

Hacia una antropología de la organización

Jean-François Chanlat

Desde hace más de un siglo nuestras sociedades son teatro de numerosas transformaciones económicas, sociales, políticas y culturales. Esos cambios, cuyo origen, claro, se remonta muy lejos en el tiempo (Braudel, 1979), han tenido como consecuencia la llegada de lo que el eminente historiador y sociólogo estadounidense I. Wallerstein calificó de *capitalismo histórico* (1985). Ese nuevo orden social en movimiento perpetuo, caracterizado al mismo tiempo por el aumento de la racionalización (Weber, 1971), la acumulación del capital (Marx, 1970), la hegemonía de las categorías económicas (Polanyi, 1983), el desarrollo del individualismo (Dumont, 1983), la obsesión del progreso (Rostow, 1968), la urbanización (Castells, 1975) y la explosión tecnológica (Landes, 1975; Ellul, 1964), ha visto nacer y proliferar un gran número de organizaciones (Prethuis, 1978); organizaciones formales que, por haber llegado a ser uno de los principales puntos de sujeción y estructuración individuales y colectivos contemporáneos (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977), se han constituido, por derecho propio, en objeto de estudio (Chanlat, 1983; Chanlat y Séguin, 1987; Morgan, 1986). El interés por la entidad organizada ha seguido varios derroteros: los de la economía (Ouchi y Barnes, 1986; Williamson, 1985), la sociología (Perrow, 1979; Crozier y Friedberg, 1977; Warriner, 1984; Sainsaulieu, 1987; Balle, 1990), la psicología (Schein, 1980), las cien-

El autor es profesor de la escuela de Hautes Études Commerciales en Montreal, Canadá. Este texto es una síntesis del libro *L'individu et l'organisation*, Presses de l'Université Laval-ESKA. Traducción del francés de Mario A. Zamudio V.

cias políticas (Hardy, 1987), las ciencias de la administración (Koontz y O'Donnell, 1955; Mintzberg, 1973) e incluso los de la antropología (Warner y Low, 1947; Whyte, 1948) y los del psicoanálisis (Jacques, 1951; Zaleznik y Kets de Vries, 1985; Amado, 1980; Kets de Vries y Miller, 1984). En el área de las ciencias de la administración (Audet y Malouin, 1986), el estudio del comportamiento humano en las organizaciones dio lugar a la creación de un campo científico¹ específico que se tradujo torpemente al francés como *comportement organisationnel* ("comportamiento organizacional") (Côté *et al.*, 1986; Lorsch, 1987; Cooper y Robertson, 1987).

Ese campo, en el que predominan ampliamente los anglosajones, por no decir los estadounidenses, se desarrolló en un principio al amparo de ciertos departamentos universitarios, sobre todo los de psicología y sociología; y después, más recientemente, con el entusiasmo por la *administración y el culto de la empresa* (Rousseaux, 1988) en las escuelas de administración;² fenómeno que se reprodujo con más o menos amplitud en la mayoría de los países industrializados. Esa disciplina, que pertenece sobre todo a la esfera de las "ciencias de la administración", está en plena expansión hoy día;³ y los rasgos que la caracterizan son su preocupación por la eficacia de la organización, su voluntad de cambio, su inspiración principalmente conductista y positivista, su aspecto aplicado y pluridisciplinario, la diversidad de sus métodos y de los ámbitos de organización estudiados y, en fin, la heterogeneidad de su *corpus* teórico (Lorsch, 1987; Cooper y Robertson, 1987; Staw y Cummings, 1987, 1988).

¹ Por campo científico entendemos la definición presentada por Michel Audet (1986, p. 40):

Un campo es a la vez un lugar y un sistema. Es el lugar de las relaciones entre actores humanos que pretenden producir conocimientos definidos o que son reconocidos como tales y que están en competencia por obtener el control de la definición de las condiciones de producción y validación de esos conocimientos. Es también el sistema de las posiciones que ocupan esos actores-productores y de sus relaciones.

Véase asimismo R. Déry (1988a, 1988b).

² Por ejemplo, de 1960 a 1983, el número de diplomados en administración pasó, en Estados Unidos, de 52 000 a 227 000 en el primer ciclo y de 5 000 a 65 000 en el segundo ciclo (Porter y McKibbin, 1988). Este fenómeno se observa igualmente en otros países industrializados, en particular en Canadá y en Francia (*Le Monde Campus*, 1988).

³ A manera de ejemplo, Lorsch, uno de los célebres representantes de ese campo en Estados Unidos, recuerda en el tratado que a él dedica que las dos terceras partes de las contribuciones vienen de profesores que enseñan en escuelas de administración. Recuerda, asimismo, que la sección más numerosa de la American Academy of Management es precisamente la relacionada con el comportamiento en la organización (Lorsch, 1987). A este propósito, *L'individu et l'organisation* confirma la evolución que ha experimentado ese campo en los otros países.

Brevemente definido —como escribieron muy recientemente dos autores de un manual estadounidense sobre el tema—, el comportamiento en la organización es un campo orientado hacia el desarrollo de una mejor comprensión del comportamiento humano y utiliza ese saber para hacer que las personas sean más productivas y estén más satisfechas en las organizaciones. (Mitchell y Larson, 1987, p. 47.)

Una revisión sistemática de las obras básicas aparecidas en el transcurso de los últimos siete años confirma este punto de vista, así como la concentración de los autores en temas que, en el caso de muchos de ellos, datan ya de los años cincuenta y de principios de los sesenta (como es el caso sobre todo de la motivación y del liderazgo) o en temas propiamente del decenio de 1960 (por ejemplo, la función desempeñada por las estructuras y la tecnología) o en algunos que aparecieron en los últimos años (tal es el caso en particular de las nociones de estrés) y de "cultura organizacional".⁴

El comportamiento en la organización: un campo heterogéneo y un desarrollo aislado

Tal como se nos presenta hoy día, el "comportamiento organizacional" —heredero tanto de la corriente de las relaciones humanas como de ciertas ramas de la psicología, sobre todo de los estudios de Lewin y de la psicología industrial, al igual que de la sociología y de las teorías de las organizaciones, del enfoque sociotécnico, de la dinámica de grupos, del conductismo anglosajón y de las corrientes del *management*— parece un inmenso revoltijo, un campo abierto a todas, o casi todas, las corrientes teóricas y metodológicas, porque, más allá del ecumenismo aparente, completamente relativo como puede uno imaginarse, en el seno de ese *corpus* teórico heterogéneo, incluso heteróclito, se observa el ocultamiento o la ausencia más o menos total de ciertas

⁴ De manera general, la gran mayoría de las obras, sobre todo los manuales básicos, giran en torno a las mismas nociones, esto es, las nociones de motivación, liderazgo, dinámica de grupo, conducta, percepción, comunicación y desarrollo de la organización. A este respecto, véanse las obras siguientes: T. E. Mitchell y J. R. Larson Jr., *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*; H. J. Arnold y D. C. Feldman, *Organizational Behavior*; A. J. DuBrin, *Foundations of Organizational Behavior*; R. A. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. No obstante, en obras más avanzadas se observan preocupaciones más amplias y concepciones más heterodoxas; véase a este respecto la publicación anual de B. M. Staw y L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*.

dimensiones humanas fundamentales que constituyen el objeto de *L'individu et l'organisation*: la dimensión cognoscitiva y lingüística, la dimensión espacio-temporal, la dimensión psíquica y afectiva, la dimensión simbólica, la dimensión de la diferencia con el otro y la dimensión psicopatológica. A semejanza de las ciencias de la administración en general, el campo del comportamiento en la organización parece haberse desarrollado hasta ahora en aislamiento, pasando por alto en una gran medida los logros de las ciencias humanas básicas (Audet y Malouin, 1986; Déry, 1988a, 1988b; Whitley, 1984).⁵

En nuestra opinión, ese alejamiento de la gran producción intelectual tiene dos causas: por una parte, al haber establecido lo económico, el número y la cosa en el centro de su universo, nuestra sociedad parece haber olvidado el resto, esto es, todo lo que no se puede reducir a una formalización cualquiera (Gorz, 1988; Caillé, 1989); por la otra, puesto que todo recurso a una corriente de pensamiento exterior, crítica además, puede amenazar siempre el orden establecido de la organización, el mundo de la administración ha preferido adoptar lo más a menudo posible las visiones que son menos molestas para sí mismo. Esa profunda "economización" del mundo organizado moderno, esa "economicización", como diría Gorz (1988) —fenómeno relativamente reciente en la historia de la humanidad— y esa voluntad de asegurar el mantenimiento de un sistema de control de inspiración tayloriana o burocrática, o ambas, no han dejado de ejercer ciertos efectos en la orientación tecnocrática de esa disciplina que es sobre todo administrativa. Como lo recordaba también muy recientemente M. Alvesson (1987, p. 105):

El interés de la psicología de la organización por la motivación y su falta de interés por la simbólica en el trabajo caracteriza muy bien su orientación tecnócrata. Los objetos de estudio se refieren a cuestiones estrechas y bien definidas y las respuestas a esas cuestiones constituyen

⁵ La consulta de los manuales, sobre todo de su índice de autores, es muy reveladora a este respecto; por ejemplo: en la obra de Arnold y Feldman (1986) o en la de Mitchell y Larson (1987), los autores citados más a menudo son Lawler, Mintzberg, Vroom, Feldman y Mitchell. No se hace ninguna referencia, o casi, a autores tan importantes en el campo de las ciencias humanas como Goffman, Garfinkel, Freud, Giddens, Habermas, Bion, etc. Según parece, podemos observar el mismo fenómeno en el campo de las comunicaciones de la organización, a juzgar por el *Handbook* de Jablin *et al.* (1987), en el que Goffman, Bateson, Birdwhistell, Geertz, Hall y Habermas sólo son citados una vez, mientras que no se cita en absoluto a ningún otro de los principales investigadores en el campo de las ciencias del lenguaje; el récord de citas se lo lleva el propio Jablin: 87 veces. Por lo demás, para tener una buena idea de las corrientes contemporáneas, véase A. Giddens y J. Turner (1987).

la base de un fragmento del estudio global de la sociedad, cuyo objetivo es oponerse a las tendencias engendradas por la división del trabajo y el empobrecimiento de las tareas.

Dicho de otra manera, la obsesión por la eficacia, por el desempeño, por la productividad, por el rendimiento en el corto plazo, que hemos encontrado hasta ahora en nuestras organizaciones y en nuestras sociedades, ha empujado a la mayoría de los investigadores a circunscribir sus intereses a esas cuestiones y a reducir muy a menudo sus esfuerzos a simples técnicas de control (Alvesson, 1987; Desmarez, 1986; Chanlat y Dufour, 1985; Rose, 1988; Villette, 1988).

Así, es posible comprender por qué, desde hace algunos años, un creciente número de investigadores, un poco en todo el mundo y más particularmente en el área latina, pone en tela de juicio esa concepción instrumental, adaptativa, incluso manipuladora, del ser humano, se pregunta sobre las dimensiones olvidadas y se vuelve hacia otras disciplinas o hacia otras perspectivas teóricas.⁶ Con ello, cada uno a su manera, buscan hacer inteligible la experiencia humana y comprenderla en toda su complejidad y riqueza. Esas impugnaciones se han vuelto tanto más pertinentes cuanto que cada vez son más numerosos los que critican la formación que reciben los futuros administradores y que los problemas que surgen en el trabajo no parecen resolverse como podría pensarse.

La formación en gestión puesta en tela de juicio

Veinticinco años después del famoso informe de la Fundación Ford, que reclamaba una verdadera formación académica y profesional en la que las ciencias del comportamiento debían tomar su justo lugar (Pierson, 1959; Gordon y Howell, 1959),⁷ la enseñanza y la formación

⁶ Cuando se observa el campo del "comportamiento organizacional" o, más generalmente, el de las ciencias humanas aplicadas a las organizaciones, sorprenden las diferencias entre el enfoque anglosajón y el latino (francés, italiano, latinoamericano, quebequense, etc.): el primero tiene como eje principal la adaptación y el consentimiento, mientras que el segundo muestra sobre todo los conflictos. Esta distinción se encuentra en numerosas disciplinas. Véanse Amado, 1980; Alvesson, 1987; Chanlat y Séguin, 1987; Desmarez, 1986; Pagès *et al.*, 1979; Sainsaulieu, 1987.

