

# ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, ENTRE FORMAS MODERNAS Y POSMODERNAS: EL CASO CAV

**Silvia Viridiana Ramírez Atilano**

*Estudiante de Doctorado en Estudios Organizacionales UAM-I*

## Introducción

El presente trabajo forma parte de una reflexión más amplia, expuesta en la tesis de maestría de la autora sobre una propuesta de análisis estructural para una organización de la sociedad civil denominada por motivos de confidencialidad CAV<sup>1</sup>. Particularmente, las inquietudes por escribir este ensayo respecto de las osc (Organizaciones de la Sociedad Civil) derivan de las vicisitudes identificadas en los planteamientos teóricos que las han caracterizado como organizaciones posmodernas, o por lo menos significativamente diferentes a las empresas y las formas burocráticas típicas de las organizaciones modernas.

En diversos abordajes teóricos sobre las osc se ha enfatizado en que éstas son: a) organizaciones diferenciadas de la burocracia estatal; b) que

no persiguen el lucro ni la ganancia como un fin; c) que realizan un aporte a la sociedad mediante la prestación de servicios a terceros, y d) predomina el trabajo voluntario, pues se presupone que persiguen fines comunes no vinculados a la obtención de recompensas económicas.

Sin embargo, aquí consideramos que las organizaciones en general y las osc no pueden ser prescritas por categorizaciones teóricas perse; pues constituyen tanto fenómenos sociales como fenómenos teóricos que de manera conjunta construyen y son producto de discursos, es decir, constituyen un conjunto de estructuras y jerarquías complejas de interacción y prácticas sociales, las cuales son indicativas del contexto, la sociedad, las relaciones de poder y la cultura (Van Dijk, 2000).

Argumentamos que los discursos sobre las organizaciones modernas, posmodernas y osc

pueden adquirir sentido sólo en situaciones de interacción concretas, por lo cual resulta pertinente definir a éstas organizaciones a partir de lo que dicen los actores que las integran, pues son ellos quienes construyen las especificidades de la dinámica organizacional.

Por tanto, nuestro objetivo es mostrar, a partir de un estudio de caso, cómo algunas de las características de los discursos sobre las organizaciones modernas y posmodernas son reproducidas y resignificadas en una OSC denominada CAV. La finalidad es presentar las diversas imágenes sobre el funcionamiento organizacional construidas por los actores, y a partir de ello debatir los planteamientos teóricos que han trazado una imagen homogénea de las OSC.

Así, el trabajo se encuentra estructurado en cinco apartados: los dos primeros abordan la distinción entre modernidad y organizaciones modernas, y posmodernidad y organizaciones posmodernas como dos discursos antagónicos. En el tercer apartado se presenta una propuesta de cómo el discurso de las OSC exhibe a éstas como nuevas formas organizacionales opuestas a las organizaciones modernas. El cuarto apartado presenta un estudio de caso de las organizaciones civil CAV, el cual permite debatir y cuestionar los supuestos que caracterizan a este tipo de organizaciones como posmodernas, diferenciadas de las empresas y alternas al capitalismo. Finalmente se expone un apartado de consideraciones finales y se presenta la bibliografía utilizada.

### **El discurso de las organizaciones modernas**

Antes de hablar de organizaciones modernas es necesario precisar que éstas se encuentran insertas en un discurso mucho más amplio que corresponde a la modernidad. La modernidad no representa sólo un concepto, sino un proceso histórico cuyos orígenes aún se encuentran en debate<sup>2</sup>.

Aquí recuperamos los planteamientos de Fernando Mirés (1996), quien argumenta que la modernidad corresponde a un proceso socio-histórico comenzado en Europa durante el siglo XVI, el cual se encuentra vinculado al desarrollo del protestantismo<sup>3</sup> como el instrumento a

través del cual se posibilitó una reconciliación entre el dinero y la religión a través de la figura del trabajo.

La modernidad no puede entenderse de forma aislada al desarrollo y consolidación del sistema capitalista industrial, por lo que: “puede concebirse en términos materiales como el dominio del tiempo del reloj sobre el espacio y la sociedad. El tiempo, como repetición de la rutina diaria [...] se encuentra en el centro del capitalismo industrial como del estatismo industrial” (Castels, 2001: 467).

La modernidad entonces la entendemos como un proceso histórico vinculado a la emergencia y desarrollo del modo de producción capitalista/industrial, cuyo orden ha estado centrado en la figura del trabajo, donde el control de tiempos a través de rutinas estables ha servido como medio disciplinatorio de la vida social, y donde las principales instituciones han estado soportadas en la familia y la Iglesia.

El discurso de la modernidad y su correspondiente expresión teórica, el modernismo, estuvieron caracterizados por una lógica sustentada en la agencia racional, el conocimiento producido empíricamente y el lenguaje como representación cuyo énfasis era mantener y reproducir una meta narrativa que hacía hincapié en la racionalización de la vida humana como la forma de legitimar la *sociedad disciplinaria*; siendo la Teoría de la Organización (TO) y la organización moderna centrales en dicha tarea. Al respecto cabe mencionar que:

El pensamiento moderno se basa en el supuesto de que los principios racionales y prácticas de producción de conocimiento y evaluación, conducirán al progreso social y crecimiento personal. Es decir, se basa en la creencia en la capacidad esencial de la humanidad de poder perfeccionarse a través del poder del pensamiento racional (Reed, 1993: 168).

Por tanto, como resultado de la reconfiguración de las formas de organización del trabajo industrial; durante la primera mitad del siglo XX, el pensamiento moderno predominó en los di-

versos desarrollos teóricos sobre las organizaciones, aglomerados en la TO. Estos convergieron en la edificación de una imagen de la vida organizacional que se reducía a la figura empresarial, estableciéndose así una visión del orden social marcado principalmente por las premisas de *racionalidad, progreso y eficiencia*.

La organización moderna como figura teórica y como objeto empírico fue representada como una mezcla de dos modelos: a) las técnicas tayloristas/fordistas de producción basadas en la descalificación del trabajo y b) la estructura burocrática racional weberiana como la forma más eficiente de gestión que enfatizaba en una estructura mecánica de control (Clegg, 1990, Montaño, 2000).

Respecto del primer modelo, con los desarrollos teóricos realizados por Taylor así como la sistematización y exaltación de la división del trabajo por el fordismo<sup>4</sup> se logró dar fin al oficio y por tanto evitar la concentración del saber-hacer obrero, principalmente mediante la aplicación de una “estrategia de dominación sobre el trabajo” que permitió por un lado aumentar la tasa de explotación obrera y al mismo tiempo generar un nuevo modo de consumo productivo” (Coriat, 1994: 36-37).

