

Las colecciones de Documentos de Trabajo del CIDE representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es). ❖ D.R. © 1997, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C., carretera México-Toluca 3655 (km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210 México, D. F., tel. 727-9800, fax: 292-1304 y 570-4277. ❖ Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido como el estilo y la redacción son responsabilidad exclusiva suya.



CIDE

NÚMERO 26

David Arellano Gault

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: UNA PERSPECTIVA
DESDE LA ESTRATEGIA**

Introducción

En el presente documento se abordan las alternativas para ubicar la Teoría de la Organización como espacio teórico trascendente para el estudio y desarrollo de las organizaciones públicas.

Se propone una metodología, con base en un continuo que va de la opción de la racionalidad-acción al de la complejidad-descripción, como una alternativa para tratar este inmenso y contradictorio ámbito. Asimismo, se aventuran algunas reflexiones sobre cómo visualizar a las organizaciones públicas desde el ángulo de la Teoría de la Organización.

Se propone establecer la estrategia como una fuente primaria importante para el desarrollo del espacio organizacional en el ámbito público. Esto como resultado de los elementos que hacen coincidir ampliamente la problemática característica de estas organizaciones con la esencia del pensamiento estratégico. Se estudian teóricamente, sus fuentes en la esfera militar, para establecer los puntales epistemológicos del pensamiento estratégico. Se propone entonces una forma específica de tratar el fenómeno organizacional de manera estratégica, recuperando, pero modificando al mismo tiempo, los avances que se han logrado en el ámbito organizacional, pensando que éste es un primer paso necesario para acercarse a una teorización de la Organización Pública.

I. La teoría de la organización: diversidad y orden

En años recientes, se ha producido un acercamiento desde varios enfoques de las Ciencias Sociales, con una perspectiva metodológica novedosa: la Teoría de la Organización.¹

La dificultad con la que tropiezan diversas teorías al diseñar un objeto de estudio específico y diferenciado, puede resolverse aplicando un enfoque epistemológico. Además, el convencimiento de que la realidad se rige bajo patrones más complejos que los de un sistema cualquiera o que los de un plan meticulosamente elaborado, han llevado a la elaboración de una enorme cantidad de estudios sobre las organizaciones.

Pero, más allá de la noción en sí misma, es necesario entenderla como una teoría de las organizaciones, es decir, como un cuerpo coherente respecto de una problemática y una visión tomadas de la realidad. Esto no quiere decir que dejen de existir multiplicidad de enfoques y coincidencias con otras teorías, sino más bien que es posible tener una idea general y global sobre lo que implica concebir a la sociedad como un complejo de organizaciones.

¹ Sus fuentes se encuentran en los escritos de Comte, Spencer, Weber y Parsons, y sus avances como cuerpo teórico los encontramos, mayoritariamente, a partir de la década de 1950. S. Clegg y D. Dunkerlay, 1980, *Organization, Class and Control*, Londres, Routledge & Kegan.

En efecto, la revisión bibliográfica sobre el tema a partir de la década de los cincuenta hasta la actualidad pone de manifiesto que se trata de un continente teórico enorme y, por lo tanto, muy complejo.

Sin embargo, es posible pensar que existe un eje epistemológico que fundamenta la existencia de la Teoría de la Organización, aunque existan formas múltiples (contradictorias incluso) de abordarlo. Esta especificidad básica podemos relacionarla con el tema del orden.²

Es decir, la sociedad, sus sistemas y sus agentes, operan dentro de esquemas individuales referidos a vinculaciones sociales múltiples, que encuentran su expresión máxima cuando se constituyen en organización. Esto a causa de la capacidad de vincular intereses y objetivos múltiples, de manera ordenada, en la consecución de un objetivo o interés global.³

No se debe entender que al constituirse una organización automáticamente el problema del orden se soluciona. La búsqueda del orden en la acción común, en la participación de varias individualidades, es un asunto por demás complejo. Al referirnos aquí a la categoría orden, acentuamos el hecho de que se observe como categoría amplia, en varias esferas de análisis:

- 1) Orden a nivel societal, en términos de producción/reproducción, categorías propias de los enfoques dialécticos o, bien, de “cumplimiento del prerrequisito” de los funcionalistas.

² Innumerables autores de una u otra manera se refieren a este punto. En términos de sus fuentes podemos citar la preocupación comtiana por el paso de una sociedad teológica a una positiva, donde la civilización, como categoría importante arriba a su máximo nivel en la era industrial. El orden social se restablecía después del periodo de la Revolución. El “fenómeno novedoso” de las organizaciones a gran escala ocupaba un lugar primordial en sus justificaciones. En cuanto a los teóricos contemporáneos podemos citar a Benson, quien desde una postura dialéctica retoma el problema organizacional, donde el orden mediante el proceso construcción/producción, contradicción y praxis, permite entender la lógica de acción de las organizaciones en el ámbito social. En un sentido parecido el famoso cuadro clasificatorio de Astley y Van de Ven, con una matriz de doble entrada, por un lado del nivel micro hacia el macro y por el otro de lo determinista a lo voluntarista, y que ubica en cada casilla las diferentes perspectivas, puede pensarse que nos lleva a un análisis donde la diferencia sustancial y las contradicciones entre las distintas perspectivas, se basa en el énfasis sobre qué y cómo se produce el orden organización o el de la sociedad como un todo. G. Astley y A. van de Ven, 1983, “Central Perspectives and Debates in Organizational Theory”, *Administrative Science Quarterly*, núm. 28; K. Benson, 1977, “Organizations. A Dialectical View”, *Administrative Science Quarterly*, marzo; y K. Benson (ed.), 1977, *Organizational Analysis*, Londres, SAGE.

³ La categoría *objetivo* en la teoría de la organización es una preocupación prioritaria, al ser la alternativa básica de la cooperación en la sociedad moderna, y el problema más difícil de resolver ante sociedades que hacen hincapié en la libertad y la voluntad del derecho natural. Esto llevará en muchos estudios a la búsqueda de la eliminación del conflicto (como principal obstáculo al seguimiento de objetivos comunes) y soslayar el problema del poder en las organizaciones; en otros trabajos ocurre lo contrario, ven a la organización como un espacio de luchas y fuerzas en pugna permanente. En el primer caso encontramos a P. Selznick, 1957, *Leadership in Administration*, Nueva York, Harper & Row; en el segundo a A. W. Gouldner, 1959, “Organizational Analysis”, en R. K. Merton (eds.), *Sociology Today*, Nueva York, Basic Books.

- 2) Orden de la organización como un todo en relación con su contexto, como en los estudios de los contingencialistas, ecologistas y contextualistas.
- 3) Orden de la organización en su interior, como la preocupación del cumplimiento de los “objetivos de la empresa”, tomando como base al individuo o “miembro”. Éste es el énfasis que, por ejemplo, ponen los administrativistas clásicos.

El problema de la organización social es el del orden social. Como si en la historia del hombre el caos, opuesto al orden, hubiera sido su desgracia, y donde las organizaciones se convierten en expresiones institucionalizadas del orden necesario en el ámbito social. Parecería existir una necesidad intuitiva del hombre por la idea de orden, en la que este proceso domina sobre el cambio y el evento,⁴ y la dirección sobre el movimiento. Así, es posible hablar de varias “metáforas” organizacionales del orden: como jerarquía, como secuencia, como configuración, como modelos de relaciones variables, como orden de probabilidad y como orden sintáctico.⁵

Siguiendo por esta línea y utilizando un tratamiento analítico para tratar el fenómeno en estas condiciones, proponemos simplificar en un continuo problemáticas variadas de la teoría que nos interesan. Debemos aclarar que no intenta ser un continuo clasificatorio universal, ni un ordenador absoluto. En todo caso sólo es analítico respecto de lo que queremos resaltar, a fin de dar elementos de simplificación y congruencia a nuestra reflexión. En este sentido, hablamos de algunos autores dentro del continuo, más para ejemplificar la idea que para etiquetar a un autor determinado.⁶

Así, en un extremo de este continuo imaginario de la Teoría de la Organización podemos situar el enfoque que considera a la organización como el instrumento decisivo en la eliminación de las contradicciones de lo individual a lo colectivo, donde el conflicto es negado o diluido. El conflicto como una patología del desarrollo social que, mediante una racionalización del objeto cooperación, puede ser eliminada. En esta parte del continuo podríamos considerar posiblemente a Taylor (1961), Gulick y Urwik (1937) y a casi toda la corriente de la Administración por Objetivos y la de la Calidad Total como son Koontz y O'Donnell (1960) e Ishikawa (1975).

