, concibe el diseño organizacional no como un proceso racional sino más bien como uno debido a presiones tanto externas como internas que, con el tiempo, llevan a las organizaciones en un campo a parecerse unas a otras. De acuerdo a esta perspectiva las opciones estratégicas o los intentos de control de la membresía serían vistos como originados en el orden institucional en el que una organización se ve inmersa.

La teoría institucional pone también un fuerte énfasis en los símbolos. A nosotros se nos ofreció un fuerte símbolo del lugar ocupado por la teoría institucional cuando el **Administrative Science Quarterly** desplegó la revisión teórica de Scott (1987b) como su artículo principal. Estos despliegues difícilmente son accidentales. Scott ofrece una excelente historia del modelo la cual no será repetida en este artículo.

La obra de DiMaggio y Powell (DiMaggio y Powell, 1983; Powell 1985; DiMaggio 1988) enfatiza las maneras en las que las prácticas institucionalizadas son introducidas en las organizaciones. Las organizaciones en un mismo campo desarrollan isomorfismo en la medida en que ellas intercambian personal y encaran exigencias comunes tales como políticas gubernamentales.

Un enfoque institucional alternativo está asociado con las obras de Meyer, Scott y Zucker (Meyer y Scott, 1983; Scott, 1987b; Zucker, 1988). Este enfoque contiene una saludable dosis de interés en tópicos ambientales, pero en lo fundamental dirige nuestra atención más hacia el interior de las organizaciones. El foco es puesto en las maneras como las prácticas y patrones adquieren la condición de valores y como se legitima a los patrones de interacción y a las estructuras. Este enfoque

es una considerable extensión de la concepción de Berger y Luckman (1967) acerca de la realidad como una construcción social. La antología de Zucker (1988) ofrece una visión de las organizaciones intelectualmente excitante.

Los actores individuales son concebidos como teniendo sentimientos y significados. Ellos no son agentes de toma de decisiones estrechamente tecnocráticos. Las organizaciones no son moldeadas por las fuerzas impersonales de la tecnología ni por las demandas de un ambiente irresistible.

A pesar de su atractivo, veo surgir cuatro problemas que pueden tener serias consecuencias para la teoría institucional.

El primer problema consiste en un razonamiento tautológico potencial. Esta forma de razonamiento constituyó un factor principal en el colapso de la teoría funcional en sociología. "Una tautología es un razonamiento circular en el cual las variables son definidas cada una en términos de las demás, oscureciendo y haciendo difícil el establecer las causas y los efectos." (Turner y Maryanski, 1979: 124; véase también a Turner, 1979). Este problema parece infestar el análisis de DiMaggio cuando éste razona de la manera siguiente:

Dicho de manera simple, el argumento de esta sección es que la institucionalización es un producto de los esfuerzos políticos de los actores por alcanzar sus fines y que el éxito de un proyecto de institucionalización y la forma que toma la institución resultante dependen del poder relativo de los actores que soportan, se oponen o intentan cualquier otra forma de influenciar tal proyecto. Califico a las políticas de institucionalización de **estructurales** porque éstas obedecen a una lógica interna de contradicción de manera tal que el éxito de un proceso de institucionalización crea nuevos conjuntos de actores legítimos quienes, al perseguir intereses diferentes, tienden a de-legitimar y de-institucionalizar aspectos de la forma organizacional a la cual ellos deben su propia autonomía y legitimidad. Central a esta línea de argumentación se encuentra una aparente paradoja enraizada en los dos sentidos en que se usa el término **institucionalización**. La institucionalización como **resultado** coloca las prácticas y estructuras organizacionales más allá del alcance del interés y la política. En contraste, la institucionalización como **proceso** es profundamente política y refleja el poder relativo de los intereses organizados y de los actores que se movilizan alrededor de los mismos. (Itálicas en el original). (DiMaggio, 1988: 13).

