

Organización vs Institución

Alfredo Rodríguez Sedano
Universidad de Navarra

El concepto de organización ocupa un lugar central en la obra de Chester Barnard, *The functions of the executive*, y en el prólogo que escribe a la obra de Herbert Simon, *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative*. Concepto que tendrá una neta incidencia en las teorías de la organización en el siglo veinte y veintiuno.

Para entender la incidencia que este concepto va a tener, conviene fijarse en lo que afirma Barnard en *The functions of the executive*. Para este autor, "la hipótesis central de este libro estriba en que el concepto más útil para el análisis de la experiencia de un sistema de cooperación está incluido en la definición de una organización esencial, como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente organizadas de dos o más personas"¹. Fundamentando lo anterior, el propio Barnard señala que "en una situación concreta en la que se dé cooperación serán sus componentes varios sistemas diferentes. Algunos serán físicos, otros biológicos, otros psicológicos, etc., pero el elemento común a todo, lo que une a esos sistemas dentro de la concreta y total situación de cooperación, es el de organización tal como se definió"².

Barnard sostiene el concepto de la universalidad de las organizaciones. Es decir, la concepción de que los distintos tipos de organizaciones tienen problemáticas de fondo similares. De este modo, cuando hablamos de organización indistintamente nos podemos referir a ámbitos tan diversos, pero tan comunes en cuanto organización, como lo son: el ejército, el sistema de salud, la universidad, la empresa... A pesar de la diversidad que se encuentra en cada una de ellas en finalidades, medios, etc., hay elementos comunes que permiten decir que todos ellos son organizaciones.

En el prólogo que redactó a Herbert Simon ejemplifica esta idea que se presenta como novedosa en la teoría de la organización. "Pero, ¿qué es lo que justifica la creencia de que puede alcanzarse un conocimiento general del comportamiento de la organización

¹ Chester Barnard, *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1973, pp. 93-94.

² *Ibidem*, p. 94

administrativa?... el rector de una universidad me dice que su principal dificultad organizativa es aquella que es, desde luego, característica de las universidades. Luego me describe un problema que yo he encontrado un centenar de veces pero nunca en una universidad. Escucho al comandante general del cuerpo de transportes aéreos que pronuncia una conferencia sobre los problemas de organización de este cuerpo. Nunca he tenido experiencia militar, es poco lo que he leído sobre la organización militar, y sin embargo lo comprendo casi perfectamente. Yo pronuncio una conferencia mal titulada "Los principios de la organización", en la Escuela de Guerra Aérea. Las preguntas y la discusión que se producen durante la hora siguiente indican que me he hecho entender bastante bien. Tal experiencia sirve de base a la creencia de que es posible distinguir en una gran variedad de organizaciones los principios abstractos de la estructura, y en último término establecer los principios de organización general"³.

Los elementos comunes a las organizaciones constituyen los sistemas formales de cooperación. Sistemas de actividades conscientemente coordinadas. Esta idea que aglutina a las diversas organizaciones nos introduce en unos aspectos comunes a todas ellas: planificación, organización de los elementos, formación, dirección y control o evaluación de los resultados. Lo característico a todos esos aspectos comunes a una organización es que son susceptibles de una procedimentalización racional. Es decir, todos esos elementos son entendidos en clave procedimental.

De este modo, lo característico de las diversas teorías de la organización consiste en:

1. sugerir distintos procedimientos de acuerdo con las circunstancias con que se encuentran
2. proponer modelos en los que se resalte algún tipo de organización que es axial, como es el caso de la Iglesia o el ejército.

Un ejemplo característico de organización axial lo podemos ver en la empresa desde el siglo diecinueve. La razón de ocupar ese lugar

³ Chester I. Barnard, Prólogo a Herbert A. Simon, *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, New York: The Free Press, 1976, 3ª ed., pp. XXXIX y XI.

nuclear estriba en que, a través de la productividad, es la empresa quien mejor resuelve los problemas y da respuesta a la satisfacción de necesidades que se producen en torno a ella. Los aspectos que modulan la organización axial serán, por consiguiente, la eficacia y la eficiencia, tal y como lo señala Barnard en *The functions of the executive*. Este modo de entender la organización axial lleva a que, a finales del siglo veinte, la cuestión procedimental colonice otras formas de organización diferentes, como pueden ser la sanidad, el ejército y la propia universidad. En otras palabras, esa colonización conlleva que todas las organizaciones son susceptibles de una procedimentalización racional. Entendiendo la racionalidad como el modo en que la conducta es guiada. El procedimiento se va a constituir en el faro que ilumina las decisiones en cualquier organización.

Lo organizativo, por consiguiente, reposa en los procedimientos formales de carácter racional expresados entre otros aspectos en su coordinación. Como apuntan March y Simon, "las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes en nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central"⁴. La racionalidad productiva-dialógica no abandona su origen: Taylor y el procedimentalismo. A lo largo del siglo veinte aparecen nuevas teorías de la organización, en la medida en que surge la necesidad de dar respuesta a circunstancias que se presentan novedosas y, por otro lado, la conveniencia de responder satisfactoriamente a las anomalías de los modelos anteriores. La consecuencia que esto conlleva es que se amplía el concepto de racionalidad práctica, pero la organización sigue reposando sobre los mismos procedimientos racionales.

Hasta ahora hemos tratado de poner de manifiesto el modo en que se ha entendido la Organización en las diversas teorías. ¿Se puede decir lo mismo de la Institución? Quizá la pregunta que debiéramos formularnos es: Teniendo presente lo que se entiende por organización, ¿a qué nos referimos con el concepto Institución?

Una primera cuestión que hay que señalar al respecto, es que esta palabra designa inicialmente un adjetivo⁵ y no un sustantivo⁶. Dicho de otra manera, es un sustantivo derivado de un adjetivo, lo cual pone de manifiesto que la conducta humana institucionalizada es la

⁴ James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, 1958, p. 4

⁵ Adjetivo: califica o determina al sustantivo

⁶ Sustantivo: que tiene existencia real, independiente, individual

conducta racional de los seres humanos que actúan en el seno de las organizaciones. Es, por consiguiente, una conducta que se lleva a cabo en marcos sociales definidos.

Pero secundariamente cabe afirmar que la conducta humana institucionalizada es el conjunto de conductas pautadas que se llevan a cabo a través de la norma (ética) y la costumbre (cultura), de las dos dimensiones del *ethos*. Lo que se institucionaliza de la conducta es la relación de alter a ego y viceversa. Es una relación de reciprocidad. Y esa reciprocidad es la clave de la conducta institucionalizada. Por tanto, al conjunto de normas pautadas, que son las conductas, es a lo que se llama Institución. Y aquí puede observarse una clara diferencia con la organización: la conducta pautada tiene que ver con la norma y la cultura, no con los procedimientos.

De este modo, la Institución posee una configuración normativo-cultural. Y es justamente esa configuración la que permite afirmar que una conducta está institucionalizada cuando presenta una orientación estable, previsible y aprobada. De acuerdo con este modo de entender la conducta institucionalizada, parece claro que la quiebra de las Instituciones es consecuencia del individualismo⁷.

La cuestión que oscurece las relaciones entre organización e institución se aprecian con nitidez en la tentación modernizante ante los problemas de desinstitucionalización de la conducta. Para evitar de algún modo esa anomalía la propuesta moderna es recuperar la Institución por vía procedimental en lugar de las conductas pautadas.

⁷ Cfr. Ulrich Beck and Elisabeth Beck-Gernsheim, *Individualization: institutionalized individualism and its social and political consequences*, London; Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2002.