⁷ A principios de este siglo, M. Mauss daba prueba ya de las mismas preocupaciones. "Para empezar —escribía—, hay que repetir el deseo de Spencer retomado por Durkheim: que el conocimiento de la sociología debería ser necesario para calificar al administrador y al legista" (1968, p. 75).

en la gestión son puestas en tela de juicio nuevamente. Ni en Estados Unidos (Herzberg, 1980; Behrman y Lévi, 1984; Porter y McKibbin, 1988) ni en Canadá (Chanlat, 1984; Chanlat y Dufour, 1985; Association des manufacturiers canadiens, 1986; Devlin, 1986) ni en Francia (Galambaud, 1988; Delwasse, 1988) ni en otros países (*Le Monde Campus*, 1988) se duda en denunciar en grados diversos lo exagerado de la especialización, de la rigidez, del antiintelectualismo, del etnocentrismo, del cuantitativismo, del economismo, de la incultura, de la falta de conciencia histórica y de la ineptitud para comunicarse o para interactuar de que dan prueba los programas o los estudiantes.⁸

Ese concierto de críticas y lamentaciones, que en ciertos casos sería necesario atenuar, no carece de vínculos con la situación observada en los medios de trabajo. En efecto, incluso si, según algunos, la condición humana en las organizaciones parece satisfactoria, resulta que, cuando se hacen estudios profundos, éstos nos muestran que la realidad no siempre es tan color de rosa (Aktouf, 1989; Bouchard, 1985; Chanlat, 1984; Linhart, 1978; Pagès *et al.*, 1979; Dejours, 1987, 1988; Terkel, 1976; Applebaum, 1984; Kanter y Stein, 1979; Kets de Vries y Miller, 1984; Jones, Moore y Snyder, 1988). Contrariamente a la idealización de que es objeto casi demasiado a menudo en el ámbito gerencial, la organización aparece también con gran frecuencia como un medio que engendra sufrimiento, violencia física y psicológica, tedio y aun desesperanza, no sólo en los escalones inferiores sino también en el caso de los ejecutivos intermedios y superiores. A semejanza de la obra ya célebre de Arthur Miller, *Muerte de un agente viajero*, la organización no es siempre la buena madre que le gustaría ser. La "tristeza" de los obreros, la "melancolía" o desazón de los ejecutivos de que se habla en algunas ocasiones son de cierta manera tanto el reflejo de la formación recibida generalmente en las escuelas como la

⁸ A este respecto, la crítica que Allan Bloom hace a los programas de MBA no es dulce, puesto que ve en ellos una de las causas de la declinación de la cultura general entre los estudiantes estadounidenses:

El efecto específico —afirma— de la creación del MBA ha sido una inflación de las inscripciones en economía, porque esta disciplina es la que prepara para las grandes escuelas comerciales. Ahora, en las universidades serias, cerca de 20% de los alumnos del primer ciclo están especializados en economía. La economía usurpa el lugar de las otras ciencias humanas y deforma la manera como los estudiantes las perciben, impidiéndoles ver bien sus respectivos propósitos y su peso relativo en relación con el conocimiento de las cosas humanas [...] no solamente los alumnos no se interesan ni en la sociología ni en la antropología ni en la politología, sino que, además, son persuadidos de que lo que se aprende en economía les permite manipular todas las nociones de que tratan esas ciencias. (1987, p. 316.)

imagen de lo que es caro a la sociedad en general. En un mundo esencialmente dominado por la razón instrumental y por las categorías económicas, lo más común es que los hombres y las mujeres que pueblan las organizaciones sean considerados ante todo como *recursos*, esto es, como cantidades materiales cuyo rendimiento debe ser igualmente satisfactorio⁹ que el de la herramienta, la maquinaria y las materias primas. Así, asociadas al universo de las cosas, las personas empleadas en las organizaciones se convierten poco a poco en objetos. En ciertos casos, sólo algún acontecimiento extraordinario viene a recordar ocasionalmente su humanidad.¹⁰

En la mayoría de las sociedades —escribe el etnólogo Louis Dumont— [...] las relaciones entre los hombres son más importantes, más altamente valoradas que las relaciones entre los hombres y las cosas. Esta primacía se invierte en el tipo moderno de sociedad, en la que las relaciones entre los hombres están, por el contrario, subordinadas a las relaciones entre los hombres y las cosas [1977, p. 13]. Y esa subordinación al universo de los objetos-mercancías y a la racionalidad económica ha sido la causa principal del descentramiento de lo humano en las organizaciones.

Por consiguiente, puede comprenderse un poco mejor por qué en la actualidad numerosos trabajadores, sobre todo entre los más jóvenes, buscan cada vez más satisfacciones fuera de su trabajo (Adret, 1977; Gorz, 1988; Offe, 1985), por qué numerosos ejecutivos y *golden boys* de las finanzas no parecen experimentar ninguna lealtad hacia las instituciones para las que trabajan (Porter y McKibbin, 1988; Davis, 1986): están hechos a imagen y semejanza de una sociedad que ha llevado el individualismo al extremo (Sennett, 1979; Lasch, 1981), de una sociedad en la que reina el pensamiento de corto plazo y que no se ha preocupado mucho por hacer del trabajo un medio de vida, ocupada como está ante todo en ganar dinero (Gorz, 1988; *Le Monde diplomatique*, 1988a). En la actualidad, todo nos impulsa a volver la

⁹ Nos parece que el cambio de nombre que se observa desde hace algunos años en el campo de la administración del personal ilustra muy bien ese ascenso de las categorías económicas. ¿No se habla ahora de la administración de los recursos humanos, antes bien que de la administración del personal? Paradójicamente, expresa asimismo una voluntad de tratar mejor al personal, teniendo en cuenta factores cualitativos (clima de trabajo, relaciones interpersonales, satisfacción en el trabajo, etc.) (Gorz, 1988).

¹⁰ Pienso en este caso en los suicidios, en los conflictos salvajes, en las huelgas repentinas, que vienen a recordarnos de cuando en cuando que los humanos tienen límites y que muy a menudo ciertas situaciones son inhumanas.

mirada hacia otros horizontes; la complejidad de los problemas a que nos enfrentamos tanto en el plano nacional como en el internacional (crisis ecológica, desempleo, endeudamiento, precariedad del empleo, dualismo de la sociedad, etc.), la preeminencia de lo cultural, las aspiraciones a la individuación, que Michel Foucault denominó bellamente "le souci de soi" (la "preocupación de uno"), la exigencia de cierta solidaridad, los imperativos éticos, la revolución informática, todo nos lleva en efecto a dar prioridad a modos de administración que se apoyen en lo sucesivo en una verdadera antropología de la organización.¹¹

La unidad fundamental del ser humano

El saber en general y las ciencias humanas en particular (Gusdorf, 1967) han sufrido hasta ahora las leyes de la división intelectual del trabajo. Y el campo del comportamiento en la organización no ha escapado a esa regla. Tal fragmentación del conocimiento ha tenido a menudo como consecuencia, como todos lo saben, el encerrar a los investigadores en un mundo relativamente estrecho, incluso microscópico. Asimismo, ha tenido como resultado el reflejar una imagen fragmentada del ser humano. El efecto de esta concepción de la persona en migajas ha sido doble: en el plano disciplinario, ha llevado a muchos investigadores por los senderos del reduccionismo y del imperialismo biológico, psicológico o sociológico y, en el plano de la organización, ha desembocado a menudo en acciones y prácticas sociales que ocultan un gran número de dimensiones humanas. El deseo de explicarlo todo mediante su propia ciencia es, sin duda alguna, un fenómeno que se

¹¹ Ciertos autores no vacilan en hacer de la individuación una de las fuentes de la impugnación contemporánea. Tal es el caso de A. Touraine, quien escribe en un artículo reciente:

Vayamos más lejos, en una sociedad dominada por las industrias culturales, las que producen no bienes materiales sino bienes simbólicos, las que producen y difunden representaciones de nosotros mismos y de nuestro medio ambiente, lo que constituye la gran reivindicación, el gran movimiento social, no es el llamado al sujeto individual, a la capacidad del individuo de producirse como individuo —lo cual se opone a la satisfacción de necesidades que cada vez son más fabricadas— ni es en la oposición de esas industrias culturales y de esas demandas de subjetividad donde descansará la democracia representativa de mañana, como la del siglo que acaba de terminar descansó en la oposición entre los poseedores del capital y los trabajadores. (Ewald, 1989.)

En el universo de la gestión, esa oposición ha sido sostenida asimismo por A. Chanlat durante su reciente lección inaugural dada en la École des Hautes Études Commerciales de Montréal. A este respecto, véase A. Chanlat, *La gestion en Occident: le point de vue d'un optimiste*, 1988.

encuentra en todas las épocas de la era moderna. ¿No tiene toda visión intelectual la tendencia a hacerse hegemónica? (Kuhn, 1972; Lakatos y Musgrave, 1970; Chalmers, 1987). Ahora bien, en nuestros días, los conocimientos acumulados tanto en el campo de las ciencias humanas como en el de la historia de las ciencias deberían hacernos más conscientes de esas *inclinaciones* y, por ende, permitirnos prevenirlas o, dado el caso, eliminarlas. Este imperativo se impone tanto más cuanto que las visiones científicas en cuestión nunca son neutras y se arraigan en el tejido social de la época de que se trate (Foucault, 1975; Chalmers, 1987; Holton, 1981; Whitley, 1984). Esta afirmación es particularmente verificable en la esfera de lo que algunos califican, en nuestros días, de ciencias de la administración o de la organización (Audet, 1986; Déry, 1987) y, sobre todo, en el subcampo que aquí nos interesa: el "comportamiento organizacional". La concepción dominante de un ser humano *Homo economicus*, racional, que reaccione a estímulos externos y cuya universalidad estadounidense no podría ponerse en duda,¹² debe ser revisada por completo (D'Iribarne, 1986; Hofstede, 1987). ¿No es, por lo demás, una construcción ideológica cuyo objetivo es legitimar las acciones emprendidas y mantener el orden establecido de la organización? (Alvesson, 1987; Bendix, 1974; Chanlat y Séguin, 1987; Merkle, 1980; Gorz, 1988).

Si bien es cierto que el saber en el dominio del "comportamiento organizacional" se ha desarrollado ante todo con el deseo y la voluntad de mejorar la productividad y la satisfacción en el trabajo, es igualmente cierto que esa contaminación de las categorías económicas no ha tenido por único efecto el de desarrollar, como ya lo dijimos, una

¹² A manera de ejemplo, en una revista reciente sobre las teorías de la motivación pudimos observar que los autores no habían mencionado una sola vez la función ni la importancia de las condiciones sociales y culturales; véase Thierry y Koopman Iwena (1984). Recientemente, esta observación fue hecha también por la Asociación Estadunidense de Escuelas y Colegios de Administración (Porter y McKibbin, 1988, p. 320) en estos términos:

Los futuros administradores de Estados Unidos tienen necesidad de comprender cuán únicos y no universales son los métodos estadounidenses y el carácter etnocentrista de sus propias actitudes [...]. Así, la cuestión consiste en saber si las escuelas de administración estadounidenses pueden permitirse seguir siendo tan "provincianas" —tan ingenuas cultural e internacionalmente como lo fueron en el pasado. Nosotros lo dudamos.

A consecuencia de una revisión sistemática de 1 100 artículos publicados en 24 periódicos de administración entre 1971 y 1980, un especialista en administración internacional, N. Adler, hacía observar que 80% de los estudios había sido hecho por estadounidenses y que, al describir el comportamiento de la gente en las organizaciones, menos de 5% de entre ellos utilizaba el concepto de cultura (Adler, 1986). Véase asimismo el estudio efectuado por Hofstede (1987).

pedismo, pensamiento, lenguaje, liberación de la mano, etc.)¹⁷ y por el hecho de que, en el plano individual, lleva en sí mismo, parafraseando a Montaigne, la forma entera de la humanidad. Por lo demás, *ese ser genérico* se encarna siempre en un *ser concreto*: hombre o mujer, adulto o niño, padre o marido, profesor o ejecutivo, obrero o campesino, africano u occidental, etc. Esa existencia singular de individuo en el mundo es lo que le confiere su especificidad. Dicho de otra manera, si bien el hombre abstracto existe en cuanto representación, en cuanto categoría intelectual, en la realidad cotidiana, en cambio, se presenta siempre bajo una forma concreta, particular, en situación. Así, toda persona pertenece a la vez a lo genérico y a lo específico. Y los fenómenos que estudiamos también remiten indefectiblemente a esos dos órdenes de realidad.¹⁸ Por ende, el estudio del hecho humano en las organizaciones no puede pasar por alto esa doble pertenencia.

El ser humano: un ser activo y reflexivo

Uno de los rasgos característicos de la especie humana y de todo ser humano es que piensa y actúa. La reflexión y la acción son dos de las dimensiones fundamentales de la humanidad concreta. Negar la capacidad de reflexión del humano significa arrojar al hombre a un mundo pavloviano en el que los reflejos condicionados harán oficio de socialización. Si bien, en lo que nos concierne, no hay duda alguna de que también aprendemos por condicionamiento, lo que Pavlov llamaba el primer sistema de señalización (Fondation Royaumont, 1974; Ruffié, 1976). También es verdad, en cambio, que jamás podremos reducir al ser humano a esa visión estrictamente objetivista (Harré, 1979; Giddens, 1987). El aprendizaje moviliza en los seres humanos un segundo sistema de señalización, según la propia expresión del gran fisiólogo ruso: el lenguaje y el pensamiento consciente (Pavlov, 1963; Cosnier, 1966). Ese sistema, mucho más complejo que el primero, establece nuestra singularidad en cuanto especie y en cuanto individuos (Leroi-Gouhran, 1964; Benveniste, 1966); es la base de todas las transforma-

¹⁷ Es lo que hace decir, por ejemplo a los biólogos, que el concepto de raza no existe. Sólo existe la especie humana (Dobzansky, 1964; Ruffié, 1976; Jacquard, 1978).

¹⁸ Salvo algunas excepciones, todos los hombres tienen, por ejemplo, la facultad de aprender a hablar, lo cual es un rasgo genérico de la pertenencia a la especie humana, mientras que no todos aprenderán la misma lengua, lo cual es un rasgo específico; y así podrían multiplicarse los ejemplos de esta doble realidad del género humano.

ciones sociales que los humanos han conocido hasta ahora (Ruffié, 1976) y, en particular, de todos los avances que conocemos hoy día en las ciencias y, sobre todo, en las ciencias de la cognición (*Le Débat*, 1987). Además, está indisolublemente ligado a la acción.

En contra de ciertos autores que ven al ser humano como un ser determinado socialmente en todas sus acciones o que, para hablar como Giddens, "pregonan un imperialismo social" (1987, p. 50),¹⁹ la sociología nos muestra claramente individuos que, por sus actos, construyen su realidad social (Crozier y Friedberg, 1977; Giddens, 1987; Bourdieu, 1987; Touraine, 1984; Berger y Luckmann, 1986; Garfinkel, 1967; Boudon, 1984). Desde luego, no la construyen *ex nihilo*, sino, más bien, a partir de una trama ya existente. Nunca se trata, por ende, de una reconstrucción completa y total, sino siempre de una transformación parcial de la realidad (Sahlins, 1989). En todo sistema social, el ser humano dispone de una autonomía relativa que, marcada por los deseos, las aspiraciones y las posibilidades del propio ser humano, es la prueba del grado de libertad que éste puede tener en un marco dado, del grado de libertad que puede alcanzar y del precio que está dispuesto a pagar en el plano social por lograr ese grado de libertad. El universo de la organización es uno de los campos donde precisamente se puede observar, a la vez, esa subjetividad en acción y esa actividad de la reflexión inherentes a la experiencia que la humanidad concreta tiene del mundo.