Si éste no es un razonamiento tautológico por lo menos es uno inconfortablemente parecido. Esta cita también contiene el germen de

un problema al que se aludirá más adelante -la tendencia a poner todos los fenómenos organizacionales bajo la denominación de institucional. Este problema también plago a los funcionalistas.

El segundo problema es que la teoría institucional no ha prestado casi atención alguna a la tarea de definir que es lo que se encuentra institucionalizado y que no lo está. Esto puede apreciarse en el caso extrañamente irónico de Talcott Parsons. Parsons escribió bien extensamente acerca de las organizaciones e incluso especifico el nivel de análisis **institucional** (Parsons, 1960). Esto no es siquiera mencionado en los trabajos de Scott (1987b), DiMaggio (1988) o Zucker (1988). Nuestra intención no es la de proponer un retorno a Parsons, sino la de evidenciar empíricamente que no todo lo que es llamado institucional está institucionalizado.

Este es un problema crítico. Existe una tendencia a aplicar la teoría institucional de manera *ex post facto*. Esto puede hacerse de una manera casi mística. Las ideas y las prácticas vienen y van por no otra razón que la institucionalización. Parecería que en realidad algunos criterios de desempeño son aplicados al evaluar el éxito de una práctica. Como argumentaré más tarde, la adopción de prácticas o estructuras es mucho más que un capricho institucionalizado.

El tercer problema es esencialmente ontológico. La tasa de la prima de interés y los cambios en la misma son muy reales para las organizaciones que toman prestamos; el número de personas de 18 años de edad es muy real para los administradores de centros de enseñanza superior; y el número de mayores de 21 años de edad es muy real para los fabricantes de cerveza. Me encuentro en los estadios muy preliminares del análisis de datos provenientes de más de 500 pequeñas empresas. Cuando se les pregunto a los dueños de esas empresas cual era la desventaja principal de estar a cargo de sus propias empresas la respuesta más común fue la de que "Las decisiones se detienen aquí" ("The buck stops here"). Esos hombres y mujeres vieron sus problemas como muy reales.

La teoría institucional puede ser muy útil a este respecto. Ciertamente, se desarrollan mitos organizacionales individuales y colectivos acerca de los significados de esas realidades. Este punto ha sido muy bien demostrado. El peligro, no obstante, está en convertir a la realidad que fue el origen del mito en el mito mismo.

El problema final es la sobre-extensión. Hay una tendencia, como se observo antes, a aplicar la teoría institucional a una gran variedad de situaciones y organizaciones. DiMaggio y Powell (1983) fueron cuidadosos al hipotetizar que los efectos institucionales eran más probables en situaciones caracterizadas por una tecnología indeterminada y objetivos ambiguos. Zucker (1988: xix) claramente reconoce la importancia y aplicabilidad de la teoría de la dependencia de recursos. El artículo más reciente de DiMaggio (1988) presta atención directa a los procesos políticos.

Conclusión

He resumido los principales enfoques teóricos contemporáneos para el estudio de las organizaciones al nivel macro. Ninguna de las explicaciones es capaz de sostenerse por si sola, a pesar de lo que algunos de sus adherentes puedan argumentar. Cada enfoque tiene sus aportes y aplicabilidades especiales.

Al tiempo que la investigación organizacional se interna en los 90's tiene lugar una amplia aceptación de la necesidad de aplicar estas teorías **de manera combinada** antes que como explicaciones competidoras. La investigación de Fligstein (1985) constituye un modelo en este sentido. Es casi de sentido común el advertir que las organizaciones deben adquirir recursos así como simultáneamente tratar de alcanzar sus objetivos y mantenerse al día en relación con sus competidores. Parece existir un fuerte sentimiento entre algunos teóricos organizacionales de que ha llegado el tiempo de dejar de ser "contendientes de paradigmas" (Aldrich, 1988) y en su lugar procurar explicaciones más completas a través de la combinación de perspectivas. En la medida en que esto se haga el desarrollo teórico será evidente. Podemos incluso ser capaces de avanzar hacia el elusivo objetivo de especificar cuales explicaciones teóricas funcionan en que escenarios y ofrecer así reales explicaciones de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aldrich, H. E. 1979. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. E. 1988. Paradigm warriors: Donaldson versus the critics of organization theory. **Organization Studies**, 9: 18 - 25.