Por otro lado, respecto del segundo modelo —el tipo ideal de Weber<sup>5</sup>— se ha argumentado que constituye una representación moderna de las prácticas arquetípicamente modernistas, las cuales consistieron fundamentalmente en la “racionalización<sup>6</sup> del mundo desde una lógica meramente instrumental” (Clegg, 1990: 4).

Los modelos tayloristas/fordistas y burocráticos mencionados anteriormente convergieron entonces en la construcción del discurso de la organización moderna, cuya representación arquetípica recupera las siguientes características:

- a) La racionalización de la vida social mediante el cálculo instrumental.
- b) Formas estructuración y división del trabajo jerárquicas, corporativizadas e instrumentales basadas en una alta especialización de conocimientos.
- c) La separación entre quienes planeaban y ejecutaban el trabajo, por un lado, y, por otro, una separación entre los dueños de los medios de producción y quienes administraban los procesos productivos.
- d) Estandarización de tiempos y movimientos del proceso productivo que derivaba en formas impersonales de control de los comportamientos de los trabajadores.

**Tabla 1**  
**Caracterizaciones de las organizaciones modernas**

<i>Características</i>	<i>Organizaciones modernas</i>
Racionalidad	Técnica instrumental (medios para alcanzar fines)
División del trabajo	Jerarquización y especialización del trabajo
Base de los procesos	Rutinas estandarizadas, procesos productivos técnicos
Concepción del tiempo	A largo plazo, lineal, medible, controlable a través de rutinas
Objetivo	Maximización de ganancias, logro de eficacia y eficiencia
Formas de control	Impersonales, basadas en la obediencia de reglas y la estandarización de tiempos y movimientos del proceso productivo
Instrumentos de control	Supervisión y la disciplina de los comportamientos de los trabajadores
Concepción del trabajo	Clara separación entre la concepción del trabajo y su ejecución
Relaciones dominantes	Relaciones de autoridad formales y jerárquicas

Fuente: Elaboración propia con base en Clegg (1996), Alvesson y Deetz (1996), Pfeffer, (2000).

- e) La concepción del tiempo es a largo plazo y su fundamento se encuentra en el mito de la estabilidad, por ello es un tiempo lineal, irreversible, medible y predecible; el cual constituye el principal medio de control de la vida social.
- f) La existencia de un conjunto de normas técnicas que ejercían un control impersonal, la vigilancia y supervisión directa, y un diseño estructural a través del cual se fomentaba la *obediencia*.

La siguiente tabla muestra de forma sintética los argumentos antes presentados.

### El discurso de las organizaciones posmodernas

El discurso presentado anteriormente sobre las organizaciones modernas empezó a ser criticado con severidad a raíz —principalmente— del reconocimiento de los modelos orientales de producción y administración durante las décadas de los setenta y ochenta; lo cual representó una ruptura en las formas bajo las cuales habían sido caracterizadas. Dicho quiebre entre las figuras organizacionales modernas y las nuevas formas organizativas sustentadas en los modelos organizacionales orientales no se presentó en el vacío. Por el contrario, correspondieron con una fase de reestructuración del capitalismo a nivel mundial a lo largo de la segunda mitad del siglo xx.

Tal reestructuración estuvo vinculada: a) el decaimiento del modelo de producción y consumo del capitalismo industrial anglosajón y el crecimiento de las economías orientales; b) el derrumbe del socialismo real con la desaparición de la Unión Soviética y la reestructuración del orden mundial; c) la consolidación y transferencia mundial del modelo neoliberal; d) la transición de un modo de producción industrial a uno microelectrónico cuyo sustento es el desarrollo tecnológico, y e) los movimientos ambientalistas y feministas que cuestionan la dominación racional instrumental de la vida social/natural y el predominio de estructuras sociales jerárquicas y patriarcales (Mires, 1996; Barba y Solís, 1997).

Es en este escenario que comienza a consolidarse el discurso de la posmodernidad y de las organizaciones posmodernas como modelos contra hegemónicos de la ortodoxa modernidad occidental (Aktouf, 1992).

A nuestro parecer, la posmodernidad constituye un discurso que busca deslegitimar el avance de los procesos de modernización científico-técnica, desacreditar la racionalidad instrumental y la disciplina como ejes reguladores de la vida; además de cuestionar las narrativas producidas y reproducidas en la modernidad.

El posmodernismo como corriente teórica crítica desafió entonces la opinión ortodoxa de que las sociedades modernas debían estar estructuradas en torno a principios de integración y mecanismos de regulación proporcionados por la burocracia racional (Montaño, 1994). Por ello, las representaciones organizacionales en el discurso de la posmodernidad fueron diversas, predominando las correspondientes a: a) las nuevas formas organizacionales posindustriales; b) las organizaciones posburocráticas/flexibles, y c) las organizaciones posmodernas (Clegg y Hardy, 1996).

Las nociones de *organizaciones posindustriales* y *nuevas formas organizacionales* fueron resultado de la tesis historicista que planteaba la transición del capitalismo, basado en la producción industrial, a un modelo de producción posindustrial. Desde esta perspectiva se caracterizó a las organizaciones como:

pequeñas, cuyo objeto generalmente son los servicios, la información, o producción automatizada; su tecnología está computarizada; su división del trabajo es informal y flexible y su estructura administrativa está descentralizada funcionalmente, es participativa, traslapándose de muchas maneras con funciones no administrativas (Heydebrand, 1989: 327).

Por otro lado, la definición de *organizaciones posburocráticas* enfatizaba la total diferenciación de estos espacios, en formas y estructuras de trabajo con respecto a las organizaciones bu-

rocráticas. Así, se atribuía a éstas esquemas de control basados en mecanismos de evaluación del desempeño y por objetivos; estructuras poco formales y flexibles; modelos de toma de decisiones semi democráticos; objetivos orientados a la eficacia y la efectividad; organización del trabajo que conjugaba planeación y ejecución; recompensas con carácter simbólico mayoritariamente y el predominio de esquemas de tiempo a corto plazo (Aubert y Gaulejac, 1993).