El ser humano: un ser de palabra

Esa construcción de la realidad y esas acciones que puede emprender el ser humano de que acabamos de hablar brevemente no se conciben sin recurrir a una forma cualquiera de lenguaje. Gracias a esa facultad de expresar en palabras tanto la realidad interior como la exterior podemos tener acceso al mundo de las significaciones. El universo del discurso, de la palabra y del lenguaje, constitutivo del medio humano (Benveniste, 1966; Hagège, 1985), se convierte así en una clave indispensable para su inteligibilidad. Pasaje obligado de la comprensión humana, el lenguaje constituye un objeto de estudio privilegiado. Su exploración en el ámbito de la organización permite participar en la

¹⁹ Pienso en este caso en ciertas formas de marxismo, de funcionalismo y de estructuralismo.

decodificación de las conductas, las acciones y las decisiones. Reducir, por lo tanto, la comunicación humana a una simple transmisión de información, visión directamente inspirada en las ciencias del ingeniero, como puede verse todavía frecuentemente en los manuales de comportamiento en la organización, significa eludir todo el problema del sentido y de las significaciones; significa olvidar que todo discurso, toda palabra pronunciada o todo documento escrito participan más o menos en el actuar, el hacer, el pensar y el sentir (Grize, 1985); significa, en fin, condenarse a no poder comprender en profundidad ni la simbólica de la organización ni la identidad individual y colectiva. Así, ese estudio es tanto más imperioso hoy día cuanto que las ciencias que se ocupan de él están en pleno desarrollo (Habermas, 1987; Giddens, 1987; Haggège, 1987) y que, hasta muy recientemente, aunque se muestran sensibles al tema de la comunicación (Jablin *et al.*, 1987), los especialistas del comportamiento en la organización han dejado en la sombra el carácter lingüístico del ser humano, a pesar de que constituye una dimensión de éste que hoy se juzga insoslayable (Girin, 1982).²⁰

El ser humano: un ser de deseo y de pulsión

Contrariamente a la visión que pueden tener de él ciertos investigadores en ciencias humanas, el ser humano no puede ser reducido a un organismo sometido a un bombardeo de estímulos (Skinner, 1968). También es un ser de deseo, de pulsión y de relación. A través de la relación que lleva con los otros mediante el juego de las identificaciones (introspección, proyección, transferencia, etc.), ve si su deseo y su existencia son reconocidos o no. Así, la realidad social se convierte en el soporte de la realidad psíquica. Como lo demostraron Freud y sus sucesores, el otro es a la vez un *modelo* y un *objeto*, un *sostén* o un *adversario* (Freud, 1981). La constitución de todo ser humano en cuanto sujeto pasa por esa relación polimorfa con los otros. A través de ella se constituye, se reconoce, experimenta placer y sufrimientos, satisface o no sus deseos, sus pulsiones. El ser humano se presenta así con su

²⁰ Del lado de las organizaciones, eso parece comenzar a cambiar; la creación de un grupo internacional como el SCOS, que otorga un espacio considerable a la simbólica y al lenguaje, y el reciente coloquio internacional de lengua francesa sobre el tema *Travail et pratiques langagières* (*Actas del coloquio*, 1989), que tuvo lugar en abril de 1989 en París, dan prueba del interés creciente de los investigadores por las cuestiones relativas al lenguaje y a las organizaciones. Véase asimismo I. L. Mangham (1987).

cortejo de racionalidad y de irracionalidad que echa sus raíces tanto en la vida interior como en el mundo exterior. La vida psíquica, lugar por excelencia de la imaginación, de la represión, de las defensas y de los procesos de identificación, desempeña una función fundamental en el comportamiento humano, ya sea de orden individual o colectivo (Bion, 1972; Jaques, 1972; Hirschhorn, 1988). Desdeñar esa realidad significa también condenarse a una visión truncada de lo humano que puede llevar a consecuencias patológicas de las que, por desgracia, la historia social (Enríquez, 1983) y la vida en la organización (Jaques, 1972; Bion, 1972; Dejours, 1980, 1987, 1988; Kets de Vries y Miller, 1985) ya han proporcionado muchos ejemplos.

El ser humano: un ser simbólico

El universo humano es un mundo de signos, de imágenes, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos, de alegorías, etc. Objeto de la antropología, de la etnología, de la historia de las religiones, de la mitología, de las artes y la literatura, de la filosofía y la sociología, “lo simbólico —como lo describe justamente G. Durand— se confunde con el proceso de toda la cultura humana” (1984, p. 130). Todo ser humano y toda sociedad humana se representan de una manera u otra el mundo y, por ello mismo, le dan un sentido. La imaginación simbólica buscará representarse ante todo lo ausente, lo imperceptible, lo inexpressable.²¹ Esas representaciones simbólicas, más o menos arbitrarias y que extraen su existencia de la relación con el mundo, van a participar en la construcción de ese universo de significaciones constitutivo del medio humano. Y, para retomar la expresión de Cassirer, esa “fuerza simbólica”, característica de toda vida colectiva, no escapa al universo de la organización (Durand, 1984).

En cuanto marco particular de la experiencia humana, la organización es un lugar que hace surgir toda una simbólica (Chanlat y Dufour, 1985; Bouchard, 1985). Como lo veremos en la parte que le está dedicada, esa simbólica está marcada por una tensión característica de nuestras sociedades industrializadas entre, por una parte, la razón económica que reduce el sentido acordado al trabajo y, por la otra, la

²¹ “El símbolo —escribe A. Lalande— es todo signo concreto que evoca, mediante una relación natural, cualquier cosa ausente o imposible de percibir” (1988). Véanse también las obras de G. Durand (1982, 1984).

existencia humana en búsqueda continua de significación. La admiración actual por la noción de "cultura de empresa" es signo, a la vez, de esa desazón existencial y del carácter eminentemente simbólico de la actividad humana (Deal y Kennedy, 1982; Schein, 1985; Smircich y Calas, 1987). Puesto que es productor de sentido, el *Homo symbolicus* busca resurgir de un mundo de la organización que, más a menudo que no, bajo la influencia de la razón y de la ciencia, ha tendido a querer reducir a cenizas la imaginación simbólica (Sievers, 1986). Ahora bien, como lo recuerda con precisión G. Durand, "la razón y la ciencia sólo vinculan los hombres a las cosas, pero lo que vincula a los hombres entre sí, en el humilde plano de las dichas y las penas cotidianas de la especie humana, es esa representación, que es afectiva porque es experimentada, que constituye el imperio de las imágenes (1984, p. 124). Y, si no quiere edificar universos sin esperanza, el mundo de la gestión no debería olvidarlo jamás.

El ser humano: un ser espacio-temporal

Todo ser humano está inserto en el espacio y en el tiempo. Esas dos dimensiones, que son inseparables —¿no es un movimiento en el espacio un movimiento también en el tiempo?—, definen los marcos geohistóricos de la acción humana.²² El tiempo remite a los ritmos biológicos, psicológicos y sociales que marcan el compás de nuestras actividades individuales y colectivas.

Asimismo, el tiempo marca nuestra relación con el cosmos, con el universo (Hawking, 1989). Toda colectividad, sea la que fuere, percibe más o menos un pasado, un presente y un futuro e inserta o no sus actividades en un ciclo. El tiempo de unos no es el tiempo de otros; es función del tipo de sociedad en la que se vive. Baste pensar en las diferentes concepciones de la temporalidad que han sido comunes en Occidente (Attali, 1982; Gasparini, 1986) o en las diferencias que es posible observar en la actualidad entre ciertos países occidentales (Hall,

²² La geografía del espacio-tiempo está en pleno desarrollo. Hagestrand, uno de los principales representantes de esa corriente, busca identificar las fuentes de restricciones de la actividad humana que provienen del cuerpo y de los ámbitos físicos en los que se llevan a cabo las actividades. Entre las restricciones del espacio-tiempo, está la indivisibilidad del cuerpo humano y las otras entidades orgánicas, la finitud de la esperanza de vida, la capacidad limitada de participar en más de una tarea a la vez, etc. Para detalles más amplios, véanse Hagestrand (1975), Parkes y Thrift (1980), Giddens (1987).

1984) o incluso entre éstos y los no occidentales (Kamdem, 1986), para observar que el transcurso de los días no ocurre de la misma manera según los países y las regiones. Y el universo de la organización no escapa a ello.

En cuanto al espacio, éste nos remite a nuestra espacialidad, es decir, a los diferentes lugares que constituyen nuestra geografía a la vez personal y social. En efecto, todo individuo es originario de un lugar dado, se desarrolla en un medio particular, ocupa una posición profesional, trabaja en una organización determinada y desaparece un día en alguna parte. Y esos lugares están ellos mismos integrados a espacios más vastos. El arraigamiento espacial puede ser más o menos fuerte, pero no se puede concebir un ser humano o una colectividad que no tengan una forma cualquiera de pertenencia a un espacio dado, por mínimo que sea. Por esa razón, los lugares y las posiciones que se ocupan a título individual o colectivo son el objeto de inversiones de todo género (afectivo, material, político, etc.). Por ser fuentes de arraigamiento, esas inversiones reafirman la identidad personal y colectiva. Y, también en este caso, puesto que es un lugar particular, la organización proporciona numerosos ejemplos de ello (Fischer, 1989).

El ser humano: objeto y sujeto de su ciencia

Las pocas consideraciones que acabamos de presentar nos indican claramente que, cuando estudiamos al ser humano, no podemos de ninguna manera analizarlo como se analizaría un objeto inerte, un átomo o una molécula. La gran diferencia que existe entre las ciencias físico-químicas y las ciencias humanas reside precisamente en el hecho de que en estas últimas el ser humano es a la vez objeto y sujeto de su ciencia. Y debemos tener en cuenta esta particularidad, no como un simple freno para nuestros conocimientos, sino, por el contrario, como un elemento suplementario para comprender mejor la dinámica humana. Es lo que G. Devereux supo expresar tan bien en estos términos (1980, p. 60):

La ventaja principal [...] consiste en reintroducir en la situación experimental al observador tal cual es realmente, no en cuanto fuente de enojosas perturbaciones, sino en cuanto fuente importante e incluso indispensable de nuevos datos de comportamiento pertinentes. Esto

permite el aprovechamiento de los efectos *sui generis* de la observación en el observador y en lo observado a la vez, efectos considerados aquí como datos clave.

Hasta ahora, desafortunadamente, esta concepción subjetivista e interactiva de la investigación en ciencias humanas no ha sido la predominante. Muy por el contrario, impulsados por el modelo cientista, son numerosos los investigadores que no han vacilado en tratar a los humanos como objetos de investigación desprovistos de subjetividad y de afectividad.²³ Esta hegemonía de la concepción ortodoxa de la ciencia sobre las ciencias humanas desembocó, y desemboca todavía cuando la ocasión se presenta, en lo que Sorokin no vaciló en calificar hace tiempo de “cuantofrenia galopante”. En la actualidad, el retroceso de algunas de esas concepciones “empiristas” en el campo de las ciencias sociales está vinculado al redescubrimiento que los miembros de ese campo han hecho del sujeto, de la experiencia, del actor, del “yo”.²⁴

El retorno del sujeto, del actor, a la escena de las ciencias sociales no dispensó tampoco el campo de estudios de las organizaciones. Un poco por todas partes en el mundo, algunos investigadores tratan, desde hace algunos años, de elaborar su enfoque teniendo en cuenta la subjetividad y dándole todo su lugar en el dispositivo de la investigación.²⁵

Esa particularidad propia de las ciencias humanas debe llevarnos a ver lo humano a la vez desde afuera y desde adentro. Si logramos responder a esta doble exigencia, estaremos en posición de explicar mejor los fenómenos que se dan en la organización. En efecto, debemos superar el debate ya antiguo, para no decir arcaico, que opone a los partidarios de lo cuantitativo y a los de lo cualitativo (Morgan, 1983), con el propósito de tener en cuenta simultánea y concomitantemente los elementos subjetivos y objetivos (Giddens, 1987; Bourdieu, 1987). Gracias a ello, estaremos en mejores condiciones para interpretar y

²³ Encontramos ese tipo de investigación en la psicología de inspiración conductista, en la psicología social experimental (Harré, 1979) e incluso en la sociología o en la sexología (Devereux, 1980).

²⁴ Véanse sobre todo los trabajos de Bateson (1979), Carrithers, Collins y Lukes (1985), Giddens (1987), Goffman (1988), Garfinkel (1967), Berger y Luckmann (1986), Bourdieu (1987), Touraine (1984), Crozier y Friedberg (1977), Westen (1985).

²⁵ Véanse, sobre todo, Chanlat *et al.* (1984), Chanlat y Dufour (1985), Berry, Moisson y Riveline (1978), Girin (1981), Aktouf (1987), Morgan (1983, 1986), Sievers (1986), Smircich y Calas (1987), Kanter y Stein (1979), Jones, Moore y Snyder (1988), Berry (1986).

comprender el sentido que las personas dan a sus actitudes, a sus acciones y a sus pensamientos.

Por lo demás, esa restitución sólo puede hacerse mediante métodos clínicos y etnográficos en los que el investigador también sea observador, entrevistas en profundidad, historias de vida, análisis de contenido y decodificaciones simbólicas. Únicamente a ese precio podrá tenerse acceso al sentido que las personas dan a su existencia y a su experiencia en la organización (Applebaum, 1984; Berry, 1986; Aktouf, 1987; Crozier y Friedberg, 1977; Sainsaulieu, 1987; Kanter y Stein, 1979; Morgan, 1983; Jones, Moore y Snyder, 1988). Desde luego, ello no excluye el recurso a los métodos cuantitativos. Cuando resultan ser pertinentes, estos últimos pueden ciertamente constituir un complemento indispensable de los métodos cualitativos.²⁶

La necesidad de la multiplicidad de las miradas

La complejidad del comportamiento humano que revela los propósitos que acabamos de exponer y las exigencias que entraña esa complejidad en el plano metodológico desembocan naturalmente en una *economía de la explicación* (Devereux, 1972; Chanlat, 1984). La economía explicativa sólo podrá ver la luz gracias al respeto de los planos de análisis y a la pluralidad de las miradas. Si, por ejemplo, un investigador se interesa en el problema de las enfermeras, puede abordarlo de diferentes maneras: desde el punto de vista económico, estudiando los salarios, las bonificaciones, el mercado de trabajo; o, desde el punto de vista político, analizando su poder en relación con las otras categorías de personal; o, también, desde el punto de vista psicológico, dedicándose a comprender sus personalidades; y, así, puede multiplicar los enfoques. Cada punto de vista, a su manera, restituirá una parte de la realidad; sin embargo, sólo del conjunto de las miradas podrá desprenderse realmente una imagen menos parcial, pues cruzándolas, multiplicándolas en planos diferentes, será como podremos interpretar la realidad observada en un sentido más total, como podremos tratar de restituirla en su totalidad. Por desgracia, la división del conocimiento

²⁶ En efecto, si bien no todo puede ser aprehendido cuantitativamente —como es el caso, por ejemplo, del sentido de las significaciones—, también es verdad que ciertos elementos son fácilmente cuantificables; pienso en este caso en el número de empleados, en la razón H/M, en la tasa de relevo del personal, en las cantidades producidas, etc. A este respecto, véase la excelente obra de G. Devereux (1980).

to en disciplinas y los territorios científicos que se desprenden de esa división a menudo nos impiden hacerlo, pues, con frecuencia, la especialización refuerza las concepciones monocausales. Ninguna disciplina, sea la que fuere, escapa a ello. Ahora bien, esa tendencia debe ser combatida. Ninguna mirada agotará jamás lo real.