- Aldrich, H. E. & Pfeffer, J. 1976. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, vol. 2. Palo Alto, CA: Annual Review Inc.
- Allen, M. P. 1974. The structure of interorganizational elite cooptation: Interlocking corporate directorates. **American Sociological Review**, 39 (3): 393 -396.
- Astley, W. G. 1985. The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution. **Administrative Science Quarterly**, 30: 224 - 241.
- Astley, W. G. & Van de Ven, A. 1983. Central perspectives and debates in Organization theory. **Administrative Science Quarterly**, 28: 245 - 273
- Becker, S. W. & Neuhauser, D. 1975. **The efficient organization**. New York: Elsevier.
- Benson, J. K. 1975. The interlocking network as a political economy. **Administrative Science Quarterly**, 20: 229 -249
- Berger, P. & Luckman, T. 1967. **The social construction of reality**. New York: Doubleday.
- Bidwell, C. E. & Kasarda, J. D. 1985. **The organization and its ecosystem: A theory of structuring in organizations**. Greenwich, CT: JAI Press.
- Boistot, M. & Child, J. 1988. The iron of dieds: Bureaucratic failure and the problem of governance in the Chinese economic reforms. **Administrative Science Quarterly**, 33: 507 - 527
- Burt, R. S. 1983 (a). **Corporate profits and cooptation: Networks of market constraints and directorate ties in the American Economy**. New York: Academic Press.
- Burt, R. S. 1983 (b). Corporate philanthropy as a cooptive strategy. **Social Forces**, 62: 419 - 449
- Campbell, D. 1969. Variation and selective retention in sociocultural evolution. **General Systems: Yearbook of the Society for General Systems Research**: 69 - 85.
- Carroll, G. R. 1984. Organizational Ecology. **Annual Review of Sociology**, vol. 18. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.

- Carroll, G. R. 1985. Concentration and specialization: Dynamics of niche width in populations of organizations. **American Journal of Sociology**, **90**: 1262 - 1283.
- Chandler, A. D., Jr. 1962. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J. 1972. Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. **Sociology**, **6**: 1 - 22
- Clegg, S. & Dunkerly, D. 1980. **Organization, class, and control**. London: Routledge and Kegan Paul.
- DiMaggio, P. G. & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, **48**: 147 - 160.
- DiMaggio, P. G. 1988. Interest and agency in institutional theory. En: L. G. Zucker (ed.), **Institutional patterns and organizations: Culture and environment**. Cambridge, MA: Ballinger.
- Dornbusch, S. M. 1955. The military academy as an assimilating institution. **Social Forces**, **33** (4): 316 - 321.
- Dunford, R. 1987. The suppression of technology as a strategy for controlling resource dependence. **Administrative Science Quarterly**, **32**: 515 - 525.
- Eccles, R. G. & White, H. C. 1988. Price and authority in inter profit center transactions. **American Journal of Sociology**, **94** (Supplement): S.17 - S.51
- Fligstein, N. 1985. The spread of the multidivisional form along large firms, 1919 -1979. **American Sociological Review**, **50**: 377 - 391.
- Freeman, J. & Hannan, M. T. 1983. Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of Sociology**, **88**: 1116 - 1145.
- Freeman, J. & Hannan, M. T. 1989. Setting the record straight: Rebuttal to Young. **American Journal of Sociology**, **95**: 425 - 439.
- Galaskiewicz, J. 1985. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, vol. 11. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Galbraith, J. 1973. **Designing complex organizations**. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Galbraith, J. 1977. **Organization design**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Goldman, P. 1980. The marxist analysis of organizations: Values, theories, and research. Unpublished manuscript. Department of Sociology, University of Oregon.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, **91**: 481 -510.
- Grafton, C. 1975. The creation of federal agencies. **Administration and Society**, **7** (3): 328 - 365.
- Hage, J. 1980. **Theories of organizations**. New York: John Wiley and Sons.
- Hall, R. H. 1987. **Organizations: Structures, processes, and outcomes**. 4th. Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, **82** (5): 929 - 964.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. 1988. The ecology of organizational mortality: American labor unions, 1836 - 1985. **American Journal of Sociology**, **94**: 25 - 52.
- Hasenfeld, Y. 1972. People processing organizations: An exchange approach. **American Sociological Review**, **37** (3): 256 - 263.
- Hickson, D. J., Hinings, C. A., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. 1971. **Administrative Science Quarterly**, **16** (2): 216 - 229.
- Jacobs, D. 1974. Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations. **Administrative Science Quarterly**, **19**: 45 - 59
- Kanter, R. M. 1977. **Men and women of the corporation**. N. Y.: Basic Books.
- Kasarda, J. D. & Bidwell, C. E. 1979. A human ecological theory of organizational structuring. En: M. Micklin & H. M. Choldin (eds.), **Sociological human ecology: Contemporary issues and applications**. New York: Academic Press.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. **The social psychology of organizations**. (Edicion revisada). New York: John Wiley and Sons.