Por su parte, el concepto de *organizaciones posmodernas* encuentra su sustento en la introducción masiva de nuevas formas de organización del trabajo basadas en los modelos japoneses de calidad, cuyas formas supuestamente más flexibles permitieron evidenciar las debilidades de los modelos tayloristas y burocráticos de organización. Por ello, "al menos en algunos aspectos de su diseño, encuentran poca resonancia, ya sea en la teoría modernista o en la práctica de las organizaciones modernas" (Clegg, 1990: 20).

Si bien las representaciones organizacionales expuestas anteriormente poseen ciertas particularidades y especificidades, nosotros consideramos que integran en conjunto un discurso sobre las organizaciones posmodernas, el cual busca

trazar claras diferenciaciones con respecto a los modelos burocráticos y tayloristas predominantes; así como debatir el predominio de los esquemas organizativos anglosajones sustentados únicamente en la figura de la gran empresa.

Por ello argumentamos que existen caracterizaciones fundamentales que sustentan el discurso de las organizaciones posmodernas entre las cuales destacamos las siguientes:

- a) El cálculo instrumental se cuestiona y se promueven diferentes tipos de racionalidad cuyo centro no es el individuo sino la colectividad.
- b) Predominan formas de estructuración y división del trabajo horizontales, desconcentradas y flexibles basadas en la desespecialización de conocimientos, privilegiando la polivalencia.
- c) Se suaviza la separación entre planeación y ejecución del trabajo mediante la organización de procesos a partir de proyectos, donde participan diversos especialistas, por ello su fundamento ya no es la rutina estandarizada, sino los procesos hechos a la medida o flexibles.

**Tabla 2**  
**Caracterizaciones de las organizaciones posmodernas**

<i>Características</i>	<i>Organizaciones posmodernas</i>
Racionalidad	Modos de racionalidad, irracionalidad y racionalidad colectiva
División del trabajo	Desespecialización de la división del trabajo, descentralización y desconcentración de unidades
Base de los procesos	Proyectos de trabajo, procesos productivos flexibles
Concepción del tiempo	A corto plazo, aleatorio y atemporal; mediatizado por tecnologías de información y comunicación
Objetivo	Logro de eficacia, efectividad, satisfacción total del usuario
Formas de control	Personales, basadas en el autocontrol y la autoevaluación
Instrumentos de control	Autovigilancia, autocontención de los propios comportamientos
Concepción del trabajo	Escasa separación entre la concepción del trabajo y su ejecución; integración de procesos productivos en proyectos
Relaciones dominantes	Relaciones de autoridad informales, semidemocráticas o democráticas

Fuente: elaboración propia con base en Clegg (1996), Alvesson y Deetz (1996), Pfeffer, (2000).

- d) Predomina una concepción del tiempo en el corto plazo, el cual se fundamenta en el mito del cambio permanente; por ello el tiempo es relativo, aleatorio, incurrente e incluso atemporal pues la introducción de tecnologías lo virtualiza.
- e) Los objetivos están enfocados al logro de la efectividad entendida como la relación entre cantidad producida y calidad; así como la eficacia por lo cual las estructuras son flexibles y democráticas o semidemocráticas.
- f) Se emplean mecanismos de autocontrol que reemplazan las normas técnicas y formales de las organizaciones modernas, por ello se fomenta la autovigilancia y la autocontención.

La siguiente tabla muestra de forma sintética los argumentos antes presentados.

### El discurso de las osc

Como mencionamos anteriormente, el discurso de las organizaciones posmodernas en tanto marco interpretativo, está vinculado al reconocimiento de formas organizativas diferentes a la empresa estadounidense, y a la existencia de modelos que ya no corresponden en su totalidad a los arquetipos modernos tayloristas y burocráticos predominantes. Por tanto, las organizaciones pueden adoptar múltiples expresiones y modalidades que comprenden sindicatos, pequeñas, medianas y grandes empresas; organizaciones civiles, e incluso el Estado (Montaño, 2004, 2007).

Bajo estas suposiciones las osc estarían enmarcadas como organizaciones posmodernas si se atendiera su diferenciación con respecto a la forma burocrática, su divergencia de la empresa y su creciente protagonismo durante la últimas dos décadas. Al respecto consideramos que el discurso que se ha edificado sobre las osc sí ha mantenido cierta correspondencia con algunas de las caracterizaciones de las organizaciones posmodernas, lo cual ha contribuido a que prevalezcan representaciones que insisten en exal-

tar su origen histórico, su diferenciación con respecto a la lógica lucrativa de la empresa, su sentido misionero y altruista —desinteresado— sustentado en la racionalidad colectiva; y el carácter informal, poco rutinario y flexible de sus actividades y procesos.

En términos generales se menciona la década de los años ochenta como el contexto histórico en el cual adquieren visibilidad pública las osc. En el plano internacional diversos fenómenos sociales han sido referenciados como influencias en la reemergencia contemporánea de dichas organizaciones; entre los más destacados se han mencionado: a) las luchas contra los regímenes socialistas en Europa del Este; b) las resistencias contra las dictaduras militares en América Latina; c) la emergencia y el desarrollo de los nuevos movimientos sociales en Occidente —ambientalista y feminista principalmente—, y d) el surgimiento de una sociedad civil transnacional (Ablanedo, Layton y García, 2007).

De esta forma, en el discurso, las osc han estado caracterizadas como formas organizacionales contemporáneas, cuya relevancia ha estado relacionada a la resolución de problemáticas sociales derivadas principalmente de: a) la transición y construcción de regímenes democráticos; b) los costos sociales de los procesos de modernización económica —principalmente la no intervención del Estado en sectores prioritarios tales como el Desarrollo Social—; c) los efectos de la apertura económica como la polarización, marginación y pobreza, y d) el deterioro de la calidad de vida así como del medio ambiente (Canto, 1995; Hernández, 1995; Olvera, 1998, 2003; Favela, *et al.*, 2003; Calvillo, *et al.*, 2004).

Por otra parte, las principales definiciones que han prevalecido sobre las osc enfatizan en que: a) son grupos de individuos que consolidan formal y contractualmente organizaciones; b) surgen a partir de una necesidad o demanda social que pretenden satisfacer; c) no buscan ni el control político ni la obtención de recursos económicos como un fin en sí mismo; d) se enfocan en acciones de carácter no lucrativo y beneficio de terceros; e) persiguen objetivos comunes que se establecen consensualmente para la organiza-

ción; f) la participación o membrecía es voluntaria la mayor parte del tiempo, y g) no se encuentran aisladas de su entorno social más amplio<sup>7</sup> (Canto, 1995; Baca, 2000; Fernández, 2001; De Piero, 2005; Butcher, 2008; Caldera, 2008).

