

Organizaciones: características duraderas y cambiantes¹

Mientras entramos en un nuevo siglo —de hecho, un nuevo milenio—, casi todos los participantes y observadores bien informados de la escena contemporánea reconocerán que están sucediendo grandes cambios. Los tipos de cambios descritos son muchos y variados, incluida la creciente interdependencia, el debilitamiento de los límites nación-estado, la tasa de cambio tecnológico, la mayor dependencia de los sistemas de conocimiento y los trabajadores, el surgimiento de nuevas formas y los cambiantes vínculos entre trabajadores y empresas. No es posible, en un breve artículo, hacerle justicia a un tema tan amplio, por lo que debo ser selectivo. Centro mi atención en unos cambios que, en mi opinión, están bien documentados y son proféticos para la manera en que entendemos las organizaciones. Pero también creo que son esenciales para discutir las características centrales de las organizaciones que han existido por algún tiempo y seguirán siendo importantes.

Confieso, desde el principio, que mi artículo está muy enfocado al panorama estadounidense: organizaciones y estudios sobre Estados Unidos. Mi única defensa consiste en señalar que los estudiosos estadounidenses son numerosos y están muy activos en este campo, que las organizaciones de Estados Unidos, cuando menos en algunos aspectos, funcionan a la vanguardia de la tecnología, proporcionando evidencia para desarrollos futuros (tanto prometedores como inquietantes). Pero lo que es más importante, mi sesgo estadounidense será corregido por otros artículos incluidos en este volumen.

Palabras clave: teoría de la organización, cambio organizacional, institucionalismo.

* El doctor Richard Scott es profesor emérito de Sociología en la Stanford University, Bldg. 120 - Room 132, Stanford University, tel.: (650) 723-3959, correo electrónico: scottwr@stanford.edu.

¹ Artículo recibido el 17 de enero de 2005 y aceptado el 11 de abril de 2005. Una primera versión de este artículo fue presentada en el seminario “Reconstruyendo instituciones bajo incertidumbre: definiendo a las organizaciones en el nuevo siglo”, auspiciado por la División de Administración Pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), en la Ciudad de México, el 15 y 16 de enero de 2004. Traducción del inglés de Susana Moreno Parada.

Organizations: Enduring and Changing Features

As we enter a new century—indeed, a new millenium—virtually all informed participants and observers of the contemporary scene agree that big changes are underway. The types of changes described are many and varied, including increasing interdependence, weakening of nation-state boundaries, the rate of technological change, increased reliance on knowledge systems and workers, the emergence of new forms, and changing ties between workers and firms. It is not possible in one short paper to do justice to this broad topic, so I must perforce be selective. I focus on selected changes that, in my view, are both well documented and fateful for our understanding of organizations. But I also believe it essential to discuss central features of organizations that have existed for some time and continue to be important.

I confess at the outset that my paper is too heavily focused on the American scene: U.S. organizations and scholarship. My poor defense is to note that American scholars are numerous and active in this arena, that U.S. organizations, at least in some respects, operate at the cutting edge, providing evidence of future developments (both promising and worrisome). More importantly, my American bias will be corrected by other papers included within this volume.

Keywords: organizational theory, organizational change, institutionalism.

CARACTERÍSTICAS DURADERAS

Antes de pasar a analizar las características que están sufriendo cambios, comienzo por reconocer lo que es duradero en los estudios de las organizaciones. Si bien existen varios vocabularios para describir esas características, permítaseme recurrir a las categorías que desde hace tiempo me han parecido útiles para discutir la naturaleza de las organizaciones. Esto es, que las organizaciones funcionan como sistemas racionales, naturales y abiertos (Scott, 2003).

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS RACIONALES

Las organizaciones son tipos distintivos de estructuras sociales, pues funcionan como instrumentos con fines especiales orientados a la consecución de *objetivos es-*

pecíficos. Visto de esta manera, son sin lugar a dudas uno de los inventos sociales más exitosos de todos los tiempos. Al hacer énfasis en sus propósitos específicos y limitados, los que crean y diseñan organizaciones pueden adoptar un cálculo racional, de medios y fines, que ofrece criterios claros para la toma de decisiones: a quién contratar, qué operaciones realizar, cómo dividir y coordinar las actividades de los participantes, etcétera (Simon, 1997/1945). Desde luego, debe considerarse que los objetivos especializados sirven a funciones sociales más generales si la organización busca ser digna de la legitimación social (Parsons, 1960).

Un segundo sello distintivo de las organizaciones es su inclinación por la *formalización*. La formalización implicaba la creación de reglas y rutinas generales para guiar las decisiones y las acciones “diferentes de los intereses de la vida cotidiana, del miedo o favor entre los individuos, de luchas de poder anónimas y de conspiraciones” para excluir los intereses relevantes del asunto en cuestión (Stinchcombe, 2001, 9). Cuando la formalización tiene éxito —contrario a la tipología de Weber (1968/1924)—, lo hace vinculando estrechamente la racionalidad formal a la racionalidad sustantiva, viendo que las reglas y las rutinas presten mucha atención a detalles de las situaciones que están tratando de gobernar.

La historia del mundo moderno dice que los grupos sociales o colectividades que 1) persiguen metas explícitas y específicas y 2) desarrollan estructuras y procedimientos formalizados para hacerlo, han tenido éxito más allá de lo esperado. Las organizaciones son *la* forma social dominante por medio de la cual se realiza el trabajo, el juego, la política y la reforma. Si usted no se organiza —definiendo metas específicas y desarrollando una estructura colectiva—, no será tomado en serio en el mundo moderno. Esto sucede incluso en movimientos sociales que solían ser definidos, en oposición a las organizaciones, como “fenómenos espontáneos, desorganizados y desestructurados” (Morris, 2000, 445). A menos de que los movimientos se vuelvan organizados y desarrollen medios especializados de liderazgo y rutinas para sostenerse, no pueden persistir. Los movimientos sociales exitosos engendran organizaciones de movimientos sociales (Zald y McCarthy, 1987). Talcott Parsons dijo hace más de cuatro décadas lo siguiente:

El desarrollo de organizaciones es el principal mecanismo a través del cual, en una sociedad altamente diferenciada, es posible “que se hagan las cosas”, alcanzar metas que están más allá de los límites inmediatos del individuo (Parsons, 1960, 41).