- Langston, J. 1984. The ecological theory of bureaucracy: The case of Josiah Wedgwood and the British pottery industry. **Administrative Science Quarterly**, 29: 330 - 354.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1967. **Organization and environment**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lazerson, M. H. 1988. Organizational growth of small firms: An outcome of markets and hierarchies? **American Sociological Review**, 53: 330 - 342.
- Lehman, E. W. 1988. The theory of the State versus the state of the theory. **American Sociological Review**, 53: 807 - 823.
- Marple, D. 1982. Technological innovation and organizational survival: A population ecology study of nineteenth century American railroads. **The Sociological Quarterly**, 23: 107-116
- McKelvey, B. 1982. **Organizational systematics: Taxonomy, evolution, classification**. Berkeley, CA: University of California Press.
- McKelvey, B. & Aldrich, H. 1983. Population, natural selection, and applied organizational science. **Administrative Science Quarterly**, 28: 101 - 128.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83: 340 - 363
- Meyer, J. W. & Scott, W. R. 1983. **Organizational environments: Ritual and rationality**. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mohr, L. 1973. The concept of organizational goal. **American Political Science Review**, 67 (2): 470 - 481
- Moore, G. 1979. The structure of a national elite network. **American Sociological Review**, 44: 673 -692.
- Negandhi, A. R. & Reimann, B. C. 1973(a). Correlates of decentralization: Closed and open system perspective. **Academy of Management Journal**, 16 (4): 570 - 582.
- Negandhi, A. R. & Reimann, B. C. 1973(b). Task environment, decentralization and organizational effectiveness. **Human Relations**, 26 (2): 203 - 214.
- Parsons, T. 1960. **Structure and process in modern society**. New York: The Free Press.