Bajo estas suposiciones se ha trazado una imagen que pretende homogeneizar a las osc, ya que difieren tanto en sus aspectos normativos e institucionales, como en sus formas particulares de operación, de otro tipo de organizaciones como las empresas lucrativas o estatales.

En ese sentido se ha subrayado que estas organizaciones se contraponen al discurso de la modernidad dado que su aspecto central no radica en la racionalización de la vida social mediante el cálculo instrumental; sino *en el carácter solidario y no lucrativo de sus actividades*, promoviendo dimensiones humanas básicas tales como la afiliación, el altruismo y la cooperación; las cuales han quedado marginadas en otros tipos de organizaciones.

Sin embargo, contrariamente a la imagen homogénea y positiva de las osc que las mistifica como redentoras de los problemas sociales contemporáneos; existen algunos desarrollos teóricos en donde se exponen los vicios que subsumen a estas organizaciones a la reproducción de prácticas manageriales —características de las empresas— y su contribución al robustecimiento del sistema capitalista (Cf. Rosenfeld, 2005; Collin y Molina, 2009).

### **Representaciones del funcionamiento organizacional en una osc: el caso del CAV**

Consideramos que si bien las caracterizaciones anteriores permiten trazar una imagen general de las osc como nuevas formas organizacionales, sería pertinente cuestionarlas antes de darlas por sentado. Proponemos por ello matizar dichas representaciones, lo cual no implica descontextualizarlas ni abstraerlas de su entorno más amplio ni mucho menos desconocer el marco institucional que justifica su existencia; sólo que proponemos una ruta distinta de investigación en donde dichos aspectos sean considerados y evaluados a partir de los propios actores que participan en

una organización; que sean ellos quienes expliquen lo que son, lo que hacen, lo que no hacen y lo que deberían de hacer. En la figura se ilustra cómo puede entenderse el abordaje teórico-metodológico propuesto para el análisis de la organización del objeto de estudio CAV.

En un primer nivel analítico consideramos que las diversas perspectivas a partir de las cuales han sido caracterizadas y explicadas las osc corresponden a un discurso que funge como un marco institucional. Se destacan los factores económicos, políticos, sociales y culturales a partir de los cuales se ha edificado una diferenciación entre la esfera pública, la esfera privada y la sociedad civil. Posteriormente se ejemplifica cómo la sociedad civil se integra por organizaciones consolidadas contractualmente —es decir osc—; y movimientos sociales. De las primeras, identificamos dos grandes tipos de caracterizaciones; las que enfatizan en sus aspectos comunes y las que destacan sus particularidades. Todo ello de forma conjunta conforma el discurso de las osc.

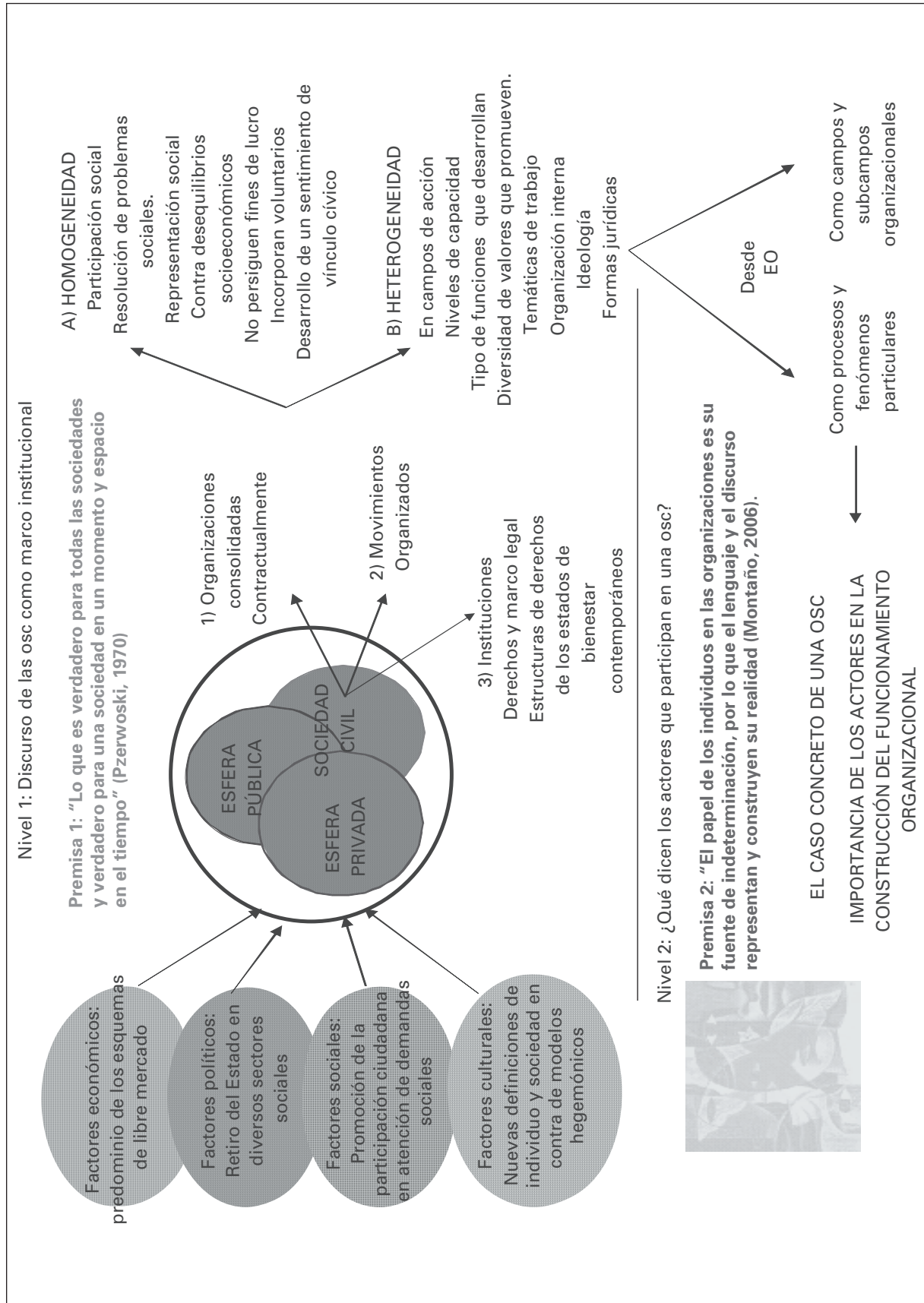
En un segundo nivel planteamos la necesidad de atender la heterogeneidad de las osc como campos organizacionales diferenciados, pero también como fenómenos particulares; por lo cual destacamos que nuestro interés es reconsiderar a partir de un estudio de caso el papel que juegan los individuos en la construcción del funcionamiento organizacional.