Esta afirmación sigue siendo cierta hoy día.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS NATURALES

No cabe duda de que las organizaciones se adoptan como la forma favorita para perseguir objetivos especializados en la sociedad moderna, pero muchas generaciones de investigadores han señalado que es probable que la creación de una organización para perseguir un objetivo transforme dicho objetivo. Muchas veces, la organización como medio transforma el mensaje. Ésta es la conclusión a la que llegan estudiosos como Michels (1949/1915), pasando por Selznick (1949) y Perrow (1986).

A menudo, la explicación de esta transformación radica en las suposiciones funcionalistas respecto a la “necesidad” que la organización tiene de sobrevivir. Sin embargo, el argumento se reformula con facilidad para llamar la atención al desarrollo de una clase de individuos cuyos intereses están vinculados al destino de la organización. La supervivencia organizacional se convierte en un valor compartido de numerosos participantes e interesados. A los intereses individuales les sirve la (continua) existencia de una organización. Y, de hecho, las organizaciones no tan sólo sirven a los intereses existentes, también crean nuevos.

Coleman (1974) explica cómo las organizaciones llegan a adquirir sus recursos propios, diferentes de los recursos de sus miembros. Los participantes aportan recursos, incluidos su tiempo y energía, al servicio de las metas de la organización, pero pierden parte del control sobre su uso. Cuando cada individuo es capaz de retener el veto sobre el uso de los recursos que aportó, entonces se pierden las ventajas asociadas con la organización, vista como una colectividad. La forma corporativa celebra correctamente las ventajas que ofrece de responsabilidad limitada a sus miembros. Esta ventaja viene a costa del control limitado.

Me parece útil considerar las organizaciones análogas a los medios de comunicación. En su influyente análisis de los medios masivos de comunicación, McLuhan

acuñó el aforismo “El medio es el mensaje”. Él quería dirigir la atención a las características de los medios masivos de comunicación del siglo xx —prensa, radio, cine, televisión— y sus efectos sobre el contenido que transmitían. McLuhan (1964, 23, 24) definió los medios de manera muy general como “una extensión de nosotros mismos”, señalando que “El mensaje de cualquier medio es el cambio en escala, ritmo o patrón que introduce en los asuntos humanos”. Yo sostengo que su tesis se relaciona más profundamente con las organizaciones que con cualquier medio de comunicación específico (Scott, 2003, 6-7). Las organizaciones moldean significativamente la escala, el ritmo y el patrón mediante los cuales perseguimos nuestras metas. Entre el individuo y sus intereses viene la organización con sus estructuras y procedimientos que transforman las maneras en que se persiguen esas metas y, con frecuencia, la naturaleza de esas metas.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

El movimiento de sistemas abiertos (o generales) surgió a fines de la década de 1950 y rápidamente transformó muchas áreas de estudio científico (véanse Bertalanffy, 1956; Buckley, 1967). Sin embargo, esta revolución intelectual cambió más profundamente el campo de los estudios de la organización (véanse Boulding, 1956; Katz y Kahn, 1966; para una revisión, véase Scott, 2003, cap. 4). Las primeras formulaciones reconocían la importancia del ambiente como fuente de insumos y receptor de resultados. Las organizaciones confrontan un ambiente de “tarea” que afecta sus arreglos estructurales y cambios de supervivencia (Dill, 1958). Los teóricos de la *contingencia* sostienen que las organizaciones que adaptan sus estructuras a sus ambientes de tarea tienen más probabilidad de tener éxito (Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967/2003). Eruditos posteriores señalaron que el ambiente es más que un fondo de recursos y un lavabo para los resultados; los ambientes también son *loci* de poder político y competencia económica. Los *ecólogos de la dependencia de recursos y de la población* destacaron la importancia de la competencia por recursos escasos: una competencia que tiene consecuencias y remedios tanto económicos como políticos (Pfeffer y Salancik, 1978/2004; Hannan y Freeman, 1989). Luego, los eruditos *institucionales* reconocieron que las organiza-

ciones están influidas por modelos normativos y cognitivo-culturales acerca de cómo diseñar estructuras apropiadas y cómo hacer negocios, a fin de ser consideradas como el jugador legítimo (véanse Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Power, 1983; March y Olsen, 1989; Scott, 2001b). (Para una revisión completa de todos estos desarrollos teóricos, véase Scott, 2003.)

De esta manera, gracias a un desfile de paradigmas cada vez más expansivos, nuestra concepción del alcance del ambiente de las organizaciones ha crecido significativamente durante las décadas recientes. Más y más facetas del ambiente —económico, político y cognitivo-cultural— se han vuelto tema de estudios serios.

El ambiente de las organizaciones también se ha extendido a medida que los analistas elevaban el alcance de la investigación —el nivel de análisis— de los modelos principalmente centrados en la organización para examinar sistemas más amplios, en particular, *conjuntos de organizaciones* (Blau y Scott, 1962/2003; Evan, 1966), *poblaciones organizacionales* (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979) y *campos organizacionales* (DiMaggio y Powell, 1983; Scott y Meyer, 1983/1991). La erudición actual reconoce el grado en que las organizaciones son afectadas por conexiones verticales —por ejemplo, lazos de propiedad y control—, así como por vínculos horizontales y por influencias locales y no locales. Las fuentes de innovación e ideas respecto a nuevas maneras de organizar pueden llegar por Internet desde el otro lado del mundo, y es probable que los controles, que van desde la competencia económica hasta los estándares profesionales y los regímenes políticos, tengan más fuentes globales que nacionales (véanse Appadurai, 1996; Brunson y Jacobsson, 2000; Czarniawska y Sevón, 1996; Djelic y Quack, 2003).