La necesidad de una concepción dialéctica de los fenómenos

La última afirmación que haremos en esta sección se refiere al carácter dialéctico tanto del comportamiento humano como de la investigación y del vínculo investigación-realidad (Gurvitch, 1972). Es cierto, creemos que los seres humanos construyen su mundo y que el universo social que edifican los influye a su vez; creemos asimismo que los conflictos, las oposiciones y las contradicciones se encuentran en el centro de la dinámica histórica. Ahí están la historia de las sociedades y la de las organizaciones para dar prueba de ello (Chanlat y Séguin, 1987, 1988; Sahlins, 1989; Godelier, 1984).

Creemos, en fin, que la investigación en sí no escapa a esa regla, que existe una relación de naturaleza dialéctica entre el investigador, el objeto de su investigación y la realidad social, algo que Giddens (1987, p. 414) resumió muy bien en estos términos: “A diferencia de las ciencias naturales, las ciencias sociales entran de manera inevitable en una relación ‘sujeto-sujeto’ con sus objetos”. En efecto, la determinación de un objeto, de un fenómeno de investigación, su aprehensión y su interpretación modifican a menudo la idea de que las personas y los investigadores se hacen de él y, por ende, la propia construcción de esa realidad. Se comprende entonces mucho mejor por qué en los países totalitarios, por ejemplo, las ciencias en general y las ciencias humanas en particular están a menudo sujetas al poder o incluso fuera de la ley. Todo conocimiento nuevo corre el riesgo de ser juzgado como revolucionario; todo saber nuevo, al modificar la representación que uno se hace de la realidad, se enfrenta a las concepciones establecidas y reconocidas. Al revelar ciertos mecanismos, ciertos procesos, o bien ciertas realidades hasta entonces ocultas, el surgimiento de ideas nuevas permite a otros cobrar conciencia de ello y sacar las conclusiones que se imponen. Así fue como, en Francia, la filosofía de la Ilustración minó poco a poco el edificio social del antiguo régimen y condujo a los franceses a hacer la revolución y promulgar la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano

no (Vovelle, 1988; Furet, 1978; Winock, 1988). A este respecto, se podrían multiplicar los ejemplos históricos. Galileo, Descartes, Newton, Voltaire, Darwin, Marx, Weber, Einstein, para nombrar únicamente a unos cuantos, contribuyeron cada uno a su vez a modificar mediante sus obras la representación que sus contemporáneos se hacían del mundo y del lugar que ocupaban en él. Por lo mismo, participaron también en el surgimiento de nuevas cuestiones y nuevas transformaciones sociales. No obstante, si bien es cierto que esa dialéctica existe en todos los planos, tanto en el seno de la sociedad como en el plano de la investigación, también es cierto que hasta el presente, salvo algunas excepciones notables (Audet, 1986; Morgan, 1986), todavía no ha sido integrada al proceso intelectual de las “ciencias de la administración”, ya que éstas han preferido, como ya lo dijimos anteriormente, basarse en una concepción más ortodoxa y, por ende, menos molesta para las organizaciones existentes.

Algunos elementos para una teoría antropológica de las organizaciones

Una vez admitidos esos postulados en cuanto fundamentos de nuestro proceso, nos parece importante pasar a la presentación de algunos elementos de la teoría que queremos proponer. Mediante ello, buscaremos comprender la realidad humana en las organizaciones y presentar los primeros elementos de una teoría antropológica todavía en construcción, distinguiendo cinco planos estrechamente vinculados entre sí: el del *individuo*, el de la *influencia recíproca*, el de la *organización*, el de la *sociedad* y el del *mundo*.

Cada plano es, a la vez, analíticamente disociable y concretamente indisociable de los otros cuatro. Cada uno de esos planos hace surgir un *orden* determinado, es decir, dispone los elementos que lo constituyen según relaciones aparentes y relativamente estables. Si bien un plano y un orden pueden tener, en ciertos momentos, un papel preponderante, ello no significa que se postule una jerarquía inmutable entre ellos. Las relaciones entre planos pueden adoptar, teórica y prácticamente, todas las direcciones. Más adelante proporcionaremos algunas ilustraciones de ello. El orden, en fin, que se constituye en cada uno de los cinco planos es contingente: es fruto del enfrentamiento permanente entre la imaginación y la experiencia que los hombres y las mujeres viven en un ámbito espacio-temporal dado, en lo que Sahlins

(1989) calificaría de “estructura de la coyuntura”.²⁷ Por lo demás, contingente no quiere decir que todo sea posible en la práctica. Como ya lo hemos subrayado en varias ocasiones, los seres humanos construyen, desconstruyen y reconstruyen siempre su realidad a partir de materiales a la vez antiguos y nuevos. “La transformación de una cultura es un modo de su reproducción”, escribe Sahlins (1989, p. 144).

El plano del individuo

El primer plano tiene por objeto el individuo. Ese individuo es, por definición, un ser biopsicosocial. Esta triple pertenencia —biológica, psicológica y social— le confiere una complejidad singular en la escala de lo vivo (Morin, 1973; Ruffié, 1976). Aunque se puede estudiar al individuo conforme a uno de esos tres ejes, en realidad siempre es difícil no tener en cuenta los otros dos. Los ejes *biológico*, *psíquico* y *social* contribuyen, cada uno a su manera y por su propia intrincación, a la edificación del orden individual, a plantear al individuo en cuanto sujeto y actor de su propia historia y, en fin, a fijar igualmente sus límites.²⁸ El componente biológico puede influir en el psíquico, incluso en el social; por ejemplo: una persona atacada de un problema funcional cualquiera puede poner en tela de juicio su trabajo, sus actividades, sus relaciones; y lo contrario es igualmente cierto. Los ejes *psíquico* y *social* pueden tener consecuencias biológicas; por ejemplo: una persona de cierta cultura puede, al entrar en contacto con otra realidad cultural, encontrarse en una situación paradójica. Esa situación, que Devereux califica de aculturación antagonista puede, en ciertas ocasiones, provocar disfunciones psíquicas u orgánicas (Bateson, 1979; Devereux, 1972). Abordaremos esas interrelaciones en la parte que les está dedicada.

El triple componente también interviene, desde luego, cuando se estudia a los seres humanos en las organizaciones. En la escala individual, lo biológico, lo psíquico y lo social desempeñan una función más

²⁷ Por “estructura de la coyuntura”, Sahlins quiere decir “la comprensión de hecho de las categorías culturales en un contexto histórico en particular, tal como se expresa en la acción interesada de los agentes históricos, lo cual incluye la microsociología de su influencia recíproca” (1989, p. 14).

²⁸ En efecto, la noción en sí de individuo tiene una connotación sociohistórica. Entre la concepción griega antigua y la idea moderna de individuo, hay todo un conjunto de matices que tienen sus raíces en los ámbitos socioculturales. A este respecto, véanse las obras de L. Dumont (1983) y de J. P. Vernant (1989) y el excelente número especial que la revista *Magazine Littéraire* acaba de dedicar al individualismo (Ewald *et al.*, 1989).

o menos importante, según los ámbitos y las personas que intervienen. La herencia biológica, los rasgos de carácter, la historia personal y la pertenencia sociocultural imprimen su huella, al capricho de los acontecimientos, en las conductas individuales. Al conjugar sutilmente esos tres elementos, la realidad humana observada en ese plano explica en cierta medida el porqué, en condiciones similares de vida en la organización, algunos se comportarán o reaccionarán de manera diferente. En el plano individual, el conformismo o la desviación, la sumisión o la revuelta, la aceptación o la crítica, la resistencia o el hundimiento tienen su origen en parte en la arquitectura biopsicosocial propia de cada uno. Dicho de otra manera, el “yo” es indisociable de su historia, de su propia experiencia y de sus prácticas.

Hasta ahora objeto privilegiado de la psicología, del psicoanálisis y de la psicología social y, en otro plano, de la filosofía, el individuo es hoy, como ya lo vimos anteriormente, revalorizado por las ciencias de lo social (Ewald *et al.*, 1989). Ciertamente, desde hace algunos años, la imagen de un individuo aplastado por lo colectivo, socialmente determinado, cede el lugar progresivamente a otra representación: la de un individuo que participa en la construcción y en la desconstrucción de su realidad, de una persona que es a la vez un sujeto en acción y un actor de su historicidad. Para la etnometodología, por ejemplo (Coulon, 1987, p. 45):

Un miembro no es solamente una persona que respira y que piensa, es una persona dotada de un conjunto de procedimientos, de métodos, de actividades y de saber hacer que la hacen capaz de inventar dispositivos de adaptación para dar sentido al mundo que la rodea.

Este cambio de perspectiva no se da en el vacío. Se inserta en estructuras sociales que predeterminan en cierta medida las respuestas que cada individuo puede dar a las situaciones que vive. En ello es en lo que el estudio del individuo no es totalmente disociable de los otros planos.

El plano de la influencia recíproca

El ser humano no vive aislado. Es precisamente en la relación con *alter* en la que *ego* se construye. Por lo tanto, la diferencia con el otro es consustancial a la identidad personal. “Toda identidad —escribe

Laing— requiere la existencia de otro: de algún otro en una relación gracias a la cual se actualiza la identidad del sí” (1971, p. 99). El otro, como ya lo afirmamos con anterioridad y como lo veremos desarrollarse en *L'individu et l'organisation*, es a la vez un *modelo*, un *objeto*, un *sostén* o un *adversario*; modelo, porque constituye un sujeto de identificación; objeto, porque es un sujeto de inversión de tipo libidinal en la que se convierte en objeto de amor y de odio; sostén y adversario, porque permite la construcción de vínculos de solidaridad y hostilidad. Dicho de otra manera, como lo escribo con toda precisión E. Enríquez (1983, p. 57): “El otro no existe mientras no exista para nosotros, lo cual significa que es indispensable una forma de apego (identificación, amor, solidaridad, hostilidad) para constituir en otro a quien sea”. Y es justamente ese universo de la relación con el otro el que funda el segundo plano del análisis: el plano de la influencia recíproca.

Las influencias recíprocas con el otro son principalmente de tres órdenes. Primero, pueden consistir en un cara a cara o en una relación con un pequeño número de personas. La relación *uno-otro* constituye, desde luego, la influencia recíproca social básica y es el objeto privilegiado de muchas disciplinas, sobre todo de la psicología social (Harré, 1979; Fischer, 1987), la microsociología (Goffman, 1973, 1974b, 1988) y la etnometodología (Garfinkel, 1967; Coulon, 1987), las cuales pueden en seguida remitir a la relación que un individuo puede tener con una multitud. La relación *uno-masa* dio nacimiento a la psicología del mismo nombre (Le Bon, 1963; Moscovici, 1981) y es, en fin, la que puede hacer referencia a la relación que un grupo tiene con otro grupo. Y, puesto que constituye el universo de las relaciones sociales (Padioleau, 1986), la relación *nosotros-nosotros* sigue siendo el campo de estudio preferido de la sociología (Rocher, 1968; Javeau, 1976) y de la antropología social (Evans-Pritchard, 1969).

Los tres diferentes tipos de influencia recíproca contribuyen cada uno en su escala respectiva a edificar cierto orden. El primero se refiere, según la expresión de Goffman, al *orden de la influencia recíproca* (1988). El universo de relaciones del cara a cara pone en juego actores, actividades, rituales, actitudes, convenciones, palabras y papeles en un marco espacio-temporal determinado (Harré, 1979; Goffman, 1973), en el que la noción de cara remite, por un lado, a la fisonomía, al rostro y, por el otro, al mantenimiento de la estima de sí mismo (Giddens, 1987). El ámbito de la organización produce un gran número de situaciones de ese género. Baste pensar en las numerosas reuniones, en los encuentros cotidianos, en las entrevistas entre superiores y su-

bordinados, en los intercambios entre colegas, en las conversaciones de pasillo, etcétera.

El segundo tipo de *influencia recíproca* es un universo de relaciones muy particular. En efecto, efímera y muy circunscrita en el tiempo, la existencia de una multitud, y el universo de relaciones que dependen de ella, pertenece más al *orden de la fusión* que cualquier otro tipo de influencia recíproca o de universo.²⁹ En las organizaciones es posible observarlo en ocasión de las manifestaciones que movilizan en todo o en parte al personal de una empresa: huelgas, desfiles, ocupación de fábricas, asambleas generales, etc. Asimismo, es posible observar tales fenómenos en ocasión de las manifestaciones sindicales, políticas, deportivas o religiosas.³⁰

El tercero y último tipo remite a la esfera de las identidades colectivas que delimitan la pertenencia social de los individuos. Y este tipo de influencia recíproca está igualmente omnipresente en el seno de las organizaciones. Establece las numerosas relaciones y divisiones *nosotros-ellos/ellas* que coinciden con los distintos universos sociales y los confirman: dirección-base, ejecutivos-obreros, gremios, universo masculino-universo femenino, nacionales-“extranjeros”, viejos-jóvenes, etc. Puesto que ponen en juego relaciones de poder y de significación (Sainsaulieu, 1987; Clegg, 1989), esas relaciones sociales contribuyen a edificar lo que calificaremos en las próximas páginas de *orden de la organización*.