Bajo tal esquema analítico es que pretendemos mostrar a partir de un estudio de caso: a) la forma en que son reproducidas y resignificadas en un espacio concreto distintas imágenes sobre las osc, y b) cómo algunas de las características de los discursos sobre las organizaciones modernas y posmodernas se conjugan en un mismo espacio, generando formas particulares de representación de la realidad organizacional que desdibujan los límites planteados desde la teoría para la comprensión de las organizaciones.

### **Entre lo formal y lo informal**

El CAV puede ser definido como una osc constituida bajo la forma jurídica de asociación civil, la cual tiene como objetivo la atención integral

**Figura 1**  
**Abordaje teórico metodológico de una osc: el caso CAV.**



Fuente: elaboración propia.



de las necesidades de los jóvenes que habitan en las zonas populares de la Ciudad de México y su zona metropolitana.

Su misión consiste en apoyar a que los diferentes sectores de la sociedad —que normalmente están excluidos por motivos económicos o políticos, por género, por identidad, por preferencias sexuales o por cualquier otro tipo de condición grupal—, encuentren nuevas formas de inserción en su vida individual y colectiva con el apoyo de los proyectos y a través de la profesionalización sistemática y permanente de las actividades programadas.

De acuerdo con el discurso, las formas organizacionales burocráticas se caracterizan por un predominio de la organización formal del trabajo a partir de la estructuración de reglas, normas y procedimientos que configuran el comportamiento de los individuos en estos espacios.

Para el caso de CAV lo formal no está ausente, pues está expresado en los distintos documentos de carácter oficial que exhiben declaraciones explícitas tanto de la imagen de la organización como de las actividades y comportamientos a exhibir en el interior de la misma. Los objetivos y misión presentados anteriormente ejemplifican lo formal además de los diferentes documentos tales como: el acta constitutiva, historia, manual de procedimientos, organigramas, reportes internos de evaluación, planes y programas de acción.

Al respecto de la estructura formal de la organización algunos actores declaran:

#### Director operativo:

El CAV como ente operativo tú lo manejas como un *organigrama*, como una *estructura* y funciona de esa manera. Nuestra *estructura* posee una organización de carácter descendente que muestra las formas en que atribuyen funciones tanto de planeación como de ejecución del trabajo. Sin embargo, nosotros como cualquier otra organización hacemos un organigrama, a los que aquí denominamos *coordinadores* podríamos llamarlos *gerentes*, de todos modos las funciones que realizarían serían labores de planeación, de supervisión y de operación dentro de sus propias unidades, (Entrevista, 2009).

#### Coordinador de proyectos:

Se supone que *existe un manual de operaciones*, se supone, pero nadie los conoce. Ese es un manual que maneja el Director Operativo. Se supone que cada uno de nosotros *ya tiene establecida una función* a realizar, se puede decir que *hay una supervisión*, pero la supervisión más estricta es el trabajo mismo, el director más o menos ve si se hicieron las cosas o no, pero la realidad es que *siempre trabajamos de improviso* así como para sacar las cosas... (Entrevista, 2009).

En ese sentido, en el CAV la organización formal juega un papel importante pero no determinante en la configuración de la dinámica organizativa, dado que por un lado en el manual de procedimientos se establecen las principales actividades generales y rutinarias a realizar por cada uno de los miembros, pero no considera aquellas tareas no planeadas ni rutinarias, además de que no es reconocido por todos miembros. Los comportamientos prescritos y controlados de manera indirecta por estos documentos —y de manera más amplia por la organización formal— pueden ilustrarse a partir de las funciones atribuidas a cada persona en el manual de procedimientos y mediante los papeles estipulados en los organigramas.

Con respecto a la informalidad los actores declaran:

#### Coordinadora de finanzas y administración:

La *normalización* que puede o debería de haber del trabajo a partir de un manual de procedimientos y en base a ese funcionar, no se lleva porque más bien nosotros primero funcionamos y trabajamos y ya después hacen el manual; funcionamos con base en una *comunicación informal*, no tenemos muchos estándares. (Entrevista, 2009).

#### Coordinadora de proyectos y comunicación:

A veces siento que funcionamos por inercia, sabemos lo que tenemos que hacer pero a veces nos cuesta trabajo aterrizar las cosas y definir actividades (Entrevista, 2009).

Así, la formalidad se ve trastocada por la informalidad dado que el trabajo y las distintas actividades realizadas en CAV no quedan totalmente prescritos en documentos, sino que van surgiendo y construyéndose a lo largo del tiempo de manera más o menos espontánea y no tan planificada. Al mismo tiempo que se establecen líneas generales de acción y de comportamiento para los distintos actores mediante las declaraciones formales, éstas quedan en algunos casos soslayadas y sometidas a operación cotidiana caracterizada por respuestas reactivas más que proactivas, y donde los distintos intereses de los actores exhiben formas alternas de comportamiento y de interpretación y construcción de la realidad organizativa.

Por tanto, si bien lo formal estipula las actividades a realizar en cada puesto; sólo considera tareas de carácter rutinario, las cuales pueden ser planeadas y estandarizadas. Sin embargo, las formas de ejecución de las tareas pueden variar significativamente en cada circunstancia y de acuerdo con el criterio y la interpretación del ejecutante; además existen algunas actividades como los proyectos, los cuales involucran demandas específicas que no pueden ser previstas ni predichas por un manual de procedimientos, por lo cual las operaciones se realizan día con día de manera más o menos ordenada, pero no siempre con base en los modelos prescritos de comportamiento.

Las tensiones y complementariedades presentadas a partir de las declaraciones de algunos actores permiten vislumbrar una forma de organización que combina en sus distintas partes y procesos características de informalidad y formalidad, las cuales no están aisladas de las relaciones de poder que producen y las cuales son producto dado que el nivel político está presente en todo momento en las narraciones.