La revolución de los sistemas abiertos, iniciada a mediados de la década de 1950, continúa hasta la actualidad. Todavía estamos conociendo la gama y variedad de maneras en que las organizaciones están abiertas a sus ambientes: el grado en que son influidas, permeadas y constituidas por los contextos en que viven y se mueven y tienen su existencia.

Creo que, más que cualquier otro proyecto, la búsqueda de una comprensión total y una apreciación de la organización como sistemas abiertos es el motivo subyacente del trabajo en que estamos involucrados y que debemos seguir realizando. Como los ambientes cambian y se expanden para incluir elementos globales, las organizacio-

nes también deben cambiar; y, como las organizaciones son una característica significativa dentro de cualquier ambiente, muchos de los procesos de cambio en curso deben ser considerados como desarrollos endógenos y no exógenos. Las organizaciones construyen y arruinan sus propios nidos, y sus acciones afectan los nidos de otras organizaciones con las que se relacionan. Entender esos procesos ha dominado nuestros estudios —dando forma a nuestra teoría e investigación— durante la segunda mitad del siglo pasado, y debe y seguirá haciéndolo en el nuevo siglo.

CARACTERÍSTICAS CAMBIANTES

La breve historia que acabo de presentar hace énfasis en continuidades importantes de los estudios de la organización, pero los desarrollos descritos también han introducido importantes modificaciones en nuestra concepción acerca de qué son las organizaciones y cómo funcionan. Ahora me dispongo a considerar cinco cambios que considero trascendentales: 1) cambios en la naturaleza de los límites organizacionales, 2) cambios en las estrategias organizacionales, 3) cambios en las formas organizacionales, 4) cambios en los componentes organizacionales y, más fundamentalmente, 5) cambios en la manera en que concebimos a las organizaciones. Al final de la sección, se anexa un breve epílogo sobre las organizaciones públicas.

CAMBIOS EN LOS LÍMITES ORGANIZACIONALES

Cuando menos desde los influyentes escritos de Weber (1968/1924), los estudiosos de las organizaciones han reconocido el importante papel que desempeñan los límites para que las organizaciones se distingan del ambiente que las rodea. Las organizaciones se vieron obligadas a crear “instituciones de circunscripción (monitoreando los límites y flujos entre ellas)” para mitigar los efectos de las culturas tradicionales que están a su alrededor (Tilly, 2001, 201). Al examinar los límites y los procesos para establecerlos, los analistas se han enfocado en *actores* (papeles distintivos, criterios para ser miembro, identidad), *relaciones* (frecuencia de la interacción, patrones de comunicación, redes), *actividades* (tareas, rutinas, plática) y *criterios legales y normativos* (propiedad, contratos, derechos de control legítimos).

Existen muchas indicaciones de que los límites que alguna vez fueron más sólidos y estables se han vuelto más permeables y fluidos. Las organizaciones siempre se han involucrado en intercambios con actores fuera de sus límites formales, pero en muchas organizaciones contemporáneas los límites son indefinidos, hasta el punto en que algunos observadores hablan de “la organización sin límites” (Ashkenas, Jick y Kerr, 1998). En parte para lidiar con la potencia cada vez menor de los límites organizacionales, los estudiosos han cambiado el nivel de análisis hacia los conjuntos o poblaciones o campos organizacionales. Se ha tratado de encontrar una unidad más significativa que incorpore más de la acción relevante de interés.

Perrow ha dicho que el poder está en el centro de los procesos que funcionan para ocasionar esos cambios. Sugiere que, en su interminable búsqueda de poder, certidumbre y ganancias, las organizaciones grandes han “absorbido a la sociedad”, abarcando “docenas de actividades que otras unidades (familia, vecindario, grupos de colegas, comunidad) alguna vez realizaron” (1999, 757). Los límites organizacionales se han extendido para abarcar más, y más variados, tipos de actividades. Meyer y yo (Meyer y Scott, 1994) sugerimos que un proceso diferente también puede estar funcionando. Si bien es cierto que las organizaciones están trabajando para absorber cada vez más a la sociedad, la sociedad también está ocupada absorbiendo a las organizaciones. A medida que más y más aspectos de la estructura social sufren la racionalización —volviéndose más especializados, tecnicizados y profesionalizados—, se vuelve menos necesario que las organizaciones se protejan y más fácil para ellas simplemente incorporar elementos de esas estructuras más amplias dentro de sus propios límites. Las organizaciones se vuelven cada vez más como “sociedades de cartera” (*holding companies*), reuniendo una multitud de elementos sociales racionalizados que también las permean.

CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Puesto que nuestras ideas sobre la estabilidad y la solidez de los límites organizacionales han cambiado, las nociones acerca de las estrategias adecuadas para abordar las interdependencias ambientales también están siendo revisadas. Hago una diferencia entre dos estrategias maestras: internalización y externalización.

Internalización

Por muchas décadas, las organizaciones han perseguido estrategias de internalización, tratando de incorporar actores, materiales y procesos significativos que afecten su desempeño y supervivencia, como se acaba de describir. He sugerido que dichas estrategias pueden subdividirse en dos tipos generales (Scott, 2003, 279):

1. *La absorción* supone meter los elementos que antes estuvieron fuera de los límites de la organización. Por ejemplo, entre los elementos absorbidos se encuentran: trabajadores, pericia en forma de personal especializado, fuerzas de seguridad y, mediante la integración vertical, la inclusión de las primeras y últimas etapas de procesamiento, producción, comercialización y distribución. El surgimiento de la forma multidivisional permite incluso la internalización de cuando menos algunos de los aspectos de los requisitos de capital.
2. *El mapeo* es el proceso por el cual las organizaciones desarrollan actores o unidades que reflejan o se asemejan lo suficiente a las características de los actores de los ambientes críticos para que puedan relacionarse efectivamente con sus contrapartes en el ambiente. Por lo tanto, las organizaciones contratan personas con experiencia sindical para tratar con sindicatos, los contratistas de defensa contratan ex militares para tratar con los departamentos de defensa y los ingenieros ambientales son contratados para tratar asuntos con las agencias de protección ambiental.