Los tres grandes tipos de influencia recíproca pueden ser formales, esto es, codificados por un conjunto de reglas y procedimientos explosivos, establecidos en un marco claramente definido, o también informales, es decir, surgidos de relaciones que se tejen espontáneamente en los lugares de trabajo, mientras que la realidad combina sin cesar las dos formas.

Para existir, el mundo de la influencia recíproca necesita y pone

²⁹ En efecto, según Le Bon (1963),

las multitudes, recuerda Moscovici, tienen como característica principal la fusión de los individuos en un espíritu y en un sentimiento comunes que diluyen las diferencias de personalidad y reducen las facultades intelectuales. Cada quien se esfuerza por seguir a los semejantes con quienes entra en contacto. El agregado, por su masa, lo arrastra en su dirección, como el flujo arrastra los guijarros en la playa. Y esto, sin importar la clase social, la educación ni la cultura de los participantes. (1981, p. 107.)

³⁰ La actualidad es rica en ese campo. Los últimos acontecimientos relacionados con el asunto Rushdie constituyen un caso ejemplar de ello.

en juego cierto número de mecanismos; a saber: modos de comunicación, ritos de influencia recíproca y procesos psíquicos, que no dejan de tener vínculos estrechos entre ellos, como lo veremos igualmente a lo largo de este trabajo.

La influencia recíproca y el modo de comunicación

Puesto que el ser humano es un ser de diálogo y puesto que todo comportamiento significa comunicación (Bateson, 1979), toda influencia recíproca, sea la que fuere, supone por definición un modo de comunicación, es decir, un conjunto de disposiciones verbales y no verbales encargado de expresar, de traducir, de dar a entender, en una palabra, de decir lo que unos quieren comunicar a otros en el transcurso de una relación. Unas veces *locutor*, otras *auditor* y otras *interlocutor*, todo individuo expresa, en el marco de la influencia recíproca, al mismo tiempo, lo que es, lo que hace, lo que piensa, lo que sabe, lo que desea, lo que le gusta, etc. Al hacerlo, se erige en cada ocasión en cuanto persona. “Es un hombre hablante —escribe el lingüista Benveniste— el que encontramos en el mundo, un hombre que habla a otro hombre, y el lenguaje explica la propia definición del hombre” (1966, p. 259). No obstante, la comunicación verbal no es el único modo de comunicación. La comunicación no verbal constituye otro modo a la vez particular, complementario y simultáneo de comunicación (Feyereisen y De Lannoy, 1985).³¹ Según la distinción establecida por Cosnier y Brosard (1984), ese modo de comunicación comprende al mismo tiempo elementos *cotextuales*, esto es, elementos mimogestuales (mímica, movimientos corporales, etc.) y elementos vocales (timbre, entonación, etc.) que acompañan al texto hablado propiamente dicho, y elementos *contextuales*, que reagrupan todos los marcadores e índices de contextualización: marcadores corporales, marcadores de pertenencia (ropa, insignias, uniformes, etc.) y marcadores de relación (signos jerárquicos, vestidos de función, posturas, etc.). El conjunto de esos marcadores asociados a las características espaciales y temporales del lugar donde se sitúa el acto de la comunicación define el contexto de la situación.

³¹ En nuestros días, el calificativo no verbal remite, en la mayoría de los casos, solamente al sistema gestual; el subsistema vocal queda definido por el término paraverbal. También hay que tener en cuenta el hecho de que lo no verbal no siempre pertenece al lenguaje. A este respecto, véanse las obras de Cosnier y Brosard (1984) y Feyereisen y De Lannoy (1985).

Así, “‘texto’ y ‘cotexto’ —como lo escriben esos dos autores— se asocian para constituir el enunciado total, enunciado lingüístico heterogéneo formado por la sinergia de los tres subsistemas: ‘verbal, vocal y gestual’” (1984, p. 28). No obstante, ese enunciado total sólo adquirirá toda su significación en un contexto dado. Por ende, los elementos *textuales*, *cotextuales* y *contextuales* constituyen los tres pilares sobre los que se funda cualquier acto de comunicación.

La influencia recíproca y la ritualización

Si bien es cierto que, para existir, toda influencia recíproca necesita un modo de comunicación, también lo es que toda influencia recíproca pone en juego cierta forma de ritualización. Esta última no es propia del ser humano (Huxley, 1971; Fondation Royaumont, 1974); sin embargo, en él adopta formas muy particulares. Utilizamos en este caso el término ritualización en su acepción antropológica y no etnológica (De Heutsch, 1974).³² Como lo subrayó marcadamente Goffman (1974b, 1988), la vida cotidiana es el teatro permanente de esa ritualización. Los ritos de influencia recíproca tienen por función, movilizándolo todo un conjunto de obligaciones, esperanzas y figuraciones, preservar la cara de cada uno o incluso restituirla cuando uno la ha perdido en el transcurso de un encuentro (Goffman, 1974b, p. 41):

³² En lo que respecta a la ritualización, la diferencia entre el universo humano y el de las otras especies reside en el carácter ampliamente no genético de la ritualización humana y en la función que desempeñan el lenguaje, la simbólica, el aprendizaje, la individuación y la conciencia de sí mismo en esta última. Como lo escribe Julian Huxley:

A causa de diversas propiedades que caracterizan la vida mental, las capacidades, el comportamiento y la evolución del hombre, el proceso de ritualización está mucho más diversificado en él que entre los animales y tiene consecuencias de un alcance mucho mayor. (1971, p. 25.)

A pesar de todo, la utilización de este término está lejos de ser adecuada para los antropólogos, como lo recuerda L. de Heutsch (1974, p. 687):

Los etólogos confunden código y ceremonia, toman la parte ceremonial de ciertos códigos... por la totalidad. Por lo tanto, dejan escapar la singularidad en sí de la realidad semiológica, la propiedad que tiene la gente de expresar conductas contradictorias en el gran juego de la comunicación con los hombres, con los dioses, con los animales.

En todas partes, a fin de mantenerse en cuanto tales, las sociedades deben movilizar a sus miembros para hacer de ellos participantes en encuentros autocontrolados. El ritual es uno de los medios para entrenar al individuo con ese fin: se le enseña a ser atento, a sentir apego por su yo y por la expresión de ese yo a través de la cara que él protege, a dar muestras de orgullo, honor y dignidad y a tener consideración, tacto y cierta confianza. Tales son algunos de los comportamientos elementales que hay que integrar en una persona para que pueda servir de interactor.

Dicho de otra manera, la gentileza, el tacto, la cortesía, lo que en pocas palabras llamamos saber vivir, son medios universales de expresar nuestro saber ser y de asegurar lo que Devereux calificó tan bellamente de “reciprocidad conveniente” (1980, p. 327). En un plano más ontológico, protegiéndonos y protegiendo al otro, esos ritos tienen por función asegurar la perennidad de la confianza mutua (Giddens, 1987). Sin esa ritualización de las relaciones cotidianas, la existencia pronto sería insoportable. Las situaciones de crisis nos lo recuerdan constantemente, tanto en el plano de las sociedades (Lévi, 1987; Antelme, 1957) como en el de las organizaciones (Weil, 1951; Linhart, 1978; Aktouf, 1987; Terkel, 1976; Goffman, 1974b). Así, como contribuyen al mantenimiento de la sociabilidad, tanto los ritos de influencia recíproca como los rituales de orden colectivo se convierten en verdaderos indicadores del estado cualitativo de las relaciones humanas.

La influencia recíproca y los procesos psíquicos

Toda influencia recíproca pone en movimiento procesos psíquicos. Esos procesos psíquicos, objeto de estudio preferido de la psicología y del psicoanálisis, son tanto el origen del desarrollo cognoscitivo como afectivo del ser humano, representan la parte invisible de la influencia recíproca y son inherentes y acompañan a cualquier palabra, cualquier discurso y cualquier acción.

Los procesos de identificación, introspección, proyección, transferencia, contratransferencia, idealización, división, represión, etc., para hablar como los psicoanalistas (Laplanche y Pontalis, 1967), son omnipresentes tanto en la relación interpersonal como en la relación entre grupos. A menudo imperceptibles, son el origen de numerosos problemas, malentendidos, disputas y conflictos que se presentan en el seno de las organizaciones. En la parte que les está dedicada en la obra que

aquí resumo se ve más en detalle cómo abordar desde el punto de vista psíquico las relaciones que se tejen en las organizaciones. Por lo demás, la presencia de esos mecanismos, la mayor parte del tiempo inconscientes, no deja de influir en mayor o menor medida en la calidad de la comunicación que puede establecerse entre dos o más personas:

Toda comunicación es siempre parcial, en parte incluso mentirosa, a causa de los mecanismos psíquicos de represión y división, de las necesidades de protección, de las transferencias negativas que pueden establecerse frente a ciertos objetos. [...] lo que sigue siendo posible, por el propio hecho de la obligación de vivir y trabajar con los otros, es el intento siempre falible y que siempre hay que reanudar de una comunicación que no ponga en movimiento con demasiada violencia ni demasiado frontalmente los mecanismos de seguridad narcisista y las necesidades de identidad de los individuos, dicho de otra manera, que sepa establecer la diferencia entre el reconocimiento del deseo y el deseo de reconocimiento de cada uno. (Enríquez, 1983, p. 391.)

Por lo tanto, no toda comunicación es totalmente empática siempre. La significación que se da a ciertas actitudes, a ciertas palabras, debe ser reinsertada siempre en los marcos psíquicos que las hicieron surgir. Actuando de esa manera, podemos comprender mejor ciertos comportamientos que a primera vista podrían parecer ambiguos, paradójicos, incluso totalmente irracionales. El tener en cuenta tales procesos tiene el mérito de recordarnos a todos y cada uno que la afectividad constituye una dimensión inevitable de las relaciones humanas, cualquiera que sea su marco: el cara a cara, el grupo o la multitud.

El plano de la organización

La organización constituye el tercer plano del análisis. En el caso que nos interesa, forma el marco social de referencia en cuyo seno se insertan los fenómenos humanos que queremos estudiar más particularmente en este trabajo. Esa construcción social de un género particular puede ser vista como un sistema que pone en juego dos grandes subsistemas: por una parte, un *subsistema estructuromaterial* y, por la otra, un *subsistema simbólico*. Mientras que el primer subsistema remite a las condiciones ecogeográficas, a los medios materiales instalados para asegurar la función de producción de bienes o servicios, el segundo subsistema remite al universo de las representaciones in-

dividuales y colectivas que dan sentido a las acciones, interpretan, organizan y legitiman las actividades y las relaciones que los hombres y las mujeres sostienen entre ellos. La influencia recíproca de esos dos subsistemas, mediatizada por las relaciones de poder, contribuye a edificar el *orden de la organización*.

Por definición, el orden de la organización es siempre inestable.³³ Las tensiones, los conflictos, la incertidumbre, la ambigüedad, las desigualdades, las contradicciones de orígenes exógenos y endógenos variados se encargan de alimentar el movimiento (Dupuy, 1982; Balandier, 1988). Sin duda alguna, no todas las organizaciones evolucionan de la misma manera; algunas son más dinámicas que otras. Tomando prestada la terminología de Lévi-Strauss, podríamos decir incluso que hay organizaciones “calientes”, a semejanza, por ejemplo, de las empresas orgánicas descritas por Burns y Stalker (1961), y organizaciones “frías”, a semejanza de las burocracias analizadas por numerosos autores (Merton, 1952; Selznick, 1966; Gouldner, 1964; Mintzberg, 1982).

A causa de su marco de acción original, el plano de la organización introduce dimensiones que le son propias y que influyen en las conductas humanas que podemos observar en su seno. Las exigencias económicas del medio ambiente, los modos de dominación utilizados, la historia de la organización, los universos culturales que en ella entran en contacto, las características sociodemográficas del personal (edad, sexo, origen étnico, grado de conocimientos, etc.) dan a cada organización una configuración singular e influyen en los comportamientos individuales y colectivos. Aunque podemos tratar de extraer conceptos universales, invariables, incluso arquetipos de organización (Mintzberg, 1982), es decir, parámetros comunes independientemente de la diversidad, es forzoso reconocer que sin duda alguna existe una variabilidad, no solamente entre organizaciones respecto de las cuales se admite que muestran diferencias, sino también entre organizaciones similares. Por ejemplo: si bien todo el mundo está de acuerdo en decir que el ejército y la universidad son dos organizaciones distintas, cualquier observador de esas dos realidades notará fácilmente que también hay diferencias entre los diferentes componentes del primero —marina, aire, tierra— y entre las diversas facultades que pueden componer la segunda.

³³ Como lo escriben I. Prigogine e I. Stengers (1980, p. 64): “Ninguna organización, ninguna estabilidad, en cuanto tal, está garantizada ni es legítima, ninguna se impone por derecho, todas son producto de las circunstancias y se encuentran a merced de las circunstancias”.

Por lo demás, el plano de la organización no sólo influye en las conductas internas. La influencia cada vez mayor que ejercen las organizaciones contemporáneas en la naturaleza, en las estructuras socioeconómicas y en la cultura las lleva a convertirse en elementos clave de nuestras sociedades industriales avanzadas, y aun del mundo entero. Por ello mismo, contribuyen a su manera a edificar el *orden social mundial*. Numerosos ejemplos pueden ilustrar nuestros propósitos. En efecto, hoy día no es raro observar cuán a menudo los éxitos económicos, financieros, industriales, técnicos, científicos y culturales de un país se identifican con las organizaciones, privadas o públicas. Para convencerse de ello, baste pensar en el famoso *slogan* estadounidense de los años sesenta: “Lo que es bueno para General Motors es bueno para Estados Unidos”; o, también, en las múltiples declaraciones más recientes referentes a la actividad de empresas nacionales en Canadá, Francia, Japón u otros países.³⁴ Coca-Cola, Lévi-Strauss, McDonald’s, Boeing, la NASA, las producciones Walt Disney no sólo contribuyen al desarrollo económico de Estados Unidos; esas compañías encarnan asimismo el *American way of life*. Las empresas multinacionales se convierten así en los transmisores de su cultura de origen. Cuando entran en contacto con otras realidades culturales, son vistas entonces ora como modelos que deben seguirse, ora como contramodelos, agentes del extranjero, incluso verdaderos entes repulsivos (Servan-Schreiber, 1967; *Le Monde diplomatique*, 1988b). Desde hace algunos años, la empresa japonesa desempeña cada vez más ese papel (Ouchi, 1982; Pascale y Athos, 1981). A la cabeza de los negocios, la imagen de la “empresa samurai” parece, en efecto, haber remplazado a la “empresa yankee”, si bien esta última parece beneficiarse todavía de numerosos adeptos: ¿no es ella el origen de ese nuevo arte de dirigir que hoy llamamos la *gerencia*?