Avanzando sobre este continuo sigue el enfoque que juzga imposible que el conflicto sea eliminado del todo, pero que intentaría manejarlo, manipularlo y dirigirlo mejor. El conflicto se produce por fallas sistémicas o funcionales, donde es necesario

⁴ E. Ibarra y L. Montaña (coords.), 1991, *El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*, UAM-I, México.

⁵ P. Meadows, “Teoría de la Organización y el problema del orden. Un estudio por medio de la taxonomía”, *Revista Mexicana de Sociología*, año XXV, vol. XXV, núm. 3, septiembre-diciembre de 1963, pp. 933-937.

⁶ En particular existe en la Teoría de la Organización, un alto nivel de conocimiento de la bibliografía existente, en comparación con otras áreas de estudio. Por lo que etiquetar en una clasificación es erróneo. Incluso un mismo autor modifica su pensamiento de un tiempo a otro. Sin embargo, con el sencillo afán de ejemplificar, se ha realizado esta clasificación, teniendo en cuenta sus amplios límites y el documento en estricto del que se habla en cada autor.

entender las “equifinalidades” y los límites del sistema o, en todo caso, comprender los enlaces complejos de las funciones múltiples intercambiadas entre los sistemas. Aquí podríamos pensar a la mayoría de los observadores sistémicos y estructural-funcionalistas como F. Kast y Rosenzweig (1981), Katz y Kahn (1966), Hall (1975), Aracil (1979), Forrester (1961), Parsons (1949, 1951, 1964) y Selznick (1957).

Diferenciándose un poco de éstos, podemos encontrar en el continuo los que plantean una combinación amplia entre conflicto y control, donde el desarrollo de las organizaciones está en un centro de estructuras contingentes, empíricamente demostrables en una perspectiva de corto plazo, aunque otros —en el largo plazo— la observan como un enfoque evolucionista. El contexto organizacional adquiere importancia, y el conflicto se observa coyuntural en este nivel de adecuación, por un lado, y de adecuación a la evolución por el otro. En el enfoque contingente podemos ubicar a Burns y Stalker (1961), Chandler (1980), Dessler (1976), Emery y Trist (1963), Lawrence y Lorsch (1967), Luthans (1980), Woodward (1965), Argyris (1962); en tanto en la perspectiva ecologista a Carroll (1984), Aldrich (1979), Freeman y Hanan (1983), Delacroix (1989), Miner y Sterns (1990) y Levinthal (1990).

Acercándose al otro extremo donde el conflicto es la pieza básica de las organizaciones, tenemos a los que se explican la organización como estructuras de acción y comportamiento. Si se parte de la perspectiva metodológica weberiana (metodología que tendría que ser revalorada como fuente de la Teoría de la Organización)⁷ se observan los procesos de dominación organizacional bajo el punto de vista, no de la eliminación de la incertidumbre y el conflicto, sino de su “evitación”, ya sea por medio de procesos de racionalidad limitada y creación de “ambientes psicológicos” adecuados, ya por la construcción de mecanismos de decisión participativos y controlados, o mediante el entendimiento de las especificaciones culturales de construcción social de las organizaciones. Aquí podemos encontrar a Simon (1949), March (1965), Cyert (1970), Blau (1956), Mouzelis (1975), Perrow (1972) y Whyte (1961).

En el extremo contrario del continuo encontramos las perspectivas que ven en la categoría poder el fundamento de las organizaciones. Las organizaciones son relaciones de dominio que procrean diversas fuerzas convergentes y antagónicas al orden. Las imposiciones, consensos y procesos hegemónicos, más que las creaciones racionalistas y planeadoras, son el medio por el que las organizaciones existen. El conflicto es un fenómeno permanente ante la imposibilidad de librar el paso del deseo individual (no racional necesariamente) al deseo colectivo tanto en los organismos como en las sociedades. Aquí se incluye a Crozier (1977, 1990), Fridberg (1990), Clegg (1980, 1989 y 1990), Dunkerlay (1980) Beyer y Meyer (1988), Whittington (1989) y Reed (1992).⁸

Según este esquema podemos pensar que el orden organizacional sea el eje

⁷ S. Clegg, “¡Simplemente diga no al Imperialismo cultural! Poder e instituciones en la Teoría de la Organización”, ponencia presentada en el *Coloquio Internacional. Modelos Organizativos para América Latina*, México, CIDE/UAM/HEC, 1991 (prensa).

⁸ Esta clasificación puede apoyarse en la idea de T. Schelling, *La estrategia del conflicto* (Madrid, Tecnos, 1964), que dice “Las diversas teorías del conflicto pueden clasificarse en dos amplios grupos: de un lado, las que consideran el conflicto como un estado patológico y tratan de investigar sus causas

analítico básico, estudiado en diversas formas y desde distintos ángulos: cómo se construye, cómo existe, por qué falla o se destruye, etc. Las formas en que se aborda, se piensa y se desarrolla son múltiples. Amplias combinaciones de estas simplificaciones del continuo existen en la literatura.

Pero además este continuo podría verse de otra manera: como uno que va de la simplicidad a la complejidad. Es decir, de una simplicidad que busca mantenerse en el ámbito de la proposición prescriptiva y cuya arma esencial es la simplificación, al de una complejidad como constatación de una gran dificultad para prescribir, por lo menos de manera lineal. De alguna manera ello implica el reto de recuperar a la Teoría de la Organización como una fuente primordial para el análisis y diseño de la realidad social.

Desde varios puntos de vista pareciera ser necesario abandonar las perspectivas sobreesimplificadoras del orden natural y de la organización racional, para acercarse más a una perspectiva realista, que dé cuenta de la compleja vida organizacional, del poder y el conflicto que se expresan como las más naturales de una lucha entre fuerzas distintas, que buscan hacer realidad su proyecto mediante las acciones de la organización.

Pero esta última orientación tendría que evolucionar de una posición donde la complejidad se descubre a costa de una paralización por la acción, a otra en la que esa complejidad encontrada es la fuente básica de entendimiento real de las organizaciones para intervenir en su dinámica, en su diseño, más allá de tentaciones normativas. Partimos de la idea de que es posible desarrollar e intervenir en las organizaciones desde una visión de racionalidad amplia, aceptando su complejidad. El descubrimiento de la complejidad, que por cierto no es novedoso, no tiene por qué terminar en la paralización por la acción y la constatación de un mundo determinístico.⁹

En la medida en que este esfuerzo teórico se aproxime a ello, es que el continente teórico de las organizaciones podrá ser utilizado más extensamente en el ámbito del análisis y diseño organizacionales.

II. La Teoría de la Organización y las organizaciones públicas

Tomar a la Teoría de la Organización como fuente primaria para el estudio de la Administración Pública forma parte de la agenda para el estudio de las relaciones entre el Estado, su aparato y la sociedad.

Los estudios que comienzan a desechar la idea del aparato público como monolítico, instrumento racional del Estado, organización homogénea y técnicamente especificada, apartada además de la política, se encuentran en un dilema por lo que significa tratar ahora con un fenómeno más complejo.

y establecer su tratamiento, y, de otro, las que aceptan el conflicto [...] y estudian el comportamiento a que da lugar. Dentro de este último grupo [...] las que analizan en toda su complejidad a los que participan [...] y [...] aquellas teorías que se ciñen a un tipo de comportamiento más racional [...]”, p. 15.