Desde hace mucho tiempo es un lugar común del diseño organizacional que los elementos externos de los que depende la organización deben ser internalizados, ya sea absorbiéndolos o mapeándolos en la estructura.

Externalización

Sin embargo, observadores han señalado recientemente que las organizaciones están realizando cada vez más estrategias de externalización. Muchas tendencias con-

temporáneas —reducción de tamaño, desinversión, el uso de empleados temporales o de medio tiempo, la dependencia de contratos o alianzas y no del propio sistema para una variedad de productos y servicios— son indicativos de esta estrategia. Grandes conglomerados se han dividido, las compañías multidivisionales han consolidado sus funciones y se han concentrado en los negocios centrales y las compañías que han cultivado la lealtad de sus empleados a través de la creación de elaborados mercados laborales internos han adoptado estrategias de empleo mediadas por el mercado (véanse Pfeffer y Baron, 1988; Applebaum y Batt, 1994; Davis, Diekmann y Tinsley, 1994; Cappelli, 1999; Kanter, Stein y Jick, 1992). Carrol y Hannan (2000) informan que, en Estados Unidos, el tamaño promedio de las corporaciones ha disminuido de aproximadamente 60 empleados por compañía en 1960 a cerca de 34 en 1990. Esta tendencia refleja tanto la creciente importancia de las empresas nuevas y pequeñas en la economía, como también el desmantelamiento de empresas grandes.

La externalización refleja una creciente dependencia de los mecanismos de mercado más que de controles organizacionales internos: una estrategia congruente con las visiones económicas neoliberales reinantes. También indica que los gerentes de organizaciones públicas y privadas se están percatando de que la propiedad no garantiza el control: suele suceder que se ejerce más influencia sobre la gente y los recursos que son formalmente independientes. Por ejemplo, presidentes y primeros ministros aprenden, para su pesar, que ejercen sólo un débil control sobre las agencias burocráticas; y los gerentes de las corporaciones a menudo tienen dificultades para manejar y coordinar sus divisiones y departamentos.

CAMBIOS EN LAS FORMAS ORGANIZACIONALES

Para cada época, parece que hay un modo preferido de organizarse. Desde luego, en cualquier momento, existirán múltiples tipos de organizaciones, pero en general es posible identificar una forma preferida o dominante. Si nos concentramos en el contexto de Estados Unidos y Europa, las primeras etapas de la revolución industrial estuvieron acompañadas por el uso generalizado de la sencilla compañía *administrada por el dueño*. Estas empresas fueron construidas en torno de una tec-

nología central y dependían de la supervisión directa de un pequeño grupo de trabajadores. A medida que se perfeccionaron los procesos de producción y crecieron los sistemas, y a medida que las organizaciones se involucraban más en la distribución de sus productos y servicios, la estructura favorita se volvió la *forma unitaria*. Esta forma estaba asociada con la llegada de un nuevo grupo de actores —gerentes profesionales que no eran propietarios—, que desarrollaron “métodos para administrar racionalmente las aglomeraciones, ahora más grandes, de hombres, dinero y materiales” (Chandler, 1962, 388; véase también Chandler, 1977). Se crearon departamentos a lo largo de líneas funcionales, administrados por gerentes especializados quienes, a su vez, fueron coordinados y dirigidos por una unidad gerencial central. La lógica clave imbuida en las organizaciones funcionales y unificadas es la “especialización coordinada desde el centro” (Miles y Snow, 1994, 38).

A principios del siglo xx, las empresas unificadas estaban expandiendo sus operaciones, no sólo en cuanto a escala (tamaño), sino también en alcance (la gama de productos y servicios que ofrecen al mercado). A medida que se desarrolló una creciente diversificación de las actividades, las empresas comenzaron a reorganizarse en una forma *multidivisional*, a fin de hacer frente a la creciente variedad y complejidad de actividades. Se crearon divisiones para enfocar los esfuerzos y la atención en torno de un producto o servicio; y en esas divisiones ocurrió una diferenciación funcional. Se les dio mucha autonomía a las divisiones, pues cada una tenía sus propios ejecutivos, que recibieron derechos para tomar decisiones sobre asuntos operativos. Pero las divisiones eran supervisadas por una oficina general que ejercía principalmente el control financiero —determinar la distribución de los recursos de la compañía entre las divisiones— y que tomaba decisiones “estratégicas” respecto a qué productos y servicios expandir o discontinuar. Esta estructura de dos niveles estaba diseñada para separar la toma de decisiones operativa y estratégica, reduciendo así la complejidad de la toma de decisiones gerencial para los gerentes centrales y divisionales (Chandler, 1977; Williamson, 1975). Sin embargo, esta estructura también funcionaba para aislar a la alta gerencia de la información vital acerca de asuntos operativos y el *know-how*.

Esta separación entre gerentes estratégicos y operativos llegó a su apogeo en Estados Unidos durante la década de 1970 y principios de la de 1980, cuando las

empresas multidivisionales se convirtieron en *conglomerados*, dejando la búsqueda de estrategias de diversificación relacionada para adquirir negocios no relacionados: abarcar varios grupos industriales. Como ha demostrado Fligstein (1990), este patrón se vio alentado por la legislación aprobada durante la década de 1950, que reducía los esfuerzos corporativos por aumentar la participación en el mercado dentro de la misma industria y, en efecto, obligaba a que la expansión corporativa ocurriera en áreas relacionadas con los productos. Sin embargo, el desempeño de los conglomerados fue decepcionante hasta el punto en el que, a fines de la década de 1980 y principios de la de 1990, muchas de esas compañías habían quebrado y sus divisiones habían sido vendidas en un mercado activo por el control corporativo. Los analistas de mercados y los inversionistas preferían las empresas enfocadas sobre las empresas más diversificadas y los tiburones corporativos alimentaron una sustancial reducción en los números de empresas involucradas en la diversificación no relacionada (Davis, Diekmann y Tinsley, 1994).