### ***Entre la rutina y la flexibilidad***

En CAV coexisten simultáneamente dos grandes formas de organización del tiempo y las actividades de trabajo que conjugan características de las organizaciones modernas y posmodernas: la

primera corresponde a la atribución de funciones por puestos y coordinaciones, la cual se encuentra detallada en el manual de operaciones de la organización; la segunda, se identifica una forma de división del trabajo a partir de proyectos en donde gran parte de los actores de la organización juega algún papel en su diseño, desarrollo y operación. Al respecto de la implicación entre estas dos grandes lógicas de organización del tiempo de trabajo algunos actores comentan:

#### Director operativo:

En el CAV para las *actividades rutinarias* se utiliza el *manual de procedimientos* que en general sigue aplicando, sobre todo en la operación, aunque puede variar en quien lo ejecuta. Pero también el CAV desde cosas muy elementales tiene una *forma más flexible*, puedes venir vestido y peinado como quieras, tienes un horario de trabajo pero nunca vas a checar una tarjeta, la regla es tienes que estar cuando tus compañeros te necesiten y cuando tus obligación te lo requieran (Entrevista, 2009).

#### Diseñador:

Pues se supone que hay cosas que debemos hacer todos los días, pero más bien *cada quien* sabe qué es lo que tiene pendiente por hacer y entregar y *decide cómo hacer las cosas*. Cuando trabajamos todos en los proyectos a veces la *planeación viene desde la cabeza*, pero a veces entre nosotros tenemos que ponernos de acuerdo para las tareas a realizar (Entrevista, 2009).

#### Finanzas y administración:

Casi todos aquí *hemos aprendido a hacer las cosas* y cada quien *se ha ido especializando* en sus coordinaciones, aquí cada quien se pone sus pasos y sus métodos; las coordinaciones conjuntan *actividades rutinarias y no rutinarias*. Aquí lo que menos pesa son las *relaciones formales de mando*, esa *jerarquización*, porque no la sentimos como tal, y además ese trabajo es algo que nosotros hemos definido a lo largo del tiempo, a veces sólo le avisamos a la dirección, y la mayor parte del tiem-

po trabajamos de forma independiente (Entrevista, 2009).

Coordinadora de proyectos y comunicación:

Sólo en cuestiones específicas trabajamos con las otras coordinaciones, la mayor parte del tiempo nosotros *tomamos decisiones en nuestras áreas*, más bien cada quien ya sabe qué es lo que tiene que hacer, aquí sólo se establece que es lo que se necesita y la persona que sabe hacerla decide los medios y las formas en que va a realizarlas (Entrevista, 2009).

Coordinador de proyectos:

En cuanto a las jerarquías puede decirse que existen dos: el director general y el director operativo, el trabajo se divide entre los que dirigen y planean y los que operan; las dos jerarquías dirigen, los demás sólo operamos... (Entrevista, 2009).

En estas declaraciones podemos identificar distintas maneras en que se percibe la rutina y la flexibilidad en la forma de organización del trabajo. Lo que puede resaltarse es que estos dispositivos entendidos como mecanismos de control generan prácticas y modos particulares de comprensión de la realidad organizacional, donde se destacan las tensiones y complementariedades entre las posturas.

Por ejemplo, puede decirse que mientras cada actor posee ya una serie de actividades que de manera irrevocable deberá realizar durante su permanencia en la organización, también de manera paralela puede verse involucrado en situaciones cambiantes ante las cuales no puede responder de manera rutinaria, dado que demandan actividades que no pueden estructurarse sino a partir de la vivencia cotidiana.

Por otro lado, al trabajar como unidades relativamente autónomas, los distintos actores que conforman las coordinaciones pueden de manera informal reestructurar permanentemente las formas de organización del tiempo y las actividades a desarrollar en el trabajo. Tanto las rutinas como los horarios flexibles son interpretados por

los actores y cada uno de ellos imputa un significado específico a estas formas; sin embargo, es necesario enfatizar que ambas ofrecen ventajas y desventajas que son percibidas como motores o límites del funcionamiento organizativo, pues, mientras la rutina enajena, el horario flexible induce mecanismos de autocontrol en el trabajador, lo cual, a pesar de que utiliza las formas de control social, no oculta las asimetrías caracterizadas en las relaciones de poder que conforman la dinámica cotidiana de la organización.

En cuanto a la descentralización, puede decirse que en el CAV juega un papel determinante, dado que cada unidad o coordinación puede realizar actividades de planeación, supervisión y operación dentro de sus propios espacios; además genera la idea de *autonomía* individual en donde los actores consideran que la flexibilidad de la estructura les permite tomar sus propias decisiones y no se sienten totalmente atados a jerarquías. Sin embargo, también aquí se genera una falsa noción de autonomía, dado que las relaciones de dominación concentradas en la cúspide de la jerarquía permanecen, los planeadores y estrategias quedan separados de los ejecutores u operarios.

Se transita, además, de un modelo de control directo basado en la supervisión directa y un apego estricto a las normas organizacionales, a un modelo de control más indirecto, a partir del cual los actores se vuelven *policias y sacerdotes de sí mismos*" (Mirés, 1996); estos mecanismos de autocontrol permiten prescindir de esquemas altamente estructurados de organización del trabajo, dado que cada individuo puede autoimputarse de múltiples maneras estructuras mentales que le permitan organizarse a partir de su trabajo y de sus actividades.

### ***El discurso social y la lógica de mercado y gestión empresarial***

El discurso de las OSC ha tratado de aislarse del discurso managerial, por lo que se ha rechazado la posibilidad de coexistencia entre modelos que de alguna manera parecen contradictorios. Sin embargo, en el caso del CAV no existe una

separación clara entre los diversos marcos institucionales que se entrecruzan para dar cuerpo al funcionamiento organizativo.

Por un lado; la organización se sustenta en un discurso oficial sustentado a su vez en una lógica de asistencia social que rechaza los modelos de generación de ganancias, para dar cabida a un modelo que busca resolver necesidades sociales de un tipo de sector poblacional. En la historia puede identificarse un mito de creación del proyecto que se vincula al desarrollo y consolidación de un modelo de investigación social aplicada que busca la promoción de un nuevo tipo de políticas sociales y culturales de atención a los jóvenes desfavorecidos.

En esta declaración se muestra la naturaleza social atribuida al proyecto y la cual ha sido interiorizada y reproducida por distintos actores que conforman la organización. Al mismo tiempo, existen narraciones en las cuales se establecen ciertas tensiones entre dos modos de interpretación del funcionamiento organizativo. Algunos actores al respecto expresan lo siguiente:

Coordinador de eventos:

Lo que hace falta aquí es plantear a *CAV* como una *marca*, como algo que nos permita generar una imagen entre el público; atender sus demandas; de qué sirve hacer eventos culturales si la gente no viene, los conciertos son una *parte fundamental de ingresos* para *CAV*... (Entrevista, 2009).