⁹ Caso claro es el de Sfez, quien realizó una crítica impecable al racionalismo sobreesimplificador, y propuso la multirracionalidad como concepto clave, sin embargo, se vio acorralado en un determinismo sin salida, casi nihilista. L. Sfez, 1984, *Crítica de la decisión*, México, FCE.

Hablar de un Estado estratega,¹⁰ modesto¹¹ o mínimo, que se relaciona con una sociedad civil más activa en condiciones de pluralidad política y cultural, en contextos económicos que empujan a la globalización, no es un fenómeno que se encuentre naturalmente cohesionado y por lo tanto resuelto.

Y esto es así porque el cambio que se vive hoy día no es sólo aceleramiento. Éste es un proceso amplio de transformación de las propias fuentes de referencia sobre la dinámica de los procesos. Así, categorías simplificadoras como Estado-nación, Organización o Clase, no pueden ser referidas con precisión si no se alcanza a entender que las complejidades intrínsecas no son reducibles —sino sus principales referentes— más allá de implicaciones legales, funcionales o procedurales. Estos cambios y diferenciaciones que se dan en las estructuras culturales de los grupos y las sociedades, son cambios que hablan de la recuperación de las especificidades, más allá de las categorías abstractas que se utilizaron para reducirlas a unidades homogéneas.

Así, la problemática estatal se va desarrollando hacia una presentación del problema más allá de simplicidades pasadas. El Estado y su aparato forman parte de la explosión de las simplificaciones, y ahora se encuentran ante el despertar de la conciencia que explica que en su exterior el Estado se enfrenta a múltiples actores complejos, con estructuras mentales e ideológicas móviles y no absolutamente racionales ni lineales.¹² Pero en el interior del Estado también esta transformación, esta visión de actores, se hará evidente.

Hasta ahora, la mayor parte de los conceptos de transformación estatal se han preocupado por aceptar la complejidad del contexto del Estado. Pero poco se ha hablado de su complejización interna y de su estructura compuesta por actores múltiples, en lógicas organizacionales no racional-lineales.

A fin de cuentas, el entendimiento del Estado desde una perspectiva que lo observa como formado por redes de organizaciones a varios niveles, es una perspectiva novedosa que puede proporcionar soluciones alternativas.

Entender al Estado como una organización compuesta de organizaciones que a su vez, muchas veces, dirigen organizaciones, da una idea de la intrincada red de las acciones y decisiones estatales, que pasan del nivel político, al surgir de individuos, grupos y organizaciones al nivel administrativo, intérprete, implantador y corrector de múltiples decisiones, en situaciones amplias y ambiguas, que no pueden controlarse de manera permanente.

Organizaciones complejas, partiendo de que son duales. Es decir, las organizaciones públicas se mantienen fijas en una situación doble que no siempre es compatible y sí muchas veces contradictoria. Por un lado debe responder a una lógica global externa, relativamente explícita, que es su referente existencial. Las organizaciones públicas no

¹⁰ D. Arellano y E. Cabrero, “¿Empresa estatal o pública? Hacia un nuevo perfil en el Estado estratega”, ponencia presentada en el *Coloquio de Modernización Económica y Empresa Pública*, México, UAM-A, 1990.

¹¹ M. Crozier, 1989, *Estado moderno. Estado modesto*, México, FCE.

¹² E. Cabrero, 1991, “Retos y perspectivas en la Administración Pública mexicana. Entre la tradición y el cambio”, *Transiciones políticas*, México, CAPYCP.

existen por sí mismas sino que cumplen una misión externa. Este cometido tiene parámetros muy complejos que unen ámbitos variados y prerequisites de grupos y actores en situaciones diferentes unos de los otros.

Pero además de responder a esta lógica externa que es la finalidad formal de la existencia de una organización pública, ésta debe hacerlo mediante los instrumentos y en las circunstancias propias de su situación. Una organización tiene su vida, su propio contexto, situaciones y grupos en espacios coyunturales y estructurales específicos. Aunque exista por una razón externa y abstracta, tiene que actuar en una situación contextual e interna particular, específica y concreta.

Ambas lógicas no se conectan de manera lineal, son continuamente modificadas y, por lo menos, generan problemas y requerimientos distintos.

La lógica organizacional para el entendimiento de las organizaciones públicas permite acercarse a este mundo de redes múltiples, si bien también es cierto que plantea nuevos problemas.

Se requiere que esta perspectiva sea vista dentro de una lógica donde el conflicto y el poder, tanto en la esfera política como dentro de las organizaciones públicas, no son patologías o escollos a la mejora de la acción y la decisión públicas, sino su principal fuente de entendimiento. Donde las interrelaciones de los elementos, en situaciones variadas, son entendidas en su parcialidad, en sus interconexiones, en las diversas posibilidades de acción que generan. En donde la direccionalidad de los procesos se realiza no sólo bajo la lógica de la racionalidad administrativa u operativa, sino que también entiende las contradicciones y oposiciones que una misión y la búsqueda de un objetivo provocan en otros actores, los cuales afectarán el desenvolvimiento de una organización.

La dirección (que nunca su eliminación o control total) del conflicto es la pieza clave, y dialécticamente, el elemento de mayor complejidad. Esto puede ser tachado a la ligera de funcionalista o racionalista a fin de cuentas. Sin embargo, será necesario entender que no existe el conflicto sin el control, como el desorden sin el orden, como la complejidad real sin la simplificación analítica, sin tener temor a ser etiquetado, mucho menos con epitafios peyorativos de las categorías (“racionalista” o “funcionalista”, por ejemplo).

Avanzar sobre estas premisas es el objetivo del análisis organizacional. Esta línea de investigación busca aplicar la Teoría de la Organización para el análisis y diseño de las organizaciones públicas.

El camino que se pretende seguir es el de recuperar a las organizaciones en su complejidad, en términos de decisiones, así como en los de su composición y cambio. Para avanzar sobre la primera se propone la conceptualización estratégica para el sector público. Para la segunda, la cultura organizacional.

El presente documento pretende dejar planteadas las bases de la primera categoría, y dejar para otro documento el asunto cultural (Arellano, 1992). Así, se piensa que la perspectiva estratégica, como una de muchas dentro de la Teoría de la Organización, permite la incorporación de la complejidad de los actores, así como el énfasis en la decisión racional y direccional para tratar con este problema.

III. Organizaciones y estrategia: las bases y las fuentes conceptuales

El análisis estratégico de organizaciones, según nuestra perspectiva, parte de tres puntos básicos:¹³

- 1) La estrategia no es predicción, sino comprensión de la estrategia del “otro” y establecer la direccionalidad respecto de un contexto.
- 2) La estrategia no trata con mundos racionales, globales y lineales, ve al contexto como una serie de actores (con intereses, contradicciones y alternativas) y de sistemas móviles y cambiantes, donde el poder y el conflicto son ingredientes importantes. Los actores y sus “organismos” no pueden controlar a otros actores, pero sí dirigirlos, cooptarlos, vincularse en relaciones de fuerza y negociación.
- 3) La estrategia entonces, es una forma de pensamiento, es una forma de observar la realidad compatible con las premisas de un eje complejidad-diseño de la Teoría de la Organización.

La idea de estrategia como una forma de pensamiento que busca establecer la direccionalidad, como decisión influyente sobre el contexto, es una idea que habla del complejo camino de los grupos y organizaciones para llevar a cabo proyectos en mundos plurales y conflictivos.

El reto consiste en que los grupos buscan realizar proyectos sobre una realidad que es en esencia conflictiva, no predecible por principio, racional en términos parciales y relativos al espacio-tiempo y a los actores. Es decir una realidad no controlable como punto de partida.