Siempre ha habido un subgrupo de empresas más pequeñas que han sobrevivido al combinar simultáneamente las estrategias cooperativa y competitiva para lograr las ventajas de la especialización y el enfoque aumentadas por las de diversificación y escala. Al adoptar un enfoque que incluyera “flexibilidad, confianza y contratos relacionados” (Kraakman, 2001, 158), el modo de *red* de la organización comenzó a ser reconocido como un modelo viable y distintivo de organización durante la década de 1990 (Powell, 1990). Ejemplos de esas formas van de los fabricantes de textiles familiares en Japón (Dore, 1983) hasta los distritos del norte de Italia que elaboran productos varios como textiles y motocicletas (Brusco, 1982), hasta las empresas de semiconductores del Silicon Valley (Saxenian, 1994). Considerablemente, la estrategia ha sido adoptada por un creciente número de empresas grandes que realizan sociedades de largo plazo o alianzas estratégicas con organizaciones diferentes (Kanter, 1994; Womack, Jones y Roos, 1990).

Los analistas discrepan acerca de si la forma de red representa un modo único de organización o una familia de formas diversas. Harrison (1994) propone una tipología en la que distingue cuatro modelos de red:

1. *Empresas artesanales*, donde el trabajo está “organizado en torno a proyectos específicos y no alrededor de empresas estables y claramente delimitadas” (Harrison, 1994, 134); por ejemplo, la industria de la construcción (Stinchcombe, 1959).
2. *Distritos industriales de empresas pequeñas*, donde numerosas empresas pequeñas y medianas en la misma localidad cooperan y compiten en mercados donde el énfasis está en la velocidad y la innovación; por ejemplo, el modelo emiliano del norte de Italia (Brusco, 1982).
3. *Sistemas de producción de grandes empresas* organizados en una estructura de núcleo-círculo con grandes números de proveedores concentrados en torno a una sola organización líder; por ejemplo, el sistema producción de Toyota, que depende de los vínculos estrechos con sus proveedores (Womack, Jones y Roos, 1990).
4. *Alianzas estratégicas* entre empresas independientes que están tratando de “abarcar una gama manejable pero diversificada de actividades y mercados relacionados sin tener que asumir todo el gasto involucrado en construir realmente nuevas plantas o adquirir las existentes” (Harrison, 1994, 135).

Al proponer esta tipología, Harrison se cuestiona si los distritos de empresas pequeñas representan un tipo separado y estable o una forma transicional que se dirige hacia el surgimiento de una firma dominante.

Al revisar las formas de redes actuales que funcionan en Japón, como el *keiretsu* vertical y horizontal (Imai, 1988; Westney, 2001), las redes complejas de grupos de negocios que surgen en Hungría (Stark, 1996, 2001) y las industrias de semitecnología y biotecnología de Estados Unidos (Saxenian, 1994; Powell, 2001), Bryce y Singh (2001) concluyen que hay grandes diferencias en las características centrales de esas redes, incluidas las metas perseguidas, las relaciones de autoridad, las tecnologías y los mercados. Como observa Kraakman (2001): “la sustancia, durabilidad y carácter legal de las relaciones importan”. Parece que si bien el concepto de “red” se aplica ampliamente, incorpora una variedad de formas.

Al igual que las estrategias de externalización analizadas antes, las estructuras de red se han vuelto más comunes, por los cambios ya señalados en las estructuras sociales.

A medida que más aspectos de la sociedad se vuelven racionalizados —organizados como sistemas instrumentales que vinculan medios sistemáticos con fines especializados—, se hace menos necesario proteger el sistema propio y las influencias externas, y más posible conectar de manera rutinaria los sistemas que son formalmente independientes, pero que están regidos por la misma lógica social general. Las formas de red permiten una coordinación transitoria entre formas organizacionales constituidas de la misma manera para perseguir temporalmente objetivos alineados.

CAMBIOS EN LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES

Cada vez hay más pruebas de que los tipos más nuevos de organizaciones están dependiendo menos de arreglos laborales estables en los que los puestos de trabajo están diferenciados y claramente especificados, organizados en subunidades y luego reunidos en departamentos. Incluso mientras que las empresas y las agencias se hicieron más grandes y se volvieron más complejas durante los siglos XIX y XX, el *puesto de trabajo* siguió siendo el componente organizacional clave. Sirvió como el componente básico de la organización y como el ancla para el individuo, como un peldaño en la escalera de la carrera. Las organizaciones sufrieron muchos cambios —incorporación de más tipos de funciones, diferenciación del personal de línea, capas múltiples de gerentes, estructura de matriz— que aumentaron la diversidad de la estructura organizacional, pero no desafiaron el puesto de trabajo como la unidad fundamental de organización.

Al parecer, las organizaciones más nuevas estaban remplazando el puesto de trabajo con el *proyecto* como la unidad organizacional crítica (Powell, 2001). A diferencia de los puestos de trabajo, los proyectos no presuponen una división permanente del trabajo, sino que ofrecen paquetes de corto plazo que vinculan a los individuos con las tareas. Los proyectos son realizados por “equipos” de individuos que tal vez no habían trabajado juntos antes, que tal vez no son empleados de la misma organización y que se espera que den cabida a una cambiante división del trabajo a lo largo de la vida del proyecto. La seguridad del puesto de trabajo puede estar limitada a la vida del proyecto y los trabajadores individuales construyen su carrera moviéndose de proyecto en proyecto y, tal vez, de empleador en emplea-

dor (Barley y Kunda, 2001). El lema de estos nuevos sistemas es la flexibilidad, pues las habilidades que realizan los trabajadores individuales son constantemente reconfiguradas para ajustarse a las nuevas situaciones y a las demandas cambiantes. Esos sistemas son muy vendidos por su habilidad para permitir a las organizaciones adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas y situaciones, pero pueden tener graves consecuencias para los individuos, que pueden perder prestaciones laborales y seguridad financiera (Blair y Kochen, 2000; Harrison, 1994; Smith, 2002).