Así, al crear un espacio particular entre los planos del individuo y de la influencia recíproca, por una parte, y entre los planos de la sociedad y del mundo, por la otra, la organización representa perfectamente un plano por derecho propio.

³⁴ Ciertamente, no pasa una semana sin que podamos leer en una publicación occidental los logros de las empresas nacionales. Las secciones acerca del tema son cada vez más numerosas. El mundo de la empresa ha llegado a ser un verdadero culto (Rousseaux, 1988). Dan fe de ello las numerosas expresiones del tipo “Québec Inc.”, “Japon Inc.”, “la empresa de Francia”, etcétera.

El plano de la sociedad

La sociedad forma el cuarto plano de análisis. Objeto privilegiado de la antropología y de la sociología, su estudio exige un punto de vista sistemático o totalizante (Javeau, 1976). En efecto, toda sociedad es un conjunto económico, político, social y cultural situado en un ámbito espacio-temporal dado. Es lo que nos permite decir comúnmente, por ejemplo, que “Italia no es Francia”, que “Canadá no es Estados Unidos” o, también, que “Camerún no es Argelia”. Una sociedad, que es más o menos homogénea —a menudo hay sociedades dentro de la sociedad—, se caracteriza ante todo, sea cual fuere su tamaño, por su complejidad y su mayor o menor cohesión. Asimismo, puede adoptar formas muy variadas: por un lado, está la comunidad, cara a Tonnies, en la que los lazos se establecen sobre una base familiar o de clan, universo por excelencia de relaciones de “tejido cerrado”, según la muy gráfica expresión del sociólogo quebequense M. Rioux y en la que las organizaciones no constituyen el pilar de la sociedad; por otro lado, está el universo de la sociedad posmoderna, en la que los lazos se establecen sobre una base orgánica y se presentan más distendidos y en la que las organizaciones constituyen un pilar importante de la modernidad.

Al igual que el plano anterior, el plano de la sociedad tiene también un subsistema estructuromaterial y un subsistema simbólico articulados por las relaciones sociales que se tejen entre los diferentes individuos y grupos que constituyen la sociedad. Si bien es cierto que la sociedad puede ser el lugar de ciertas características socioculturales comunes (costumbres, lengua, tradiciones, leyes, etc.), de ciertas especificidades sociopolíticas (tipo de estructura social, modo de reproducción de las élites, modos de organización política), de reunión en torno a diversos símbolos colectivos (bandera, himno nacional, instituciones fetiche y singulares, etc.), lo que confiere cierta cohesión al conjunto social, también es cierto que la sociedad fija el marco de los conflictos, de las tensiones y de los cambios que podemos observar en ella. El plano de la sociedad engloba, penetra e irriga el universo de los individuos, de las interacciones y de la organización. Como lo escribió L. Dumont, “la sociedad es sentido, dominio y condición del sentido”. En efecto, todo ser humano es socializado en un medio dado. Ese proceso de socialización —o de aculturación, según la expresión de los antropólogos— permite que el individuo sea conforme a su grupo, enseñarle todo un conjunto de actitudes, de conductas, de comportamientos que le permitirán, a la vez, funcionar —“actuar correctamente”, según la

reciente formulación de Sahlins (1989)—, ser reconocido como un miembro de todo derecho y distinguirse, consecuentemente, de las personas que pertenecen a otros grupos. Como lo veremos un poco más adelante en este trabajo, ese proceso es el origen de la identidad y de la diferencia con el otro, esos dos elementos que constituyen las dos caras de un mismo fenómeno: la *realidad de identidad* (Todorov, 1989; Kristeva, 1988; Memmi, 1972). Crisol del aprendizaje de los hábitos, según la expresión cara a Bourdieu (1979), la socialización, no obstante, no sólo marca al individuo dándole una identidad sociocultural, también codifica las interacciones e impregna las organizaciones de todos esos valores que recorren el universo social más amplio y que transmiten sin cesar sus miembros, sus usuarios, sus clientes sus proveedores. Por ello no es posible hacer inteligible la dinámica humana de una organización sin conocer la cultura y la sociedad en la que dicha organización está inserta (Adler, 1986; Hofstede, 1987; d'Iribarne, 1989). La empresa japonesa no funciona como la empresa estadounidense (Ouchi, 1982; Pascale y Athos, 1981; Nakane, 1974) y esta última no procede como la empresa francesa (Crozier, 1963; d'Iribarne, 1989) o como la empresa quebequense (A. Chanlat, 1988) ni tampoco como la empresa soviética (Bhérier, 1982). Esa diferencia es en gran medida la expresión de una historia, de una cultura, de un modo de organización social, de un ámbito jurídico propio de cada una de esas sociedades. Por lo demás, ello no significa, como ya tuvimos la ocasión de mencionarlo antes, que la empresa en cuanto tal no participe también en la construcción de la realidad social y cultural de un país, en una palabra, en la edificación del orden social (Padioleau, 1986) e incluso, en ciertos casos extremos, en absorberlo completamente, un poco a semejanza de la sociedad descrita por Orwell (1984).

Dicho de otra manera, si bien es cierto que el orden de la organización desempeña una función en la edificación del orden social, también es cierto que el orden de la sociedad está siempre presente, de una manera u otra, en el *orden de la organización*. Esta relación de naturaleza dialéctica es de importancia capital para comprender el universo de las organizaciones y el de las sociedades estudiadas. Al igual que el orden de la organización, el orden de la sociedad es también teatro de enfrentamientos, contradicciones, conflictos y desigualdades. Y esos fenómenos de orden conflictivo no dejan de tener ciertas repercusiones en los que observamos en las organizaciones (Clegg y Dunkerley, 1980; Edwards, 1979; Clegg, 1989). Así, el orden social, de carácter fundamentalmente histórico, se presenta como un conjunto dinámico, un

orden en movimiento cuyo equilibrio es siempre inestable (Balandier, 1988). No obstante, esa inestabilidad no tiene su origen únicamente en las numerosas tensiones internas sino también en las múltiples relaciones que dicho orden sostiene con el sistema mundial.

El plano mundial

En cualquier momento de su historia, toda sociedad está inserta en un grado o en otro en una red más grande de relaciones económicas, sociales, políticas y culturales. Esa red o área de civilización (Mauss, 1969) puede ser más o menos extensa, más o menos importante y más o menos densa. Puede ir desde un sistema de relaciones próximas antes que nada a la sociedad como en el caso de ciertas sociedades de recolectores-cazadores (Sahlins, 1976) hasta el sistema de *economía-mundo* descrito por el historiador francés Braudel (1979) o el *sistema del mundo* propuesto por el historiador estadounidense Wallerstein (1980, 1985).³⁵

En efecto, el lugar que una sociedad ocupa en lo que hoy llamamos el concierto de las naciones es función de un gran número de variables: geográficas, demográficas, históricas, militares, económicas, políticas, sociales y culturales. Y la influencia recíproca de todas esas variables será lo que determine en una gran medida la posición que va a ocupar en el sistema mundial (Aron, 1968; Braudel, 1979; Wallerstein, 1985).

No obstante, su lugar y su papel no están determinados de una vez por todas. La situación puede cambiar según la dinámica propia de la sociedad y según la del sistema internacional al que pertenece. Ahí está la historia para recordárnoslo, sobre todo la historia de Occidente. ¿No ha sido testigo esta última en unos cuantos siglos de una sucesión de polos hegemónicos (países, regiones o ciudades): Venecia y Génova en los siglos XIII y XIV, España en el XVI, Flandes en la primera mitad del XVII, Francia en el XVIII, Inglaterra en el XIX y Estados Unidos en el XX (Braudel, 1979; Wallerstein, 1980, 1985)? ¿No se habla hoy de un nuevo desplazamiento del centro de gravedad del Atlántico hacia el Pacífico?

³⁵ La economía-mundo —escribe Braudel (expresión inesperada y no bienvenida en nuestra lengua, que yo forjé antaño para traducir un uso particular de la palabra alemana *Weltwirtschaft*)— sólo pone en tela de juicio un fragmento del universo, un pedazo del planeta económicamente autónomo, capaz, en lo esencial, de bastarse a sí mismo y al que sus vínculos e intercambios interiores confieren cierta unidad orgánica. (1979, t. 3, p. 12.)

Aunque en cada época se observa cierta configuración, debemos agregar de inmediato que entre la situación actual y la que podía observarse en el transcurso de los siglos anteriores existen diferencias importantes. La primera distinción remite a elementos a la vez geográficos y socioeconómicos. Mientras que las sociedades que nos precedieron pertenecían a una economía regional —la mayoría de los intercambios se hacían entre un conjunto de ciudades, regiones o países situados en una misma área geográfica (por ejemplo: la cuenca mediterránea (Braudel, 1949)), en cuyo seno permanecían reducidas las diferencias en materia de desarrollo y de grados de vida—, las sociedades contemporáneas se encuentran integradas todas de una manera u otra en un sistema que en lo sucesivo abarca a la Tierra entera³⁶ y en el que se observan diferencias considerables de grados de vida (Brandt, 1980; *Le Monde diplomatique*, 1988).

La segunda distinción se refiere a la lógica de funcionamiento. Desde el advenimiento del capitalismo histórico, en los inicios del siglo XV, hasta hoy, el sistema capitalista ha pasado de un modo comerciante, predominante del siglo XVI al XVIII, a un modo industrial, predominante desde los inicios del siglo XIX hasta nuestros días. Ahora, según ciertos analistas, este último cederá el lugar a un modo cada vez más financiero (Halberstam, 1986; *Le Monde diplomatique*, 1988b), lo cual no ocurrirá sin transformar de nuevo el paisaje socioeconómico. La tercera distinción, en fin, se refiere a las organizaciones de representaciones y al marco jurídico. Desde el final de la segunda Guerra Mundial, el nuevo orden internacional que nació de ella ha hecho surgir un gran número de organizaciones supranacionales (FMI, ONU, UNESCO, Banco Mundial, FAO, Banco de Compensaciones Internacionales, Comunidad Europea, etc.); asimismo, se ha establecido todo un conjunto de reglamentaciones de carácter comercial, bancario y jurídico (GATT, Acuerdo de Bretton Woods, IATA etc.), cuyos objetivos son vigilar, regular, coordinar y aun intervenir en los asuntos del mundo.

Esa gran fuerza del *orden mundial* es aún más potente hoy que ayer. Numerosas señales dan prueba de ello: la economía no cesa de mundializarse; mediante la multinacionalización, las empresas consolidan su edificación (Goldberg y Negandhi, 1983; Lall, 1983; Casson, 1983); las fronteras nacionales se desdibujan (Europa, 1992, Acuerdo de Libre Intercambio Canadiense-Estadunidense, negociaciones del

³⁶ A este respecto, Fernand Braudel prefiere hablar de economía mundial, antes bien que de economía-mundo (1979).

GATT, etc.); incluso las amenazas ecológicas se vuelven mundiales; y, en fin, la diferencia entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo se amplía y las relaciones Este-Oeste constituyen su contrapunto inevitable. Así, porque constituye una dimensión inevitable de la existencia humana contemporánea y por sus características propias (globalidad, desigualdad, rivalidad, cooperación, lógica económico-financiera), el orden del mundo actual diseña los contornos dentro de los cuales deben moverse cada vez más en lo sucesivo las sociedades, las organizaciones y los individuos. La mundialización de los intercambios de la que somos testigos no estructura únicamente el mundo económico, también contribuye, mediante la multinacionalización de las empresas y de los movimientos migratorios internacionales, a trastornar las identidades colectivas (Todorov, 1989; Kristeva, 1988),³⁷ a redefinir los universos culturales (Bourgoin, 1984) y a que entrechoquen las imaginaciones (Eudes, 1982; *Le Monde diplomatique*, 1988a).³⁸

Complejidad e interdependencia de los planos

Como lo hemos visto en varias ocasiones, los cinco planos de que acabamos de hablar se influyen recíprocamente unos a otros: el individuo se construye en su relación con el otro —en un marco organizado lo más a menudo—, en la relación que mantiene con su sociedad y en la relación que esta última mantiene con otras sociedades (Memmi, 1972);³⁹ los individuos presentes influyen en el orden de la influencia recíproca; el

³⁷ El debate en torno al código de la nacionalidad en Francia, el reciente avance político de los movimientos ultranacionalistas en Alemania, Austria y Dinamarca (*Libération*, 1989b) y la cuestión de la subrepresentación de las minorías étnicas en los cuerpos policíacos y en los medios de comunicación en Québec plantean la cuestión del lugar que el otro no occidental debe ocupar en los países occidentales. A la inversa, el ascenso de los integrismos islámicos en los países mayoritariamente musulmanes y el resurgimiento del nacionalismo japonés plantean la cuestión de la relación con el otro occidental (*Libération*, 1989a).

³⁸ El debate actual sobre el contenido europeo de los programas de televisión es un buen ejemplo. Ante la invasión de los productos televisivos estadounidenses, son muchos los creadores, políticos, etc., que reclaman cuotas en la escala europea a fin, dicen, de proteger su identidad cultural; véase *Le Monde diplomatique* (1988a). Es un debate que agitó y todavía agita a los medios canadienses. El reciente acuerdo de libre comercio ha planteado muchas cuestiones a este respecto (Blouin, 1986). En el plano de la "imaginación científica", la reciente decisión del Instituto Pasteur de editar en inglés sus revistas ha desencadenado un clamor de indignación en los países de lengua francesa, ya que la cuestión lingüística no es neutra en la construcción de la realidad.