Planear, predecir, crear espacios, buscar control, no son la base del análisis y la acción. Son instrumentos parciales que incrementan cualitativamente la capacidad de entender una realidad cambiante. Enmarcados en un espacio de lo conflictivo, de lo dinámico, de lo no ordenado, no organizado.

La perspectiva estratégica tiene como principio, en esencia, esta naturaleza de la realidad.

La estrategia se construye en un mundo conflictivo, complejo, dinámico, impredecible como piedra angular del pensamiento, pero con el convencimiento de la construcción, de la lucha por crear bajo un proyecto político o social. En la fuerza de los actores y organismos que, al moverse en la complejidad, es que tienen libertad de acción.

Hacerlo así requiere de la elaboración de una estrategia que abarque desde una perspectiva clara a nivel epistemológico hasta los procedimientos e instrumentos que auxilien a su realización, sin pretender sustituir al pensamiento ni a la complejidad.

En el siguiente apartado, analizaremos los conceptos y elementos básicos para sustentar la perspectiva de estrategia a la que nos hemos referido.

¹³ D. Arellano, 1991, *Planeación y gestión estratégica de organizaciones mexicanas. Un énfasis en el sector público*, México, CIDE (mimeografiado).

Fuentes de la estrategia

El problema de la estrategia es de larga data y muy trabajado pero, en términos generales, el conocimiento de sus detalles, lógica y conceptualización es bastante incompleto.

Utilizado en muchos de los ámbitos de las relaciones humanas contemporáneas (en lo deportivo, en lo político, en la administración de organizaciones), es en su noción primigenia de lo militar donde el concepto adquiere su dimensión real.

El pensamiento estratégico y su conceptualización nacen de manera concreta en los campos de batalla como un arte enteramente militar. Fue allí donde, ante la complejidad de las acciones y el movimiento acelerado de los recursos, se hizo necesaria una teorización rigurosa sobre el principio de direccionalidad.

Es decir, el espacio de las batallas entre cuerpos armados, en distancias, espacios geográficos y circunstancias atmosféricas peculiares, de entrada sugieren un esquema de relaciones complejo, donde el pensamiento racional típico poco puede hacer ante un sinnúmero de circunstancias no controlables.

Así pues, la principal preocupación con la que nace el pensamiento estratégico es la de cómo diseñar acciones en espacios no controlables en lo sustantivo.

Sun Tzu por ejemplo,¹⁴ considerado como uno de los primeros sistematizadores de la estrategia militar, propone una serie de principios básicos. Comienza por las diversas relaciones que existen entre el cálculo de las situaciones que pueden ser calculadas y de aquellas “morales” o basadas en los valores como son:

- a) Influencia moral (o la armonía dirigentes-pueblo)
- b) Condiciones atmosféricas
- c) Terreno
- d) Mando o autoridad (sabiduría, equidad, humanidad, coraje y severidad)
- e) Doctrina (organización, vigilancia del aprovisionamiento)

El pensamiento estratégico parte de una idea moral, ética, del mundo; no es un instrumento matemáticamente estructurado, más bien se origina de una confianza en la expresión cultural que implica ver y actuar en consecuencia sobre un mundo predefinido (aunque, dependiendo del tiempo y el espacio, ésta pudiera cambiar).

El problema estratégico se piensa así: “El arte de la guerra está basado en el engaño [...] Cuando seas capaz, finge incapacidad; activo, pasividad; próximo, haz creer que estás lejos; alejado, que estás cerca”.¹⁵ El verdadero estratega, en su máximo nivel, gana combatiendo la estrategia del enemigo, y si es todavía más genial, le gana sin siquiera desarrollar un combate.

A fin de cuentas, el pensamiento estratégico es amplio y complejo acerca del cual

¹⁴ Sun Tzu, 1981, *El arte de la guerra*, 2a ed., Madrid, Fundamentos. Como toda historia antigua, está llena de leyendas. Incluso no se ha podido comprobar la existencia de este personaje, pues algunos creen que, como una práctica común de aquella época, un autor utilizó su nombre e inventó la leyenda para dar a conocer su libro.

¹⁵ Sun Tzu, *op. cit.*, p. 49.

Sun Tzu explica “conoce al enemigo y conócete a ti mismo y en cien batallas no correrás jamás el más mínimo peligro”.¹⁶

La interrogante de vencer o perder está en el ataque. La inteligencia de éste es clave y posee una serie de reglas estratégicas y tácticas: “si estás en superioridad 10-1, rodéale; 5-1, atácale; 2-1, divídele; 1-1, combátele; si eres inferior debes ser capaz de retirarte”. “Los elementos del arte de la guerra son: [...] la apreciación del espacio [...] estimación de las cantidades, ...los cálculos, [...] las comparaciones [...] y las probabilidades de victoria”.¹⁷

Enlazar estos diversos puntos, que van de lo valorativo a la mera elaboración de cálculos, requiere de un hilo conductor determinante. La estrategia es vencer la estrategia del otro, lo que podría llevar a pensar que es posible controlar la estrategia del otro en cualquier circunstancia. Sin embargo, Sun Tzu agrega¹⁸ que la predicción no es el principio de la estrategia, puesto que ésta, al basarse en la del otro (que por recursividad, está pensando también en mi estrategia) nunca puede asegurar lo que va a suceder. Podemos tener una estrategia ganadora y, sin embargo, perder. Dice “Nuestra invencibilidad depende de nosotros, la vulnerabilidad del enemigo, de él”.¹⁹

La eficacia de la estrategia está en el diseño de una direccionalidad, pensando en la naturaleza de las relaciones que se establecen entre los actores, pero nunca pretendiendo que se les puede controlar o predecir.

Si la estrategia es una direccionalidad en un mundo cambiante, su adaptación y movilidad es una forma de pensamiento distinto: la táctica. Lo táctico es otro tipo de pensamiento, distinto al estratégico. Su lógica es diferente, juega con el cambio cotidiano. Esto no significa que la estrategia sea de “largo plazo” y lo táctico de “corto plazo”. Aquí el tiempo no es la variable decisiva (el tiempo desempeña su papel, pero no es lo determinante de la estrategia), lo es la forma y el fondo específico del pensamiento: uno piensa en vencer la estrategia del otro, lo táctico piensa en las formas móviles y cambiantes de alcanzarlo, reconfigurando los medios en situaciones novedosas.

La estrategia aparece como un pensamiento sutil y novedoso: el “otro” es la pieza clave que se combina con las cualidades propias y las condiciones contextuales. Pero esta combinación no lo es sólo de cosas materiales, sino sobre todo de elementos mentales, de deseos y formas de pensamiento.

El éxito estratégico entonces es vencer la estrategia del otro: la lucha es sólo un instrumento, que incluso puede ser relegado si el manejo de las decisiones y acciones fue adecuado en este sentido. La batalla real de la estrategia se da en las mentes y en las ideas de los hombres. La predicción, “la estimación y los cálculos” como les decía Sun Tzu, son parte del análisis estratégico, pero no son la estrategia en sí.

Varios siglos después, Antoine-Henri Jomini haría una síntesis del concepto militar de estrategia que consiste en identificar la forma de atacar al enemigo en su

¹⁶ *Op. cit.*, p. 74.

¹⁷ *Ibidem.*, pp. 69 y 79.

¹⁸ *Op. cit.*, cap. IV.

¹⁹ *Ibidem.*, p. 75.

punto más importante, en el momento en que se encuentre tal punto debilitado, aplicando el óptimo de la fuerza propia en tal momento.²⁰

Es claro que lograr este punto crítico no es una tarea fácil. La fuerza por la fuerza no significa nada, pero la fuerza aplicada en *donde más afecta*, en el tiempo y espacio *cuando más hace daño* y en la forma *que no es esperada*, sintetizan una de las cualidades más grandes de un estratega: la cualidad de comprensión del otro y de sí mismo, de manera sinérgica, es decir, multirrelacionada.