La *jerarquía* es necesaria para controlar y coordinar las tareas diferenciadas realizadas por activos fijos. A medida que los puestos de trabajo se vuelven menos especializados y los trabajadores adquieren habilidades más diversas y asumen más responsabilidad para coordinar sus contribuciones con las de otros, las organizaciones pueden prescindir de algunos elementos jerárquicos. Decidir qué hacer y cómo hacerlo ya no es prerrogativa única del personal experto o de los gerentes, sino que se distribuye ampliamente por toda la organización. Cuando la mayor parte de la información importante y necesaria para competir efectivamente se encuentra en los límites de las organizaciones y no en el núcleo, las estructuras centralizadas de mando y control se vuelven disfuncionales. Los equipos pueden asumir cierta responsabilidad de la autogestión. Los trabajadores con conocimientos no son segregados de los trabajadores generales y la autoridad y la discreción no están reservadas para los niveles más altos. Las jerarquías pueden allanarse y los diseños estructurales pueden cambiarse para privilegiar conexiones *horizontales* en lugar de *verticales* (Ostroff, 1999). Cualquier reducción en la dependencia de la jerarquía representa un paso importante en el rediseño de las organizaciones.

CAMBIOS EN LAS CONCEPCIONES DE LAS ORGANIZACIONES

Incorporando muchos de los tipos más específicos de cambio que acabamos de revisar, creo que estamos en el proceso de cambiar de una concepción de la organización sustancialista a una relacional o de proceso.

Concepciones sustancialistas

Como lo definió Emirbayer (1997), una visión sustancialista destaca la prioridad de las cosas o entidades. Identifica dos subtipos:

1. *Definiciones de acción sustancialista propias.* En el caso de las organizaciones, esas definiciones hacen énfasis en la habilidad de la organización para actuar independientemente y destacan los factores que distinguen las organizaciones de otros tipos de estructuras sociales. Autores desde Weber (1968/1924) y Barnard (1938) hasta March y Simon (1958) han hecho hincapié en las propiedades distintivas de las organizaciones y en su capacidad de acción independiente (Scott, 2001a).
2. *Definiciones de interacción sustancialista.* Mientras que los estudiosos de las organizaciones adoptaban la perspectiva de los sistemas abiertos, las organizaciones siguieron siendo consideradas como unidades discretas, pero se reconocía que poseían atributos que variaban en respuesta a las circunstancias cambiantes, fueran éstas técnicas (Thompson, 1967/2003), políticas (Pfeffer y Salancik, 1978) o transaccionales (Williamson, 1975).

Concepciones relacionales

Si bien siguen siendo minoría, un creciente número de estudiosos de las organizaciones han comenzado a adoptar el enfoque relacional en el que se considera que las organizaciones son “inseparables de los contextos transaccionales en donde están incrustadas” (Emirbayer, 1997, 287) y que derivan su significado e identidad de los papeles que desempeñan en esos encuentros. Entre los teóricos de la organización modernos, Weick (1969) fue uno de los primeros en sugerir el valor de cambiar de la entidad, “organización”, a un conjunto de procesos, “organizando”. Señala:

Observamos un proceso en curso que parece “congelado” y constante porque se alcanzó a ver brevemente, u observamos que el proceso está en continuo cambio si lo vemos durante un periodo más largo. El punto es que los aconteci-

mientos cruciales que deben explicarse son procesos, su estructura, modificación y disolución (1969, 16).

Cada vez más, esta perspectiva ha sido adoptada por una amplia variedad de estudiosos de las organizaciones, que van desde fenomenólogos (por ejemplo, Silverman, 1970; Czarniawska, 1997) hasta economistas (Jensen y Meckling, 1976). Lo que está siendo organizado varía entre los eruditos: organizaciones como conjuntos de actividades, rutinas, textos, relaciones, contratos y carteras financieras. Por consiguiente:

Los enfoques relacionales celebran los procesos sobre la estructura. Lo que está siendo procesado varía mucho. En algunas versiones, son símbolos y palabras, en otras son relaciones y contratos, y en otras más, activos. Pero en los enfoques relacionales, si existe estructura, es porque continuamente están siendo creadas y recreadas y, si el mundo tiene significado, es porque los actores están construyendo y reconstruyendo las intenciones en descripciones y, por tanto, sus identidades propias y las de otros (Scott, 2001a).

Muchos de los cambios que hemos descrito —en particular, cambios en la naturaleza de los límites, la difusión de las formas de red, la adaptación de una perspectiva relacional— sugieren que podemos estar entrando en el crepúsculo de la forma corporativa. Si bien esto puede ser cierto si nos centramos en criterios de estructura social, puede ser menos cierto si se hace énfasis en los criterios legales. Los patrones de trabajo y los flujos de información pueden no estar contenidos por los límites organizacionales, pero como Kraakman (2001, 159) destaca: “Incluso los contratos relacionales exigen contratar partes con personalidad legal, activos y reputación. La empresa —la corporación— es el depósito de los tres”.

EPÍLOGO: LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Cuando menos implícitamente, mientras describía las características duraderas y cambiantes de las organizaciones, parecía que me enfocaba en las formas privadas

y lucrativas. Sin embargo, creo que todas las tendencias identificadas se aplican por igual a organizaciones públicas y privadas. Los límites de las organizaciones públicas se han vuelto menos claros y más permeables: ha surgido una amplia gama de formas híbridas y de asociaciones (Bendick, 1984; Rainey, 1991). Al igual que sus contrapartes privadas, las organizaciones públicas han comenzado a depender mucho de las estrategias de externalización. Muchos trabajos —incluidas las operaciones militares de apoyo— que antes se realizaban dentro de la burocracia pública han sido subcontratados. Se promueven mucho la cooperación y la formación de redes entre las agencias públicas como un modo favorito de operación. De hecho, la doctrina neoliberal, que favorece los mecanismos de mercado, se ha aplicado convincente, amplia y, a veces, creativamente a las organizaciones públicas para dar lugar a la “Nueva Gestión Pública” (Christensen y Lægreid, 2001). Las organizaciones públicas no están, de ningún modo, exentas de los tipos de cambio que se acaban de analizar.