Director operativo:

*CAV* es una *marca*, y se maneja con una estructura con una organización y una *forma de administración*; yo fui gerente de crédito y cobranza por muchos años, estuve en una gran empresa y *CAV* tiene un organigrama así como cualquier *empresa*. Lo único es que *no se persiguen como tal fines de lucro* (Entrevista, 2009).

Coordinador de proyectos:

El *CAV* es una *buena pantalla*, tiene un *enfoque más corporativista* de la juventud y de la cultura; aquí se da más un enriquecimiento a través del discurso del

impulso al desarrollo de la juventud, *lo importante es cómo sacar más recursos* (Entrevista, 2009).

Coordinador de talleres:

Siempre desde que yo he estado aquí ha sido como que esa *dicotomía* entre una *visión* y la otra, la *empresarial* y la *social*; *costo-beneficio* y el *impacto social* hacia un grupo específico en la población (Entrevista, 2010)

Es aquí donde existe un predominio de modelos manageriales y corporativistas en la forma en que se gestiona la organización; aquí se establece un conflicto de intereses entre aquellos que identifican a *CAV* como una empresa o marca que debe de buscar la maximización de los beneficios —económicos principalmente—, y entre los que la perciben como un modelo de asistencia social que debe enfocarse en la atención de las demandas de la población objetivo.

En esta organización, puede decirse que se presentan distintos marcos de actuación para los individuos, los cuales encuentran sus correlatos en los grandes marcos instituciones que predominan en la sociedad actual. La lógica managerial no está ausente en las prácticas cotidianas de esta organización, por lo que configura de manera conjunta con la lógica social una dinámica muy particular que permite mantener las unidades relativamente separadas las unas de las otras, pero al mismo tiempo buscar puntos de cooperación a pesar de los diversos intereses que predominan en cada uno de sus miembros.

El predominio de modelos de gestión empresarial en el ámbito de las organizaciones corresponde a la falacia de que constituyen las formas más eficientes de operación. De esta manera, la gran empresa se ha venido constituyendo cada vez más como la referencia central (Aubert y Gaulejac, 1993; Sennett, 2000; Castels, 2001), incluso en espacios que discursivamente han estado caracterizados como diferentes, tales como las *osc*.

A pesar de que la mayoría de los actores consideran que el discurso social que sustenta la imagen asistencial del *CAV* ha servido para crear una *pantalla* hacia el exterior, también se destaca la

forma en que ambas lógicas coexisten en la operación cotidiana, porque a través de la imagen asistencialista se ha logrado el reconocimiento y la legitimación de la organización ante instancias públicas, privadas y sociales, y paradójicamente esto permite a la organización obtener mayores recursos —los cuales son asociados a una lógica empresarial— a través de programas de coinversión y proyectos de trabajo.

### Reflexiones finales

Las tensiones y complementariedades presentadas a partir de las declaraciones de algunos actores en CAV permiten vislumbrar una forma de organización que combina en sus distintas partes y procesos características de organizaciones modernas y posmodernas, donde los conceptos se construyen en la propia acción, resultando siempre heterogéneos pues dependerán siempre de las diversas interpretaciones que los sujetos atribuyen a sus actividades cotidianas así como de las experiencias a partir de las cuales éstos consideran algo *como deseable* y como “finalidad última” para guiar su acción.

La existencia de distintas imágenes y representaciones en CAV que se contradicen y complementan permiten dar cuenta de los procesos dialécticos a partir de los cuales las organizaciones se estructuran, en este caso particular sobre:

- La coexistencia de normas y procedimientos formales con relaciones informales de comunicación y autoridad.
- La hibridación entre formas de organización del tiempo basadas en la rutina, y formas de organización basadas en la flexibilidad.
- Formas de descentralización de funciones y responsabilidades ancladas a puntos nodales de concentración de poder.
- La mezcla entre mecanismos de control basados en la supervisión directa y los sistemas de evaluación del desempeño y administración por objetivos.
- Relaciones más o menos estables entre la autonomía/aislamiento de unidades y la interdependencia/cooperación.

- Una complementariedad entre los sistemas de producción material basados principalmente en la retribución salarial y sistemas de producción de signos y símbolos que permiten a los actores adherirse a las demandas organizativas.
- Una mezcla de lógicas institucionales: el discurso social y el discurso del mercado y la gestión empresarial.

A partir de esto, argumentamos que las generalizaciones sobre formas organizativas limitan la comprensión de los fenómenos que se gestan al interior de éstas. Las representaciones de organizaciones modernas y posmodernas constituyen modelos dicotómicos, ideales e instrumentales que no permiten dar cuenta de la realidad si no sirven como marcos de referencia para clasificar fenómenos altamente heterogéneos. Por ello, en casos concretos como el del CAV, pueden presentarse distintas mezclas entre elementos que teóricamente han sido entendidos de manera antagónica. Así, a pesar de la existencia de lógicas contradictorias sustentadas por los diversos actores que participan en una organización, también pueden identificarse ciertas complementariedades, como resultado de procesos dialécticos que posibilitan la estructuración de las osc.

### Notas

<sup>1</sup> En ésta se realizó una estancia de investigación de un año y medio como observadora participante, y se aplicó un total de 15 entrevistas semiestructuradas y 16 entrevistas a profundidad a 15 actores que trabajaban en la misma durante el periodo 2008-2010. Véase Ramírez (2010).

<sup>2</sup> No es el objetivo del presente trabajo realizar una discusión sobre la modernidad y la posmodernidad, ni de sus diferentes connotaciones, lo que pretendemos más bien es contextualizar el discurso de las organizaciones modernas y posmodernas para poder identificar sus principales caracterizaciones.

<sup>3</sup> Al respecto Mirés (1996) menciona que el protestantismo se expresó desde sus orígenes

en dos formas: 1) como labor disciplinada, culto al trabajo y racionalización de la vida, y 2) como una protesta frente a formas emergentes de explotación eclesíastica.

<sup>4</sup> Donde la base del proceso de trabajo es intensiva, mecánica, con alta división del trabajo y está basada en métodos empíricos de aplicación previa con el taylorismo. (Clegg, 1990: 24-25).

<sup>5</sup> Pese a que Weber elaboró el concepto de burocracia en el contexto de su Sociología Política, empleó el término en un sentido más amplio, de tal suerte que no sólo la administración pública se burocratizó sino también diversas instituciones sociales siendo la empresa a gran escala el ejemplo más representativo (Mouzelis, 1975: 24).