³⁹ La obra fundamental de A. Memmi (1972) recuerda en efecto la amplitud de las consecuencias psicológicas que el dominio que ejerce una sociedad sobre otra puede tener entre los que sufren ese dominio en su vida cotidiana.

orden de la organización es, a la vez, el producto y el productor del orden de la sociedad y del orden mundial; e, inversamente, el orden mundial tiene repercusiones importantes en los otros planos.

Esta concepción un tanto circular indica claramente que no queremos establecer *a priori* una jerarquía entre esos cinco planos (Bateson, 1979). También significa que el universo que queremos estudiar a través de ellos, el hecho humano en las organizaciones en este caso, no es una simple yuxtaposición de estratos independientes unos de otros, reducible a una sola dimensión o dependiente de un plano determinado. Por el contrario buscamos plantear la complejidad, es decir, como lo describe Morin, "reconocer lo que es 'uno' y lo que es 'múltiple'" (1986, p. 136), y mostrar asimismo cómo todo fenómeno que se estudia está atravesado, un poco a la manera de los acoplamientos imprecisos de Goffman (1988), por elementos transversales.⁴⁰

Esta visión, que es a la vez unidimensional y pluridimensional de los seres humanos en situación, se integra por lo demás en un movimiento contemporáneo más amplio, cuyo objetivo es superar las oposiciones clásicas: individuo-sociedad, orden-desorden, autonomía-dependencia, cooperación-competencia, estructura-historia (Dupuy, 1982; Morin, 1986; Bourdieu, 1987; Giddens, 1987; Balandier, 1988; Sahlins, 1989). En la realidad, esos acoplamientos-divisiones están íntimamente ligados entre sí y sus configuraciones son múltiples.

Reunir lo que hasta entonces estaba separado, hacer evidentes dimensiones durante mucho tiempo olvidadas, reafirmar la función del sujeto, de la experiencia y de la simbólica en las organizaciones, resituándolas al mismo tiempo en sus marcos sociohistóricos, tal es la ambición de esta antropología de la organización que buscamos construir. Esperamos que las diferentes partes que componen este artículo convencerán al lector de que hemos tomado el buen camino: el de la unidad y, al mismo tiempo, de la interdisciplinariedad.

⁴⁰ En su última obra traducida, Goffman escribe a propósito de los lazos entre la influencia recíproca y las estructuras sociales:

Así es como, en general (todo calificativo puesto de lado), lo que encontramos, al menos en las sociedades modernas, es un lazo no exclusivo, un "acoplamiento impreciso" entre ciertas prácticas de la influencia recíproca y las estructuras sociales, un desplazamiento de los estratos y de las estructuras en categorías más amplias —puesto que las propias categorías ya no corresponden término a término con ningún elemento del mundo estructural—, una especie de engranaje de diversas estructuras en los mecanismos de la influencia recíproca. O, si se quiere, un conjunto de reglas de transformación, una membrana que selecciona la manera como serán tenidas en cuenta en el transcurso de la influencia recíproca diversas distinciones sociales, exteriormente pertinentes.

Referencias bibliográficas

- Adler, N.J. (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Kent Publishing Company.
- Adler, N.J. y D.N. Izraeli (1988), *Women in Management World-Wide*, Armonk, N.Y., Sharpe.
- Adret (1977), *Travailler deux heures par jour*, Paris, Éditions du Seuil.
- Aktouf, O. (1987), *Une comparaison "transnationale" des "habilités", activités symboliques et conduite de carrière: approche ethnographique et interculturelle (Canada/Algérie)*, Montreal, École des HEC (Cuadernos de CETAL, 87-07).
- (1989), *Le management: entre tradition et renouvellement*, Montreal, Gaëtan Morin.
- Alvesson, M. (1987), *Organization Theory and Technocratic Consciousness*, Berlin, W. de Gruyter.
- Amado, G. (1980), "Psychoanalysis and Organization", *Sigmund Freud House Bulletin*, vol. 4, núm. 2, pp. 17-20.
- Antelme, R. (1957), *L'espèce humaine*, Paris, Gallimard.
- Applebaum, H. (1984), *Work in Market and Industrial Societies*, Albany, State University of New York Press.
- Arnold, H.J. y D.C. Feldman (1986), *Organizational Behavior*, Nueva York, Montreal, McGraw-Hill. (Colección McGraw Hill Series in Management.)
- Aron, R. (1968), *Paix et guerre entre les nations*, Paris, Calmann-Lévy.
- Association des Manufacturiers Canadiens (1986), "Rapport sur l'enseignement universitaire", Ottawa.
- Attali, J. (1982), *Histoires du temps*, Paris, Fayard.
- Audet, M. (1986), "Le procès des connaissances de l'administration", en M. Audet y J.L. Malouin (dir.), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Quebec, Presses de l'Université Laval, pp. 25-36.
- Audet, M. y J.L. Malouin (dir.) (1986), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Quebec, Presses de l'Université Laval.
- Balandier, G. (1988), *Le désordre: éloge du nouveau*, Paris, Fayard.
- Balle, C. (1989), *Sociologie des organisations*, Paris, PUF. (Colección Que sais-je?)
- Bateson, G. (1979), *Mind and Nature*, Nueva York, Bantam Books.
- Behrman, J. y R. Levin (1984), "Les grandes écoles remplissent-elles leur mission?", *Harvard-L'Expansion*, verano, pp. 63-73.
- Benedix, R. (1974), *Work and Authority in Industry*, Berkeley, University of California Press.
- Benveniste, É. (1966), *Problèmes de linguistique générale*, Paris, Gallimard.
- Berger, P.L. y T. Luckmann (1986), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens-Klincksieck.
- Berry, M. (1986), "Logique de la connaissance et logique de l'action", en M. Audet y J.L. Malouin (dir.), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Quebec, Presses de l'Université Laval.
- Berry, M., J.C. Moisson y C. Riveline (1978), "Qu'est-ce que la recherche en gestion?", Paris, publicación de la École des Mines, École Polytechnique.
- Bhérier, H. (1982), *Management soviétique: administration et planification*, Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques.
- Bion, W.R. (1972), *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF.
- Bloom, A. (1987), *L'âme désarmée*, Montreal, Guérin.
- Blouin, J. (1986), *Le libre-échange vraiment libre?*, Quebec, Institut Québécois de Recherche sur le Culture.
- Bouchard, S. (1985), "Être truckeur (routier)", en A. Chanlat y M. Dufour (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*, Montreal, Quebec/Amerique.
- Boudon, R. (1984), *La place du désordre: critique des théories du changement social*, 2a. ed., Paris, PUF.
- Bourdieu, P. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit.
- (1987), *Choses dites*, Paris, Éditions de Minuit.
- Bourgoin, H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Paris, Éditions Jean Picollec ("Perspective 2001").
- Brandt, W. (1980), *Nord-Sud: un programme de survie*, Paris, Gallimard.
- Braudel, F. (1949), *Le Méditerranée et le monde*, Paris, Armand Colin.
- (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XV^e-XVIII^e siècles*, Paris, Armand Colin, 3 vols.
- Burns, T. y M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.
- Burt, C. (1966), "The Genetic Determination of Differences in Intelligence: A Study of Monozygotic Twins Reared Together and Apart", *British Journal of Psychology*, 57, pp. 137-153.
- Caillé, A. (1989), *Critique de la raison utilitaire: Manifeste du Mauss*, Paris, Éditions La Découverte.
- Carrithers, M., S. Collins y S. Lukes (dir.) (1985), *The Category of the Person: Anthropology, Philosophy, History*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Casson, M. (1983), *The Growth of International Business*, Londres, Allen and Unwin.
- Castells, M. (1975), *La question urbaine*, Paris, Maspero.
- Chalmers, A.F. (1987), *Que-est-ce que la science? Récents développements en philosophie des sciences*, Paris, Éditions La Découverte.
- Chanlat, A. (1984a), "La parole et la gestion", en A. Chanlat, A. Bolduc y D. Larouche (dir.), *Question et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec*, Montreal, Quebec/Amerique, pp. 187-200.
- (1984b), "La remise en cause de la gestion", en A. Chanlat, A. Bolduc

- y D. Larouche (dir.), *Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec*, Montreal, Quebec/Amérique, pp. 225-232.
- Chanlat, A. (1984c), "L'exercice de l'autorité, le mal des organisations", en A. Chanlat, A. Bolduc y D. Larouche (dir.), *Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec*, Montreal, Quebec/Amérique, pp. 188-197.
- (1988), *La gestion en Occident: le point de vue d'un optimiste*, Montreal, École des Hautes Études Commerciales.
- Chanlat, A. y M. Dufour (dir.) (1985), *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*, Montreal y Paris, Quebec/Amérique y Éditions d'Organisations.
- Chanlat, J.F. (1983), "Usure différentielle au travail, classes sociales et santé: un aperçu des études épidémiologiques contemporaines", *Le Mouvement Social*, 123, julio-septiembre, pp. 153-169.
- Chanlat, J.F. y F. Séguin (1987), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, vol. 2: *Les composantes de l'organisation*, Montreal, Gaëtan Morin.
- Clegg, S.R. (1989), *Frameworks of Power*, Londres, Sage.
- Clegg, S.R. y D. Dunkerley (1980), *Organization, Class and Control*, Londres, Routledge and Kegan Paul.
- Cooper, C.L. y E.T. Robertson (1987) (1988), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester, Wiley.
- Cosnier, J. (1966), *Les névroses expérimentales: de la psychologie animale à la pathologie humaine*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cosnier, J. y A. Brossard (1984), *La communication non verbale*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé. (Colección Textes de base en psychologie.)
- Côté, N., H. Abravanel, J. Jacques y L. Bélanger (1986), *Individu, groupe et organisation*, Montreal, Gaëtan Morin.
- Coulon, A. (1987), *L'technométhodologie*, Paris, PUF. (Colección Que sais-je?)
- Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
- Crozier, M. y E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- Davis, E. (1986), "Fast-track Kids", *Business Week*, 10 de noviembre, pp. 9-104.
- Deal, T.E. y A.A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Dejours, C. (1980a), "La charge psychologique de travail", en Sociedad Francesa de Psicología, Sección de Psicología del Trabajo, *Équilibre ou fatigue par le travail?*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
- (1980b), *Le travail, usure mental: essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion.
- (dir.) (1987) (1988), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, Éditions de l'AOCIP, 2 vols.
- Delwasse, L. (1988), "Le visage méconnu des Grandes Écoles", *Le Monde de l'Éducation*, diciembre, pp. 47-52.

- Déry, R. (1988a), "L'épistémologie des sciences de l'organisation: le procès discursif de la problématique de la décision: une étude de cas à partir de la revue *Administrative Science Quarterly*", Quebec, Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration.
- (1988b), "La production des connaissances scientifiques", *Communication et cognition*, vol. 21, núm. 34, pp. 293-317.
- Desmarez, P. (1986), *La sociologie industrielle aux États-Unis*, Paris, Armand Colin.
- Devereux, G. (1972), *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Paris, Flammarion. (Colección Nouvelle Bibliothèque Scientifique.)
- (1980), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion.
- Devlin, É. (1986), "Ne tirez pas sur les M.B.A.", *Revue Commerce*, octobre, pp. 168-170.
- Dobzansky, T. (1964), *Hérédité, race et société*, Bruselas, Dossart.
- DuBrin, A.J. (1984), *Foundations of Organizational Behavior: An Applied Perspective*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Dufour, C. (1989), *Le défi québécois. Essai*, Montreal, Hexagone.
- Dumont, L. (1977), *Homo zqualies: genèse et épenouissement de l'idéologie économique*, Paris, Gallimard.
- (1983), *Essais sur l'individualisme: une perspective anthropologique sur l'idéologie humaine*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dupuy, J.P. (1982), *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*, Paris, Éditions du Seuil.
- Durand, G. (1982), *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Paris, P. BORDAS.
- (1984), *L'imagination symbolique*, 4a. ed., Paris, PUF. (Colección Quadrige.)
- Edwards, R.C. (1979), *Contested Terrain*, Nueva York, Basic Books.
- Ellul, J. (1964), *The Technological Society*, Nueva York, Alfred A. Knopf.
- Enriquez, E. (1983), *De la horde à l'État: essai de psychanalyse du lieu social*, Paris, Gallimard.
- Eudes, Y. (1982), *La conquête des esprits: l'appareil d'exportation culturelle du gouvernement américain vers le Tiers Monde*, Paris, Maspero. (Colección Cahiers libres.)
- Evans-Pritchard, E.E. (1969), *Anthropologie sociale*, Paris, Payot. (Colección Science de l'Homme, Petite Bibliothèque Payot.)
- Ewald, F. et al. (1989), "L'individualisme, le grand retour", *Magazine littéraire*, 264, abril.
- Feyereisen, P. y J.D. de Lannoy (1985), *Psychologie du geste*, Bruselas, Mardaga.
- Fischer, G.N. (1987), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris y Montreal, Dunod y Les Presses de l'Université de Montréal.