Unido a estas reflexiones es necesario mencionar a Clausewitz en sus afamadas obras *De la guerra y Arte y ciencia de la guerra*.²¹ La estrategia es la forma de combinar las batallas para ganar la guerra. Y este concepto envuelve la diferencia que existe entre estrategia, logística y táctica. Si la primera es la combinación, la segunda son los caminos para lograr la combinación y la tercera las formas y la seguridad de lograr que se produzcan los caminos.²²

La conducción de la guerra es la ordenación y dirección del combate. El combate es el medio básico de la guerra y está integrado por varias acciones llamadas choques: ordenarlos y dirigirlos es la estrategia; coordinarlos es la táctica. La naturaleza de la batalla es muy distinta a la del combate. Es en este punto donde se diferencia estrategia de táctica.

Así, la táctica, para Clausewitz, es la teoría relativa a la utilización de las fuerzas armadas en la acción bélica. La estrategia es la utilización de las acciones bélicas al servicio de la guerra.

Las combinaciones estratégicas no tienen poder independiente de los resultados tácticos. Ésta es una de las reglas fundamentales de cualquier concepción estratégica. Además, nótese la no mecanicidad de cualquiera de los dos pensamientos: “combinación” es un concepto que se refiere a un proceso dinámico y complejo de pensamiento para imaginar las múltiples relaciones entre actores y cosas. “Coordinar” no es sólo ordenar, sino establecer tiempos y formas novedosas de alcanzar lo establecido.

Estas fuentes mínimas permiten identificar varios de los elementos planteados como base de la estrategia: la no predecibilidad, la importancia de los “otros” actores, la idea de la direccionalidad, el conflicto y el poder, así como los elementos que hablan del diseño estratégico en espacios de alta movilidad.

A continuación se busca realizar la incorporación de estos principios al tema organizacional.

Estrategia: construcción de la realidad organizacional

El proceso histórico de construcción de las organizaciones puede verse como un proceso de construcción de voluntades sociales, como un proceso complejo de defini-

²⁰ John Shy, “Jomini”, en P. Paret, *op. cit.*, p. 146.

²¹ K. V. Clausewitz, 1970, *op. cit.*, *Arte y ciencia de la guerra*, México, Grijalbo, núm. 116 (Colección 70).

²² John Shy, “Jomini”, en P. Paret, *op. cit.*

ción de proyectos a futuro en función de los cuales diversas fuerzas sociales intentan hacer de su proyección, una realidad compartida y objetivamente posible, en un espacio de poder y orden establecido.

Este proceso es, por lo tanto, un esfuerzo netamente político, dinámico y moldeable, que trasciende las estructuras de poder y traduce la conciencia de historicidad en la constitución de proyectos resolutive, en el plano de las contradicciones inmediatas, en espacios específicos de actuación organizacional.²³

En este horizonte abierto de posibilidades a futuro, la política como articulación dinámica entre sujetos, prácticas y proyectos, adquiere su contenido específico en la lucha por orientar en el marco de las opciones viables en un proceso de construcción que niega en sí mismo todo curso mecánico de regularidad histórica y que hace su premisa de lo contingente.

La direccionalidad inherente al proceso político de construcción de objetivos colectivos hace de la estrategia un instrumento fundamental, de hecho, un potencionador de la dirección objetivamente posible, ya que, más allá de constituir una expresión ordenada de propósitos, fines y objetivos, la estrategia es una forma de pensar la realidad.

La estrategia, en tanto forma de pensamiento, reconoce la posibilidad de actuar e influir sobre una realidad compleja en términos de la direccionalidad política de los proyectos organizacionales. De esta manera, y en la medida en que la estrategia adquiere su materialidad como *decisión*, como una decisión que parte de un principio valorativo —la construcción del mundo deseado— y que provee intencionalidad y direccionalidad a las acciones de los individuos, grupos u organizaciones que intentan insertarse en la realidad social, deviene un potencionador efectivo de la dirección objetivamente posible.

La estrategia como decisión se sustenta, por lo tanto, en la existencia de múltiples actores, pensantes e interrelacionados que construyen proyectos de inserción a la realidad y luchan por hacerlos dominantes. De esta manera, la decisión no aparece como un simple reflejo que está condicionado por la realidad sobre la que se quiere influir, pues reviste autonomía en tanto expresa la presencia de una voluntad de construcción. Pero tampoco aparece como la construcción misma, pues ésta depende de la lucha de la multiplicidad de proyectos y de los condicionantes de otros actores, prácticas y procesos. Esta visión de actores múltiples permite encontrar una relación más estrecha entre sociedad-organizaciones-individuos.

En este sentido, el concepto de estrategia implica una reformulación de los conceptos de poder, decisión y organismo. Estas categorías, pensadas como piezas fundamentales de varios esquemas de la Teoría de la Organización, se refieren a procesos de formulación, acción y diseño de las organizaciones.

El concepto de organismo procura oponerse a la visión lineal de estructura, donde la funcionalidad y la lógica procedural domina sobre la acción de los actores. Pero, a

²³ Hugo Zemelman, 1989, *De la historia a la política. La experiencia de América Latina*, México, Siglo XXI Editores, p. 90.

su vez, el concepto trata de limitar al actor en sus acciones en relación con otros organismos. Vistos como contratos de poder y de cultura, los organismos expresan una idea de acción poderosa y dirigida por parte de los actores, en referencia a su capacidad interna y a las restricciones y movilidad externa.²⁴

“La sociedad es a la vez la *condición* permanente... y la continua reproducción del *producto* de los organismos humanos. Y la praxis es a la vez trabajo, que es la *producción* consciente, y (inconsciente, generalmente) la *reproducción* de las condiciones de producción...”²⁵

“El organismo es algo que se logra. Es un concepto que ha sido deliberadamente alargado para acomodar un número de distintas formas, sin sus contornos. Organismo es algo que se logra por virtud de la organización, ya sea de las capacidades disponibles de los seres humanos o por la naturaleza colectiva, en el sentido usualmente reservado para referirse a las ‘organizaciones’”.²⁶

Un organismo está presionado por una serie de fuerzas múltiples: internas y externas, estructurales, contextuales y de poder e influencia. Es exactamente por esta característica, por la que los organismos tienen la posibilidad genuina de auto determinación (sujeta a restricciones) y de acciones de poder para actuar. Sujetos a múltiples estructuras no determinadas, los actores deben y pueden tomar decisiones continuamente. La complejidad permite al actor enfrentarse a una no determinación estructural única lo que le ofrece la potencialidad de decidir.²⁷ La complejidad, en vez de paralizar al actor, como podría pensarse, es exactamente lo que le abre a este una amplia gama de posibilidades de decisión y acción. Se trata nuevamente de considerar que la complejidad y el conflicto son parte ineludible de la realidad, en vez de pensar cómo limitarla por principio.

La complejidad de las sociedades puede ser entendida en la medida en que se pueda salvar la dicotomización entre estructura y actor, en este caso organismo. De lo que poder y estructura son dos elementos característicos del complejo social. Las estructuras son expresiones que buscan hacer más permanentes una serie de reglas y contratos hegemónicos entre actores con determinada capacidad y poder. El poder y el organismo se expresan muchas veces en estructuras, algunas veces para mantenerlas, otras para cambiarlas. Así, la estructura puede aparecer como una especie de actor “estático”, tan poderoso que parece inamovible por las agencias. Ninguno de estos procesos son sencillos y lineales. Pero lo que queda claro es que si bien no existe una dicotomía como tal (en el sentido de que planteara la necesidad de escoger la visión de estructura o la de acción), los dos elementos son diferentes y pueden ser utilizados (y actuar o moverse incluso) en diferentes combinaciones y con distinto nivel de éxito. Ésta es parte del campo de estudio de la complejidad organizacional.²⁸

²⁴ A. Giddens, 1984, *The Constitution of Society*, Londres, Polity Press.