<sup>6</sup> La relación entre burocracia y racionalidad se da por lo menos en dos sentidos: primero, en la importancia que tiene la adecuación de medios a fines para el logro de objetivos, y segundo, la representación del mundo mediante el uso de conceptos abstractos, cuantificables y objetivos para así conseguir un creciente dominio de la realidad (Mouzelis, 1975).

<sup>7</sup> Ello ha derivado en tratarlas como vinculadas a lo que se ha denominado sociedad civil, la cual en la época actual ha sido definida como distinta de la esfera económica y del ámbito público, que busca mediar las contradicciones entre los intereses de los individuos, caracterizada por la existencia de algún tipo de organizaciones —de la sociedad civil—, instituciones y movimientos sociales que buscan satisfacer demandas sociales particulares (Cohen y Arato, 2003). Entonces se ha considerado que es en esta última en donde actúan las osc.

### Fuentes bibliográficas

Aubert N. y V de Gaulejac (1993). *El Costo de la Excelencia*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1ª edición.

Ablanado, Ireri, Layton, Michael y Sergio García (2007). *Definición de una agenda fiscal para*

*el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Ciudad de México: Incide Social, ITAM, ICNL y Cemefi.

Baca, Laura (2000). *Léxico de la Política*, FLACSO, México.

Barba, Antonio y Pedro Solís (1997). *Cultura en las Organizaciones*. México: Vertiente Editorial.

Butcher, Jacqueline (2008). *México solidario, participación ciudadana y voluntariado*, México: Limusa Noriega Editores.

Caldera, Diana (2008). *La Identidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Aproximación a las Organizaciones Humano-Solidarias*. Tesis doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAM-I. México.

Castels, Manuel (2001). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad Red Vol. 1*, Editorial Siglo XXI, México.

Cohen Jean y Andrew Arato (2001). *Sociedad Civil y Teoría Política*, FCE, México, pp. 703 (traducción de Roberto Reyes Mazzoni, *Civil Society and Political Theory*, 1992, Mit Press, Cambridge).

Coriat, Benjamín (1994). *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI Editores.

De Piero, Sergio (2005). *Organizaciones de la Sociedad Civil*, Buenos Aires, Editorial Paidós.

Favela, Alejandro et al. (2003). *Organizaciones civiles una propuesta para lograr su consolidación*, México, UAM-I, CEDIOC, Plaza y Valdés Editores.

Fernández, Carlos et al. (2001). *Organizaciones solidarias. Gestión e innovación en el Tercer Sector*. Editorial Lugar. Buenos Aires.

Mirés, Fernando (1996). *La revolución que nadie soñó, o la otra posmodernidad: la revolución microelectrónica, la revolución feminista, la revolución tecnológica, la revolución política y la paradigática*, Editorial Nueva Sociedad, Caracas.

Montaño, Luis (1994). "Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática" en Luis Montaño Hirose (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, UAM-I, México, pp. 67-91.

Montaño, Luis (2004). "El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social"

- en Luis Montaña Hirose (coord.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente y Cámara de Diputados, pp. 9-39.
- Mouzelis, Nicos (1975). *Organización y Burocracia*. Barcelona: Ediciones Península.
- Olvera, Alberto (1998). *Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: De la Sociedad Civil al Tercer Sector*. Documento del Instituto de Investigaciones Socio-Históricas. Universidad Veracruzana. México.
- Olvera, Alberto (Coord.) (2003) *Sociedad Civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*, Universidad Veracruzana/FCE, México.
- Sennett, Richard (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo*.
- Ramírez, Silvia (2010). *Una propuesta para el análisis estructural de una osc: El caso del Centro de Arte y Cultura cv (CACCV)*. Tesis de maestría del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAM-I, México.
- Pfeffer, Jeffrey (2000). *Los nuevos rumbos en la teoría de la Organización*, Oxford, México.
- Van Dijk, Teun (2000). "El discurso como interacción en la sociedad" en Teun van Dijk (comp.), *El discurso como interacción social*, Barcelona, Gedisa.
- Publicaciones periódicas**
- Alvesson, Mats y Stanley Deetz (1996). "Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies" en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Walter Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 255-283.
- Aktouf, Omar (1992). "Management and Theories of Organizations in the 1990's: Toward a Critical Radical Humanism?" en *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 3, pp. 407-431.
- Calvillo, Miriam et al. (2004). "Organizaciones Civiles. Una propuesta organizativa" en *Revisita Iztapalapa*, enero-junio de 2004, núm. 56, UAM Iztapalapa, México, pp. 39-59.
- Canto, Manuel (1995). "El nuevo papel de las organizaciones civiles" en *Revista Rostros y Voces de la Sociedad Civil*, julio-agosto de 1995, núm. 00, México.
- Clegg, Stewart (1990). *Modern Organizations. Organizations Studies in the Postmodern World* Sage, Londres, pp. 1-24, 176-230.
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996). "Organizations, Organization and Organizing", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord. *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp. 1-28.
- Hernández, Luis (1995). "Notas sobre la ONG, la democracia y el desarrollo" en *El Cotidiano*, septiembre de 1995, núm. 71, UAM-A, México.
- Heydebrand, Wolf (1989). "New Organizational Forms" en *Work and Occupations*, vol. 16; núm. 3, agosto, pp. 323-357.
- Montaña, Luis (2000). "Diversidad y similitudes organizacionales. Perspectivas y controversias" en *Iztapalapa*, año 20, núm. 48, pp. 43-47.
- Montaña, Luis (2007). "L'analyse organisationnelle au Mexique" en *Sociologies Pratiques*, núm. 14, Presses Universitaires de France, París, pp. 169-180.
- Rosenfeld, Mónica (2005). "Dilemas de la participación social. Reconceptualizando la relación Estado-sociedad civil" en *Revista Observatorio Social*, Cuaderno N° 7, Buenos Aires, FLAGSO, pp. 1-25.
- Reed, Michael (1993). "Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in Organization Theory" en Hassard, John y Martin Parker, *Postmodernism and organizations*, Sage, Londres, pp. 163-182.
- Otras fuentes**
- Collin, Laura y Rafael Molina (2009). "Las organizaciones de la sociedad civil en México: de la invisibilidad al protagonismo", *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*, Coloquios, México, [en línea] Coloquios, 2009 URL: <http://nuevomundo.revues.org/index47723.html>.