CONCLUSIONES

He tratado de ofrecer un panorama general de algunas de las maneras en que las organizaciones retienen muchas de sus características importantes de identificación y, al mismo tiempo, de los cambios sobresalientes que sufren en su constitución y operación básica. Al tratar de describir las direcciones principales de este cambio, sin duda he exagerado la cantidad real del cambio que ha ocurrido. Después de todo, el mundo organizacional, como lo conocemos, está compuesto por una gran variedad de formas y atributos. Gran parte de esta diversidad surge del hecho de que muchas organizaciones establecidas en los siglos XIX y XX, e incluso antes, todavía existen y todavía llevan las marcas de su periodo de fundación (véase Stinchcombe, 1965).

También es probable exagerar el alcance del cambio tanto porque lo “nuevo” exige más atención que lo “viejo”, como porque somos propensos a confundir la retórica por la estructura real y el cambio conductual (véanse Brunsson, 1989; Pfeffer y Sutton, 2000). Gran parte del escándalo de la organización sin límites y de la desaparición de la jerarquía es obviamente exagerado y describe, en el peor de los ca-

sos, las aspiraciones de gerentes y asesores gerenciales ambiciosos, y en el mejor de los casos, una pequeña porción del mundo que estamos tratando de entender.

Sin embargo, parece obvio que se están llevando a cabo grandes cambios y que el ritmo del cambio se está acelerando. Se han señalado las causas generales de esos acontecimientos, pero no se han abordado específicamente en este breve artículo. Incluyen desarrollos obviamente cruciales como la avalancha del cambio tecnológico, en particular, la tecnología de la información, y el aumento en los vínculos globales y la competencia. Más y más organizaciones son afectadas por esas transformaciones político-económicas, tecnológicas e internacionales. Y existen todas las razones para creer que su influencia se expandirá.

Finalmente, mi discusión busca destacar y combinar los cambios en el mundo de las organizaciones y cambios en nuestras maneras de percibir y concebir a las organizaciones. Como ha dicho Giddens (1987, 18), los científicos sociales enfrentan el reto de la “doble hermenéutica”. Como estudiosos de las organizaciones, debemos utilizar conceptos y construcciones cognitivas, a fin de comprender e interpretar nuestro mundo. Pero los actores en el mundo son propensos a adoptar esos conceptos y construcciones para darle sentido al mundo y tratar de modificarlo para su ventaja. Por consiguiente, nosotros, los eruditos, constantemente alteramos lo que estudiamos. Pero entonces, tal vez, de esta manera indirecta podemos contribuir a construir un mejor mundo de las organizaciones. ☞

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, Howard E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Appadurai, Arjun (1996), *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*, Minneapolis, MN, University of Minnesota Press.
- Applebaum, Eileen y Rosemary Batt (1994), *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca, NY, ILR Press of Cornell University Press.
- Ashkenas, Ron, Todd Jick y Steve Kerr (1998), *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco, Jossey-Bass.

- Barley, Stephen R. y Gideon Kunda (2001), "Bringing Work Back in", *Organization Science*, vol. 12, pp. 76-95.
- Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Bendick, Marc, Jr. (1984), "Privatization of Public Services", en H. Brooks, L. Liebman y C. S. Schelling (eds.), *Public-Private Partnership*, Cambridge, MA, Ballinger, pp. 153-171.
- Bertalanffy, Ludwig von (1956), "General System Theory", en Ludwig von Bertalanffy y Anatol Rapoport (eds.), *General Systems: Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory*, Ann Arbor, MI, The Society, vol. 1, pp. 1-10.
- Blair, Margaret M. y Thomas A. Kochan (eds.) (2000), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington, The Brookings Institution.
- Blau, Peter M. y W. Richard Scott (1962), *Formal Organizations: A Comparative Approach*, San Francisco, Chandler. [Reeditado como Stanford Business Classic, Stanford University Press, 2003.]
- Boulding, Kenneth E. (1956), "General Systems Theory: The Skeleton of Science", *Management Science*, vol. 2, pp. 197-208.
- Brunsson, Nils (1989), *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Nueva York, Wiley.
- Brunsson, Nils, Bengt Jacobsson et al. (2000), *A World of Standards*, Nueva York, Oxford University Press.
- Brusco, Sabastiano (1982), "The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, pp. 167-184.
- Bryce, David J. y Jintendra V. Singh (2001), "The Future of the Firm From an Evolutionary Perspective," en Paul J. DiMaggio (ed.), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton, NJ, Princeton University Press, pp. 161-185.
- Buckley, Walter (1967), *Sociology and General Systems Theory*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Cappelli, John P. (1999), *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Boston, Harvard Business School Press.
- Carroll, Glenn R. y Michael T. Hannan (2000), *The Demography of Corporations and Industries*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

- Chandler, Alfred D., Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press.
- (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA, Belknap Press of Harvard University Press.
- Christensen, Tom y Per Lægread (1998), *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*, Ashgate, Reino Unido, Aldershot.
- Coleman, James S. (1974), *Power and the Structure of Society*, Nueva York, W.W. Norton.
- Czarniawska, Barbara (1997), *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, Chicago, University of Chicago Press.
- Czarniawska, Barbara y Guje Sevón (eds.) (1996), *Translating Organizational Change*, Berlín, Walter de Gruyter.
- Davis, Gerald F., Kristina A. Diekmann y Catherine H. Tinsley (1994), “The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form”, *American Sociological Review*, vol. 59, pp. 547-570.
- Dill, William R. (1958), “Environment as an Influence on Managerial Autonomy”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, pp. 409-443.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Djelic, Marie-Laure y Sigrid Quack (eds.) (2003), *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game*, Cheltenham, Reino Unido, Edward Elgar.
- Dore, Ronald P. (1983), “Goodwill and the Spirit of Market Capitalism”, *British Journal of Sociology*, vol. 34, pp. 459-482.
- Emirbayer, Musifer (1997), “Manifiesto for a Relational Sociology”, *American Journal of Sociology*, vol. 103, pp. 281-317.
- Evan, William M. (1966), “The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations”, en James D. Thompson (ed.), *Approaches to Organization Design*, Pittsburgh, PA, University of Pittsburgh Press, pp. 173-88.
- Fligstein, Neil (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Giddens, Anthony (1987), “What do Sociologists Do?”, *Social Theory and Modern Sociology*, Stanford, CA, Stanford University Press, pp. 1-21.