²⁵ R. Bhaskar, 1979, *The Possibility of Naturalism: A Philosophic Critique of the Contemporary Human Sciences*, Brighton, Harvester, pp. 43-44 (cursivas en original).

²⁶ S. Clegg, 1989, *Framworks of Power*, Londres, SAGE, p. 17.

²⁷ R. Whittington, 1989, *Corporate Strategies in Recession and Recovery*, Londres, Unwin, p. 83.

²⁸ J. M. Barbalet, “Power, Structural Resources and Agency”, *Perspectives in Social Theory*, núm. 8.

La complejidad es la naturaleza permanente de la vida humana, de los actores y sus sistemas. El concepto de organismo considera esta dinámica como parte de una lógica de las organizaciones, que a nivel estratégico, deben de tratar con otros organismos, tanto en su interior como externamente, y donde la lucha no es en un espacio lineal, sino multidimensional: el individuo, el organismo, el poder, la información, el efecto, la reproducción, la cultura.

Pero este concepto, al contrario de lo que aparenta, trata de oponerse a la idea lineal de que el organismo es, a fin de cuentas, seres humanos. Sí lo son, pero en un sentido cualitativo de sus relaciones, no como entes monolíticos. Las relaciones (entre organismos, personas y recursos) son los componentes del organismo, unidos en estructuras culturales de poder y decisión.

Por ello, el concepto de organismo junto al de estrategia, comprenden el concepto de decisión, más allá de su clasificación típica (racional, organizacional, política) para entenderla como un espacio contingente de definición individual en la búsqueda de afectaciones e impulsos colectivos.

En términos del pensamiento estratégico la decisión racional, la decisión organizacional y la política burocrática²⁹ se complementan, forman un todo integrado de niveles de análisis que dan forma y sentido a la lógica compleja del proceso decisorio.

El pensamiento estratégico es una decisión individual pero, en relación con el contexto, es la decisión de los individuos que actúan consciente e inconscientemente sobre la realidad e intentan transformarla en función de las posibilidades existentes, esto es, en relación con las lógicas de otros actores y sistemas que los condicionan y de los que dependen, base de la constitución de la decisión colectiva del organismo y de la organización. Todo esto aceptando que los procesos conflictivos, sobre bases de negociación, son el ingrediente básico relacional de los organismos.³⁰

La decisión para el pensamiento estratégico, por lo tanto, intenta dar cierta direccionalidad a los actores, grupos y organizaciones sobre la base de un proceso multirracional derivado de la comprensión del contexto en su conjunto, esto es, de la viabilidad de posibilitar (en relación con otros y con circunstancias históricas establecidas) un proyecto de inserción, una direccionalidad objetivamente posible de desarrollo. Aclarando que el éxito no se basa en la posibilidad de modelizar la realidad del todo o de predecirla totalmente, sino en la de intervenir y dirigir los procesos sistémicos

²⁹ En el sentido de G. Allison, *La esencia de la decisión*, Buenos Aires, GEL, 1987; y de David Arellano *et al.*, 1989, "Gestión estratégica: de la decisión adaptativa a la decisión incidente", *Empresa Pública. Problemas y desarrollo*, núms. 6-7, México.

³⁰ Aquí surge una discusión teórica no resuelta. ¿Es el organismo una forma de simplificar la realidad compleja, al mismo estilo que el Actor Racional Unificado es una categoría que pretende comprender, en su esencia, a la realidad como tal. Es decir, pasa de ser un instrumento analítico a ser un esquema de la dinámica decisional, por su propia característica globalizadora bajo un patrón único. El concepto de Organismo, es un instrumento analítico simplificador, sin duda. Pero intenta simplificar sobre una realidad que se acepta compleja, sin pretender sustituirla. La carga voluntarista del concepto Organismo es indudable, pero es un voluntarismo atomizado, que dependiendo de la estructura de fuerza y de poder, en circunstancias particulares, puede infundir direccionalidad a los procesos.

y/o de organismos en una dirección suficientemente amplia para dar cabida a diversas adaptaciones y adecuaciones tácticas, suficientemente firme para dirigir procesos hacia espacios objetivos, donde las capacidades de negociación y las vinculaciones en la estructura de poder son instrumentos clave.

La estrategia, en tanto forma de pensamiento, en tanto visión de la realidad que se desea construir, entiende que las expectativas de los actores se expresan en proyectos de inserción en estructuras de poder, y, en tanto se materializa como decisión en el espacio de lo real, considera la necesidad de otorgar o imponer direccionalidad a dichos proyectos desde el ángulo de los diversos organismos que se interconectan con algún propósito. La acción social es una acción atomizada, pero que se diseña y actúa sobre estructuras de poder, con capacidad de afectación y dirección en circunstancias específicas.

La estrategia, en consecuencia, no puede entenderse como un voluntarismo consciente que incide y dimensiona la realidad a su arbitrio, pero tampoco debe concebirse como un principio de interpretación adaptativo. La estrategia es una decisión que establece la direccionalidad y la intencionalidad del complejo proceso de construcción de una realidad social compuesta de organismos, en relaciones múltiples con las estructuras de poder y con las movilidades contextuales, influyéndose mutuamente.

Desde cierto enfoque podría verse al organismo y a la decisión como componentes que expresan la dinámica de las relaciones de poder de la organización, en la lucha por establecerla (tanto a nivel estratégico, como a otros más operativos).

Poder no como algo que se “posee”, como una cosa o utensilio. Poder como una relación que se da entre organismos en situaciones y dinámicas determinadas, donde los recursos físicos y de interpretación (como las reglas o los vínculos políticos o sociales) son elementos de dependencia para el poder; una dependencia que se subordina, a su vez, de la relación establecida. Una visión de poder que no lo estima como una cosa sino como una propiedad de las relaciones.³¹

En este sentido, es necesario avanzar sobre la idea de que el poder, al ser una cualidad de las relaciones entre los agentes, tiene siempre alguna resistencia. Significa lucha permanente, y además una lucha desigual la mayor parte de las veces, según las posiciones y las reglas. Las estructuras de poder organizacionales tienen que entenderse en su desigualdad. Pero también en los diversos mecanismos de resistencia que van desde el bloqueo, hasta la aceptación parcial de la obediencia, bajo una premisa estratégica particular-contingente, que observa la conveniencia del espacio y del momento.³² Ésta es una característica determinante para la aplicación del principio estratégico a las organizaciones.

Los intereses de los actores en las organizaciones son contingentes en muchos sentidos. La acción organizacional es resultado de un número indeterminado de luchas

³¹ Como por ejemplo en S. Luckes, 1987, *Poder: una visión radical*, México, Siglo XXI Editores.

³² Las organizaciones vistas entonces desde un doble enfoque necesariamente el de las relaciones de producción y de significado. S. Clegg, *Frameworks of ...*, *op. cit.*, p. 194. “La política incluye tanto a la lucha por el poder como a la lucha por limitar, resistir y escapar *del poder*”, en D. Wrong, *Power: Its Forms, Bases and Uses*, Oxford, Blackwell, p. 13.

importantes entre diferentes organismos: gente que maniobra con diferentes recursos; gente cuya identidad organizacional varía según las posiciones respecto a las estructuras de poder y sus cambios, incluso de innovaciones técnicas o administrativas; gente que busca el control sobre las estrategias generales, etc. Desde este punto de vista, la estrategia de los organismos es contingente a una gran cantidad de elementos y fuerzas, donde las luchas de poder son variable significativas para entender la estrategia de “la organización”.

La estrategia de la organización resulta entonces de la definición de uno o varios organismos en distintas posiciones de poder interpretaciones sobre “la organización” respecto a ellos como organismo y a otros organismos. La definición de las estrategias organizacionales pueden verse entonces como un proceso de diseño y negociación de direccionalidad desde diversas posiciones de poder. Esto no significa necesariamente que el organismo “más poderoso” siempre “gane”, ni que las negociaciones entre agencias sean explícitas o siquiera ocurren. Incluso, puede darse una estrategia impuesta desde afuera de los miembros de la organización, existiendo un organismo influyente, “recipiente” de la estrategia para realizarla y negociarla en su interior. Pero, en todo caso, la estrategia es una direccionalidad explícita en el momento de su definición, que se modifica en las negociaciones y en la práctica. La tecnología de la estrategia tendrá que evolucionar para tratar el diseño y análisis organizacional con estas características.