- Fischer, G.N. (1989), *Psychologie des espaces de travail*, Paris, Armand Colin.
- Fondation Royaumont (1974), *L'unité de l'homme*, Paris, Éditions du Seuil.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir: naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Freud, S. (1988), *Essais de psychanalyse*, 9a. ed., Paris, Payot. (Colección Prismes.)
- Furet, F. (1978), *Penser la Révolution française*, Paris, Gallimard.
- Galambaud, B. (1988), *L'imitative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
- Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Gasparini, G. (1986), *Il tempo e il lavoro*, Milán, Franco Angeli.
- Giddens, A. (1987), *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF.
- Giddens, A. y J. Turner (1987), *Social Theory Today*, Cambridge, Polity Press.
- Girin, J. (1981), "Quel paradigme pour la recherche en gestion?", *Économies et Sociétés*, documentos de l'Institut des Sciences Mathématiques et Économiques Appliquées, serie "Sciences de gestion", 3, octobre-diciembre.
- (1982), "La gestion de la parole", Paris, Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique.
- (1988), "Langage en actes et organisations", *Économies et Sociétés*, documentos de l'Institut des Sciences Mathématiques et Économiques Appliquées, serie Sciences de Gestion, vol. 3, núm. 16, 12 de diciembre, pp. 1559-1591.
- Godelier, M. (1984), *L'idée et le matériel*, Paris, Fayard.
- Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Éditions de Minuit, 2 vols.
- (1974a), *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- (1974b), *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit.
- (1988), *Les moments et leurs hommes*, Paris, Éditions du Seuil.
- Golaberg, W.H. y A.R. Negandhi (dirs.) (1983), *Governments and Multinationals: The Policy of Control versus Autonomy*, Cambridge, Mass., Oelgeschlager, Gunn and Hain.
- Gordon, R.A. y J.E. Howell (1959), *Higher Education for Business*, Nueva York, Columbia University Press.
- Goetz, A. (1988), *Métamorphose du travail, quête du sens, critique de la raison économique*, Paris, Galilée.
- Gouldner, A. (1964), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Nueva York, Free Press.
- Grize, J.B. (1985), "Activités de langage et représentation", en A. Chanlat y M. Montréal (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*, Montréal, Québec/Amérique y Paris, Éditions d'Organisation, pp. 167-186.

- Gurvitch, G. (1972), *Dialectique et sociologie*, Paris, Flammarion.
- Gusdorf, G. (1967), *Les sciences de l'homme sont des sciences humaines*, Paris, Publications de la Faculté des Lettres de l'Université de Strasbourg.
- Habermas, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 2 vols.
- Hagège, C. (1985), *L'homme de paroles: contribution linguistique aux sciences humaines*, Paris, Fayard. (Colección Le Temps des Sciences.)
- (1987), *Le français et les siècles*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- Hagestrand, T. (1975), "Space, Time and Human Conditions", en A. Karlguist (dir.), *Dynamic Allocation of Urban Space*, Farnborough, Saxon-House.
- Halberstam, D. (1986), *The Reckoning: An Authoritative to America's Greatness*, Nueva York, William Morrow.
- Hall, R.I. (1984), "The Nature Logic of Management Policy Making: Its Implications for the Survival of Organizations", *Management Science*, 30, agosto.
- Hardy, C. (1987), "The Contributions of Political Science to Organizational Behavior", en J. Lorsch (dir.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Harré, R. (1979), *Social Being: A Theory for Social Psychology*, Oxford, Blackwell.
- Hawking, S.W. (1989), *Une brève histoire du temps: du big bang aux noirs*, Paris, Flammarion.
- Herzberg, F. (1980), "Humanities, Practical Management Education", *Industry Week*, 15 y 29 de septiembre y 13 de octubre, pp. 44-58, 60-68 y 68-88.
- Heutsch, L. de (1974), "Introduction à une ritologie générale", en Fondation Royaumont, *L'unité de l'homme*, Paris, Éditions du Seuil, pp. 679-687 y 692-713.
- Hirschhorn, L. (1988), *The Workplace within: Psychodynamics of Organizational Life*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Hofstede, G. (1987), "Relative culturelle des pratiques et théories de l'organisation", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 10-21.
- Holton, G. (1981), *L'imagination scientifique*, Paris, Gallimard.
- Huxley, J. (dir.) (1971), *Le comportement rituel chez l'homme et chez l'animal*, Paris, Gallimard.
- Iribarne, P. d' (1986), "Vers une gestion culturelle des entreprises", *Annales des mines-Gérer et comprendre*, 4, septembre, pp. 77-85.
- (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du Seuil. (Colección Sociologie.)
- Jablin, F.M., L.L. Putnam, K.H. Roberts y L.W. Potter (dir.) (1987), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Beverly Hills, Sage.
- Jacquard, A. (1978), *Éloge de la différence. La génétique et les hommes*, Paris, Éditions du Seuil.

- Jacques, E. (1952), *The Cultural Change of the Factory*, Nueva York, Dryden Press.
- (1972), *Intervention et changements dans l'entreprise*, París, Dunod.
- Javeau, C. (1976), *Comprendre la sociologie*, Verviers, Marabout.
- Jones, M.O., N.D. Moore y R.C. Snyder (1988), *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension*, Beverly Hills, Sage.
- Kamdern, E. (1986), "Culture, temps et comportement au travail: Éléments pour une étude des facteurs culturels du management", *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 11, 2 de septiembre, pp. 36-43.
- Kanter, R.M. y B.A. Stein (dir), (1979), *Life in Organization*, Nueva York, Basic Books.
- Kets de Vries, M.F.R. y D. Miller (1984), *The Neurotic Organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- (1985a), *L'entreprise néurotisée*, París, McGraw-Hill.
- (1985b), "Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective", *Human Relations*, vol. 38, núm. 6, pp. 583-601.
- Koontz, H. y C. O'Donnell (1955), *Principles of Management*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Kristeva, J. (1988), *Étrangers à nous-mêmes*, París, Fayard.
- Kuhn, T.S. (1971), *La structure des révolutions scientifiques*, París, Flammarion.
- Laing, R.D. (1971), *Soi et les autres*, París, Gallimard.
- Lakatos, I. y A. Musgrave (1970), *Criticism and the Growth of Knowledge*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lalande, A. (1988), *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, 16a. ed., París, PUF.
- Lall, S. (1983), *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*, Nueva York, John Wiley.
- Landes, D.S. (1975), *L'Europe technicienne*, París, Gallimard.
- Laplanche, J. y J.B. Pontalis (1967) (1973), *Vocabulaire de la psychanalyse*, París, PUF.
- Lasch, C. (1981), *Le complexe de Narcisse: la nouvelle sensibilité américaine*, París, Robert Laffont.
- Le Bon, G. (1963), *Psychologie des foules*, París, PUF.
- Le Débat* (1987), "Une nouvelle science de l'esprit", 47, noviembre-diciembre.
- Le Monde Campus* (1988), "La flambée des M.B.A. européens", 15 de septiembre.
- Le Monde diplomatique, manière de voir* 3 (1988a), "La communication victime des marchands", noviembre.
- Le Monde diplomatique* (1988b), "Sociétés écartelées, planète disloquée", mayo.
- Leroi-Gouhran, A. (1964), *Le geste et la parole. I. Technique et langage*, París, Albin Michel.

- Lévi, P. (1987), *Si c'est un homme: souvenirs*, París, Julliard.
- Libération* (1989a), "Le drapeau nippon jette une ombre dans le cours de récré", 30 de marzo.
- (1989b), "La nouvelle fièvre xénophobe", 14 de abril.
- Linhart, R. (1978), *L'établi*, París, Éditions de Minuit.
- Lorsch, J. (dir.) (1987), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Mangham, I.L. (dir.) (1987), *Organization Analysis and Development: A Social Construction of Organizational Behavior*, Nueva York, Wiley. (Colección Industrial Psychology and Organizational Behavior.)
- Marx, K. (1970), *Le capital*, París, Éditions Sociales.
- Mauss, M. (1968), *Sociologie et anthropologie*, París, PUF.
- (1969), *Œuvres*, vol. 2, *Représentations collectives et diversité des civilisations*, París, Éditions de Minuit.
- Memmi, A. (1972), *Portrait du colonisé*, Montreal, Éditions l'Étincelle.
- Merkle, J. (1980), *Management and Ideology*, Berkeley, University of California Press.
- Merton, R.K. (1952), *Reader in Bureaucracy*, Glencoe, Ill., Free Press.
- Meyer, J.W. y B. Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Miller, A. (1981), *The Drama of the Gifted Child*, Nueva York, Basic Books.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Nueva York, Harper and Row.
- (1982), *Structure et dynamique des organisations*, París y Montreal, Éditions d'Organisation y Agence d'Arc.
- Mitchell, T.R. y J.R. Larson (1987), *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*, 2a. ed., Nueva York, McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1983), *Beyond Method, Strategies for Social Research*, Beverly Hills, Sage.
- (1986), *Images of Organization*, Beverly Hills, Sage.
- Morin, E. (1973) (1979), *Le paradigme perdu: la nature humaine*. París, Éditions du Seuil.
- (1986), "Complexité et organisation", en M. Audet y J.L. Malouin (dirs.), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, pp. 135-154.
- Moscovici, S. (1972), *La société contre nature*, París, UGE.
- (1981), *L'âge des foules: un traité historique de psychologie des masses*, París, Fayard.
- Nakane, C. (1974), *La société japonaise*, París, Colin.
- Offe, C. (1985), *Disorganized Capitalism*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Orwell, G. (1984), *Mil neuf cent quatre-vingt-quatre*. París, Gallimard. (Colección Folio.)

- Ouchi, W.G. (1982), *Théorie Z: faire au défi japonais*, Paris, InterÉditions.
- Ouchi, W.G. y J.B. Barnes (1986), *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations*, Greenwich, AI Press, San Francisco, Jossey-Bass.
- Padioleau, J.G. (1986), *L'ordre social: principes d'analyse sociologique*, Paris, Éditions l'Harmattan.
- Pagès, M., V. Bonneti y V. de Gaulejac (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- Parkes, D. y N. Thrift (1980), *Times, Spaces and Places: A Chronogeographic Perspective*, Chichester, Wiley.
- Pascale, R.T. y A.G. Athos (1981), *The Art of Japanese Management*, Nueva York, Warner Books.
- Pavlov, I.P. (1963), *Réflexes conditionnels et inhibitions*, Génova, Gonthier.
- Perrow, C. (1979), "Organizational Theory in a Society of Organizations", ponencia presentada en el Coloquio Internacional L'Administration Publique: Perspectives d'Avenir, Quebec, mayo.
- Pierson, F.C. (1959), *The Education of American Business Man*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Polanyi, K. (1983), *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Porter, L. y L.E. McKibbin (1988), *Management, Education and Development*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Presthus, R. (1978), *The Organizational Society*, Nueva York, St-Martin's.
- Prigogine, J. e I. Stengers (1980), *La nouvelle alliance: métamorphose de la science*, Paris, Gallimard.
- Roberts, K., C. Hulin y D.M. Rousseau (1978), *Developing an Interdisciplinary Science of Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Rocher, G. (1968), *Introduction à la sociologie générale*, Montreal, Éditions HMH, 3 vols.
- Rose, M. (1988), *Industrial Behavior: Research and Control*, Londres, Penguin.
- Rostow, W.W. (1968), *Les étapes de la croissance économique*. Paris, Éditions du Seuil. (Colección Point.)
- Rousseaux, Nicolás (dir.) (1988), "La culte de l'entreprise", *Autrement*, 100, septiembre.
- Ruffié, J. (1976), *De la biologie à la culture*, Paris, Flammarion.
- Sahlins, M. (1976), *Âge de pierre, âge d'abondance: l'économie des sociétés primitives*, Paris, Gallimard.
- (1989), *Des îles dans l'histoire*, Paris, Gallimard, Éditions du Seuil.
- Sainsaulieu, R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques/Dalloz.
- Schein, E. (1980), *Organizational Psychology*, 3a. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Selznick, P. (1966), *TVA and the Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, Nueva York, Harper and Row.
- Sennet, R. (1979), *Les tyriannies de l'intimité*, Paris, Éditions du Seuil. (Colección Sociologie.)
- Servan-Schreiber, J.J. (1967), *Le défi américain*, Paris, Denoël.
- Sievers, B. (1986), "Beyond the Surrogate of Motivation", *Organization Studies*, vol. 7, núm. 4, pp. 335-351.
- Skinner, B.F. (1968), *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*, Nueva York, Appleton-Century-Crofts.
- Smircich, L. y M.B. Calas (1987), "Organizational Culture: A Critical Assessment", en F.M. Jablin et al. (dir.), *Handbook of Organizational Communication*, Beverly-Hills, Sage, pp. 228-264.
- Staw, B.M. y L.L. Cummings (1987) (1988), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press.
- Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Nueva York, Harper and Row.
- Terkel, S. (1976), *Gagner sa croûte*, Paris, Fayard.
- Thierry, H.K. y A. Koopman Iwena (1984), "Motivation and Satisfaction", en P.J.D. Drenth, H.K. Thierry, P.J. Willems y C.J. de Wolff (dirs.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Chichester, Wiley, 2 vols.
- Todorov, T. (1986), "Le croisement des cultures", *Communications*, 43, pp. 5-24.
- (1989), *Nous et les autres: la réflexion française sur la diversité humaine*, Paris, Éditions du Seuil.
- Touraine, A. (1984), *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard.
- Vernant, J.P. (1989), *L'individu, la mort, l'amour: soi-même et l'autre en Grèce ancienne*, Paris, Gallimard.
- Villele, M. (1988), *L'homme qui croyait au management*, Paris, Éditions du Seuil.
- Vovelle, M. (dir.) (1988), *La Révolution française*, Paris, Éditions La Découverte.
- Wallerstein, I.M. (1980) (1985), *Le système du monde du XV^e siècle à nous jours*, Paris, Flammarion, 2 vols.
- Warner, W.L. y J.O. Low (1947), *The Social System of the Modern Factory*, New Haven, Yale University Press.
- Warriner, C.K. (1984), *Organizations and Their Environments: Essays in the Sociology of Organizations*, Greenwich, JAI Press.
- Weber, M. (1971), *Économie et société*, Paris, Plon.
- Weil, S. (1951), *La condition ouvrière*. Paris, Gallimard. (Reeditado en la Colección Idées, en 1964.)
- Westen, D. (1985), *Self and Society: Narcissism, Collectivism and the Development of Morals*, Nueva York, Cambridge University Press.

- Whitley, R. (1984), "The Scientific States of Management Research as a Practically Oriented Social Science", *Journal of Management Studies*, vol. 21, núm. 4.
- Whyte, W.F. (1948), *Human Relations in the Restaurant Industry*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Williamson, O. (1985), *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Nueva York, Free Press.
- Wilson, E.O. (1987), *Sociobiologie*, París, Rocher.
- Winock, M. (1988) (1989), *L'année sans pareille, chronique*, París, O. Orban.
- Zaleznik, A. y M.F.R. Kets de Vries (1985), *Power and the Corporate Mind*, Chicago, Bonus Books.
- Zucker, L. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 42, pp. 726-743.