- Hannan, Michael T. y John Freeman (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 919-964.
- (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Harrison, Bennett (1994), *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, Nueva York, Basic Books.
- Imai, Ken (1998), "The Corporate Network in Japan", *Japanese Economic Studies*, vol. 16, pp. 3-37.
- Jensen, Michael C. y William M. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Kanter, Rosabeth Moss (1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, vol. 72, julio-agosto, pp. 96-108.
- Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein y Todd D. Jick (1992), *The Challenge of Organizational Change*, Nueva York, Free Press.
- Katz, Daniel y Robert L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York, John Wiley. [2a. ed., 1978.]
- Kraakman, Reiner (2001), "The Durability of the Corporate Form", en Paul DiMaggio (ed.), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton, Princeton University Press, pp. 147-160.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McLuhan, Marshall (1964), *Understanding Media: The Extensions of Man*, Nueva York, Signet.
- March, James G. y Johan P. Olsen (1989), *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, Nueva York, Free Press.
- March, James G. y Herbert A. Simon (1958), *Organizations*, Nueva York, John Wiley.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.
- Meyer, John W. y W. Richard Scott (1994), "Developments in Institutional Theory", en W. Richard Scott y John W. Meyer (eds.), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, Sage, pp. 1-8.

- Michels, Robert (1949/1915), *Political Parties*, trad. Eden y Cedar Paul, Glencoe, IL, Free Press.
- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow (1994), *Fit, Failure, and the Hall of Fame. How Companies Succeed or Fail*, Nueva York, Free Press.
- Morris, Aldon (2000), "Reflections on Social Movement Theory: Criticisms and Proposals", *Contemporary Sociology*, vol. 29, pp. 445-454.
- Osborne, David y Tom Gaebler (1992), *Reinventing Government*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Ostroff, Frank (1999), *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How it Delivers Value to Customers*, Nueva York, Oxford University Press.
- Parsons, Talcott (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, IL, Free Press.
- Perrow, Charles (1986), *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3a. ed., Glenview, IL, Scott, Foresman.
- (1991), "A Society of Organizations", *Theory and Society*, vol. 20, pp. 725-762.
- Pfeffer, Jeffrey y James N. Baron (1988), "Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment", en Barry M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, vol. 10, pp. 257-303.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, Nueva York, Harper & Row. [Reimpreso como Stanford Business Class, Stanford University Press, 2003.]
- Powell, Walter W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations", en Barry M. Staw y Larry L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, vol. 12, pp. 295-336.
- (2001), "The Capitalist Firm in the 21st Century", en Paul DiMaggio (ed.), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton, Princeton University Press, pp. 33-68.
- Rainey, Hal G. (1991), *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Saxenian, Annalee (1994), *Relational Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

- Scott, W. Richard (2001a), "Organizations: Overview", en Neil J. Smelser y Paul B. Baltes (eds.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences: Organizational and Management Studies*, Ámsterdam, Pergamon, Elsevier Science, vol. 16, pp. 10910-10917.
- (2001b), *Institutions and Organizations*, 2a. ed., Thousand Oaks, CA, Sage.
- (2003), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 5a. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Scott, W. Richard y John W. Meyer (1983/1991), "The Organization of Societal Sectors", en John W. Meyer y W. Richard Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Newbury Park, CA, Sage, pp. 129-153. [Versión revisada en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991, pp. 108-140.]
- Selznick, Philip (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, CA, University of California Press.
- Silverman, David (1971), *The Theory of Organizations*, Nueva York, Basic Books.
- Simon, Herbert A. (1997/1945), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4a. ed., Nueva York, Free Press.
- Smith, Victoria (2002), *Crossing the Great Divide: Worker Risks and Opportunities in the New Economy*, Ithaca, NY, Cornell University Press e ILR Press.
- Stark, David (1996), "Recombinant Property in East European Capitalism", *American Journal of Sociology*, vol. 101, pp. 993-1027.
- (2001), "Ambiguous Assets for Uncertain Environments: Heterarchy in Postsocialist Firms", en Paul DiMaggio (ed.), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton, Princeton University Press, pp. 69-104.
- Stinchcombe, Arthur L. (1959), "Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, pp. 168-187.
- (1965), "Social Structure and Organizations", en James G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, pp. 142-193.
- (2001), *When Formality Works: Authority and Abstraction in Law and Organization*, Chicago, University of Chicago Press.
- Thompson, James D. (1967), *Organizations in Action*, Nueva York, McGraw-Hill. Reimpreso por Transactions Press, 2003.

- Tilly, Charles (2001), "Welcome to the Seventeenth Century", en Paul J. DiMaggio (ed.), *The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton, Princeton University Press, pp. 200-209.
- Weber, Max (1968/1924), *Economy and Society: An Interpretive Sociology*, 2 vols., ed. por Guenther Roth y Claus Wittich, Nueva York, Bedminister Press.
- Weick, Karl E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Westney, D. Eleanor (2001), "Japanese Enterprise Faces the Twenty-First Century", en Paul DiMaggio (ed.), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton, Princeton University, pp. 105-143.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York, Free Press.
- Womack, James P., Daniel T. Jones y Daniel Roos (1990), *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, Nueva York, Macmillan.
- Zald, Mayer N. y John D. McCarthy (eds.) (1987), *Social Movements in an Organizational Society: Collected Essays*, New Brunswick, NJ, Transaction Books.