Estos principios elementales propuestos pueden ser desarrollados para las organizaciones públicas, partiendo de que la complejidad de las relaciones de poder entre los organismos es aún mayor, lo que hace más difícil una acción uniforme y el diseño de una estrategia general. Asimismo, en la agenda de investigación se evidencia la importancia del hecho de que las estructuras de poder, las bases de la acción organizacional y de la estrategia, varían en estructuras políticas y culturales determinadas, que tendrán que tenerse en cuenta.³³

IV. Reflexiones finales

Valorar la Teoría de la Organización para el estudio de la Administración Pública es indispensable a la luz de la complejización de los fenómenos públicos.

Cada vez es más difícil mantener una perspectiva que considere al aparato público como un sistema monolítico, como un sistema de servicio a clientes o ciudadanos, así como la que la reduce a un espacio político aislado.

Observar a la Administración Pública y al Estado, como un complejo de organizaciones en situaciones duales, una orientada hacia su contexto político, la otra hacia su contexto específico como organización y hacia su propia lógica interna, es un proceso que puede generar soluciones novedosas en la implementación de políticas públicas y en la actuación de organizaciones concretas.

³³ Véase por ejemplo a D. Arellano y E. Cabrero, “Modelos organizacionales autóctonos para América Latina. ¿Utopía o realidad?”, en CIDE/UAM/HEC (eds.), *Modelos organizacionales en América Latina*, México, Addison-W, 1991 (en prensa).

Por tanto, la incorporación del análisis organizacional, visto en este caso a la luz del enfoque estratégico, permite avanzar por este camino, al considerar las categorías de complejidad y conflicto en una propuesta de alcance decisonal.

La normativización del pensamiento estratégico es un obstáculo que se tendrá que superar, sin perder la capacidad de acción y decisión de los diseños estratégicos. Además, se tendrá que hacer hincapié en lo relacionado con la cultura organizacional, que es el espacio lógico de la estrategia. Por último se deberán incorporar los estudios de organizaciones múltiplemente conectadas, a distintos niveles incluso, pieza sustancial del análisis en organizaciones públicas.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, R., 1979, *Rediseñando el futuro*, México, Limusa.
- Aldrich, H. E., 1979, *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Allison, G., 1988, *La esencia de la decisión*, Buenos Aires, GEL.
- Amado, F. et al., 1980, *Estrategia. Apuntes. Proposiciones*, Uruguay, UM.
- Ansoff, I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Aracil, J., 1979, *Introducción a la dinámica de sistemas*, Madrid, Alianza Editorial.
- Arellano, D., 1990, *Gestión y planeación estratégica de organizaciones mexicanas. Un énfasis en el sector público*, México (mimeografiado).
- Arellano, D. et al., 1989, "Gestión estratégica: de la decisión adaptativa a la decisión incidente", *Empresa Pública: Problemas y Desarrollo*, núms. 6-7, México, CIDE-DAP.
- Arellano, D., 1992, *Teoría de la organización y análisis organizacional: hacia nuevos paradigmas. ("Agency" y cultura organizacional, una revisión crítica)*, México, CIDE.
- Argyris, Ch., 1962, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Londres, Tavistock.
- Astley, G., 1985, "The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution", *Administrative Science Quarterly*, núm. 30.
- Astley, G. y A. van de Ven, 1983, "Central Perspectives and Debates in Organizational Theory", *Administrative Science Quarterly*, núm. 28.
- Barenstein, Jorge, 1982, *La gestión de las empresas públicas en México*, México, CIDE.
- Blau, P., 1956, *Bureaucracy in Modern Society*, Nueva York, Random House.
- Bouquerel, F., 1969, *Management, politique, stratégie, tactique*, France, DUNOD.
- Bowman, C. y D. Asch, 1987, *Strategic Management*, McMillan.
- Burns, T. y G. Stalker, 1961, *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock P.
- Cabrero, E., 1986, *Origen y desarrollo del concepto de estrategia*, México, CIDE-DAP.
- Chandler, A., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.
- Clausewitz, K., 1970, *Arte y ciencia de la guerra*, México, Grijalbo, núm. 116 (Colección 70).
- Clegg, S., 1989, *Frameworks of Power*, Londres, SAGE.
- , 1990, *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Londres, SAGE.
- Clegg, S. y D. Dunkerlay, 1980, *Organizations, Class and Control*, Londres, Routledge & Kegan.
- Crozier, M y E. Friedberg, 1987, *El actor y el sistema*, México, Alianza.

- Dávila, Carlos, 1985, *Teorías organizacionales y administración*, Bogotá, McGraw-Hill.
- Delacroix, J. et al., 1989, "Density Dependence Versus Populations Dynamics: An Ecological Study of Failings in the California Wine Industry", *American Sociological Review*, núm. 48.
- Dessler, G., 1976, *Organization and Management. A Contingency Approach*, Englewood, Prentice-Hall.
- Forrester, J. W., 1961, *Industrial Dynamics*, Estados Unidos, MIT Press.
- Freeman, E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Freeman, J. y M. Hannan, 1983, "Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations", *American Journal of Sociology*, núm. 88.
- Gulick, L. y L. Urwick, 1970, *Papers in the Science of Administration*, Clifton, N. J., Kelly.
- Hall, D. et al., 1975, *Experiences in Management and Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair.
- Ibarra, E. y L. Montaña (coords.), 1991, *El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*, México, UAM-I.
- Kast, F. y J. Rosenzweig, 1981, *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill.
- Katz, D. y R. Kahn, 1966, *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York, Wiley.
- Koontz, R. y O'Donell, 1970, *Administración por objetivos*, México, McGraw-Hill.
- Levinthal, D. A., 1990, "Organizational Adaptation Environments Selection and Random Walks", en J. Singh (ed.), *Organizational Evolution: New Directions*, SAGE, NP.
- Luthans, F., 1980, *Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias*, México, McGraw-Hill.
- March, J. y H. Simon, 1965, *Organizations*, Nueva York, Wiley.
- Merton, R., 1980, *Teoría y estructuras sociales*, México, FCE.
- Miner, A. S. y T. Stearns, 1990, "Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields", *Administrative Science Quarterly*, núms. 35-34.
- Mouzelis, N., 1975, *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Barcelona, Península.
- Parsons, T., 1949, *The Structure of Social Action*, Glencoe, Free Press.
- , 1951, *El sistema social*, Madrid, Alianza.
- , 1964, "A Social Approach to the Theory of Organizations", *Structure and Processes in Modern Societies*, Glencoe, Free Press.
- , 1986, *Makers of Modern Strategy. From Machiavelli to the Nuclear Age*, Estados Unidos, Princeton University.
- Perrow, Ch., 1970, *Organizational Analysis. A Sociological View*, Londres, Tavistock.
- Porter, M., 1982, *Estrategia competitiva*, Limusa.
- Schelling, T., 1964, *La estrategia del conflicto*, Madrid, Tecnos.
- Selznick, P., 1949, *TVA and the Grass Root*, Berkeley, California University Press.
- Sfez, L., 1980, *Crítica de la decisión*, México, FCE.
- Sharplin, A., 1985, *Strategic Management*, ISE.
- Silverman, D., 1978, *The Theory of Organizations. A Sociological Framework*, Londres, Heineman.
- Simon, H., 1947, *El comportamiento administrativo*, Barcelona, Aguilar.
- , 1970, *Las ciencias de lo artificial*, Barcelona, Aguilar.
- Steiner, G., 1978, *Planeación estratégica*, México, CECSA.
- Sun Tzu, 1981, *El arte de la guerra*, Madrid, Fundamentos.
- Taylor, F., 1961, *Principios de la administración científica*, México, Herrero.