- Pennings, J. M. & Goodman, P. S. 1977. Toward a workable framework. En: P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), **New perspectives on organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pennings, J. M. 1980. **Interlocking directorates**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Perrow, C. 1979. **Complex organizations: A critical essay**. (2nd. Ed.). Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co.
- Pfeffer, J. 1972(a). Merger as a response to organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, 17 (3): 328 - 394.
- Pfeffer, J. 1972(b). Size and composition of corporate boards of directors. **Administrative Science Quarterly**, 17 (2): 218 - 228.
- Pfeffer, J. 1982. **Organizations and organization theory**. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. & Leblebici, H. 1973. The effect of competition on some dimensions of organizational structure. **Social Forces**, 52 (2): 268 -279.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. **The external control of organizations: A resource dependence prespective**. New York: Harper and Row.
- Powell, W. W. 1985. **Getting into print**. Chicago: University of Chicago Press.
- Prokesh, S. E. 1985. **New York Times**, CXXXV (October 28): Section D, p. 1.
- Pugh, D. S. 1966. Modern organization theory: A psychological and sociological study. **Psychological Bulletin**, 66 (21): 235 - 251.
- Robins, J. A. 1987. Organizational economics: Notes on the transaction cost theory in the study of organizations. **Administrative Science Quarterly**, 32 (1):68 - 86.
- Rowan, B. 1982. Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools. **Administrative Science Quarterly**, 27 (2): 259 - 279.
- Schoonhoven, C. B. 1981. Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden with the language of contingency 'theory'. **Administrative Science Quarterly**, 26 (3): 349 - 377.

- Schreyogg, G. 1980. Contingency and choice in organization theory. **Organization Studies**, 1: 305 - 326.
- Scott, W. R. 1981. **Organizations: Rational, natural, and open systems**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Scott, W. R. 1987(a). **Organizations: Rational, natural, and open systems**. 2nd. Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Scott, W. R. 1987(b). The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, 32 (4): 493 - 511.
- Scott, W. R. & Black, B. L. (Eds.). 1986. **The organization of mental health services: societal and community systems**. Beverly Hills, Ca: Sage.
- Simon, H. A. 1964. On the concept of organizational goal. **Administrative Science Quarterly**, 9 (1): 1 - 22.
- Starbuck, W. H. 1976. Organizations and their environments. En: Marvin D. Dunnette (ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally and Co.
- Tosi, H. L., Jr. & Slocum, J. W. 1984. Contingency theory: Some suggested directions. **Journal of Management**, 10(1): 9 - 26.
- Turner, J. H. 1979. **The structure of social theory**. (Ed. revisada). Homewood, Il: Dorsey.
- Turner, J. H. & Maryabski, A. 1979. **Functionalism**. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings.
- Useem, M. 1979. The social organization of the American business elite and participation of corporate directors in the governance of American institutions. **American Sociological Review**, 44: 553- 572.
- Useem, M. 1982. Classwide rationality in the politics of managers and directors of large corporations in the United States and Great Britain. **Administrative Science Quarterly**, 27: 199 - 226.
- Van de Ven, A. H. 1979. Howard E. Aldrich: Organizations and environments. **Administrative Science Quarterly**, 24: 320 - 326.
- Wamsley, G. & Zald, M. N. 1973. **The political economy of public organizations**. Lexington, MA: D. C. Heath and Co.
- Waters, M. 1989. Collegiality, bureaucratization, and professionalization: A Weberian analysis. **American Journal of Sociology**, 94: 945 - 972.

- Weber, M. 1952. **The protestant ethic and the spirit of capitalism.** New York: Scribner.
- Weber, M. 1968. **Economy and society: An outline of interpretive sociology.** (Three Volumes) New York: Bedminster.
- Williamson, O. E. 1975. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications.** New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1981. The economics of organizations: The transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, 87: 548 - 577.
- Williamson, O. E. 1985. **The economic institutions of capitalism.** New York: Free Press.
- Williamson, O. E. & Ouchi, W. G. 1981. The markets and hierarchies program of research: Origins, implications, prospects. En: A. Van de Ven & W. E. Joyce (eds.), **Perspectives on organizational design and behavior.** New York: Wiley-Interscience.
- Young, R. C. 1988. Is population ecology a useful paradigm for the study of organizations. **American Journal of Sociology**, 94: 1 - 24.
- Young, R. C. 1989. Reply to Freeman and Hannan and Brittain and Wholey. **American Journal of Sociology**, 95: 445 - 446.
- Zucker, L. G. 1988. **Institutional patterns and organizational culture and environment.** Cambridge, MA: Ballinger.