- Whittington, Richard, 1989, *Corporate Strategies in Recession and Recovery*, Londres, Unwin.
- Whyte, W., 1961, *El hombre organización*, México, FCE.
- Woodward, J., 1961, *Industrial Organizations: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.
- Zemelman, H., 1989, *De la historia a la política. La experiencia de América Latina*, México, Siglo XXI Editores.

Documentos de trabajo de reciente aparición

División de Administración Pública

Sour, Laura, *An Economic Model of Tax Compliance with Individual Morality and Group Conformity*. AP-100

Tamayo Flores, Rafael, *Inversión pública en infraestructura, acceso de mercado y dispersión territorial del crecimiento industrial en México*. AP-101

Raich, Uri, *Impacts of Expenditure Decentralization on Mexican Local Governments*. AP-102

Mariscal, Judith, *Telecommunications Reform in Mexico: An Institutional Perspective*. AP-103

Cabrero Mendoza, Enrique, *La acción pública en municipios urbanos. Una Propuesta de marco teórico*. AP-104

Bracho González, Teresa, *Desigualdad social y educación en México. Una perspectiva sociológica*. AP-105

Ramírez, Jesús y Edgar, Ramírez, *Génesis y desarrollo del concepto de nueva Gestión Pública. Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno*. AP-106

Carter, Nicole, y Leonard, Ortolano, *The Role of Two NAFTA Institutions in Developing Water Infrastructure in the U.S. - Mexico Border Region*. AP-107

Arellano Gault, David, *Nueva Gestión Pública: ¿El meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México*. AP-108

División de Economía

Gómez – Galvarriato, Aurora, *La revolución en la comercialización y producción de textiles en México durante el Porfiriato*. E-220

Carreón, Victor, *The Cost of Innovation*. E-221

Guerrero- Luchtenberg, Cesar L., *Cyclic Pricing by a Durable Goods Monopolist: Corrigendum*. E-222

López Calva, Luis F. y Juan, Rosellón, *On the Potential Distributive Impact of Electricity Reform in Mexico*. E-223

Villagómez, Alejandro, *La subcuenta de vivienda y el INFONAVIT*. E-224

Del Ángel, Gustavo y Bernardo, Batíz -Lazo, *Collaboration and Strategic Alliances among Competing Financial Intermediaries. Cases in British and Mexican Banking (1945-1975)*. E-225

Hernández, Fausto, Pagán, José Luis y Julia, Paxton, *Start up Capital, Microenterprises and Technical Efficiency in Mexico*. E-226

Ramírez, José Carlos y Rogelio, Sandoval, *Patrones no lineales en los rendimientos de las acciones de la BMV: una prueba basada en cadenas de Markov de segundo orden*. E-227

Brito, Dagobert. L, y Juan, Rosellón, *A General Equilibrium Model of Pricing Natural Gas in Mexico*. E-228

División de Estudios Internacionales

- Boone, Catherine y Henry Clement, *Banking Reform and Development in the Middle East and Africa, 1980-2001*. EI-77
- Borja Tamayo, Arturo, *Materiales para la docencia: el marco conceptual básico de la disciplina de las Relaciones Internacionales*. EI-78.
- Trubowitz, Peter, *Structure and Choice in Foreign Policy Analysis*. EI-79.
- Trubowitz, Peter, *The Bush Administration and Future of Transatlantic Relations*. EI-80.
- Schiavon, Jorge A. , *Sobre contagios y remedios: la heterodoxia económica del New Deal, la política exterior corrección de Roosevelt y su impacto sobre la administración cardenista*. EI-81.
- Jones, Adam, *The Russian Press in the Post Soviet Era: A Case- Study of Izvestia*. EI-82
- Jones, Adam, *Genocide and Humanitarian Intervention: Incorporating the Gender Variable*. EI-83
- Minushkin, Susan y Charles W. Parker III, *Government – Financial Sector Relations and the New Financial Structure in Mexico*. EI-84
- Borja , Arturo, Faucher, Philippe, Morgenstern, Scott y Daniel Nielson, *The Politics of Trade in North America: Comparing Models & Industries*. EI-85
- Velasco, Jesús, *Caminando por la historia intelectual de Seymour Martin Lipset*, EI-86
- Chabat, Jorge, *The Combat of Drug Trafficking in Mexico under Salinas: The Limits of Tolerance*, EI-87
- Chabat, Jorge, *Mexico's War on Drugs: No Margin for Maneuver*, EI-88

División de Estudios Políticos

- Marván, Ignacio, *Nuevo marco institucional y relaciones entre los diputados y el presidente Carranza*. EP-131.
- De Remes, Alain, *Does Local Democracy Matter?*. EP-132.
- Negretto, Gabriel, *Does the President Govern Alone? Legislative Decree Authority and Institutional Design in Brazil and Argentina*. EP-133.
- Casar, Ma. Amparo, *Las elecciones del 2 de julio y la LVIII Legislatura*. EP-134.
- Trejo, Guillermo, *The Political Foundations of the Ethnic Mobilization and Territorial Conflict in Mexico*. EP-135.
- Trejo, Guillermo, *Religious Competition, State Action and the Renaissance of Indigenous Identities in Chiapas*. EP-136.
- Casar, Ma. Amparo, *El proceso de negociación presupuestal en el primer gobierno sin mayoría: un estudio del caso*. EP-137.
- De Remes, Alain, *La nueva geografía electoral mexicana y el voto dividido en los estados durante la elección presidencial del 2 de julio del 2000*. EP-138.
- Negretto, Gabriel, *Los dilemas del republicanismo liberal en América Latina. Alberdi y la Constitución Argentina de 1853*. EP-139.
- Lehoucq, Fabrice, *Can Parties Police Themselves? Electoral Governance and Democratization*. EP-140
- Colomer, Josep M, *Reflexiones sobre la reforma política en México*, EP-141
- Negretto, Gabriel, *Diseño constitucional y separación de poderes en América Latina*, EP-142

División de Historia

Pipitone, Ugo, *La decadencia previa, o de cómo Inglaterra dejó de ser el centro del mundo.* H-01.

Pipitone, Ugo, *¿Hacia el fin del ciclo americano?.* H-02.

Meyer, Jean, *México en un espejo. Testimonio de los oficiales franceses de la intervención, 1862-1867.* H-03.

Meyer, Jean, *El Gran Juego o ¿Qué estamos haciendo aquí? (Los oficiales franceses en México, 1861-1867).* H-04.

Barrón, Luis F., *Republican Ideas and the Shaping of Post-Independence Liberalism in Spanish America.* H-05.

Barrón, Luis F., *Economic Regions, Fueros and Political Integration in Mexico. (1821-1824).* H-6.

Medina Peña, Luis, *Visita guiada a las elecciones mexicanas.* H-7.

Ríos, Julio, *Persecución religiosa y construcción del Estado en Chiapas, 1930-1938.* H-8.

Prieto, José, *Las uniones creativas.* H-9.

Ríos Figueroa, Julio, *Un estado débil contra una Iglesia ausente. Relaciones Estado-Iglesia católica en Chiapas, 1900-1932.* H-10.

Meyer, Jean, *¿Quiénes son esos hombres?.* H-11.

Rojas, Rafael, *El espacio público de la Independencia.* H-12.

Elorza, Antonio, *De la teocracia a la religión política.* H-13.

Favre, Henri, *Chiapas 1993: intento de análisis de una situación de insurrección.* H-14

Pipitone, Ugo, *La región europea en formación.* H-15

Meyer, Jean, *Guerra, Violencia y Religión.* H-16

Meyer, Jean, *Guerra, religión Y violencia, el contexto salvadoreño de la muerte de Monseñor Romero.* H-17