

CAPÍTULO PRIMERO

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN

PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN

Por JUAN GONZÁLEZ-ANLEO

LA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN

La perspectiva sociológica en el estudio de las organizaciones ha ido variando a lo largo de tres períodos muy diferenciados: la perspectiva clásica, desde comienzos de este siglo hasta 1930; la perspectiva *humanista*, entre 1930 y 1960; y la perspectiva *neorracionalista*, desde 1960 hasta nuestros días. Podemos denominarlas, a semejanza de los estilos artísticos, la perspectiva clásica, la romántica y la neoclásica, y un recorrido rápido por cada una nos permite comprender mejor la naturaleza de la organización, sobre todo si tenemos en cuenta que en la mayor parte de las organizaciones hoy vigentes en todos los ámbitos —el comercial y el industrial, el educativo y el cultural, el religioso y el militar, etc.— persisten rasgos de los tipos de organización de las tres perspectivas, sobre todo en la Administración Pública.

Primera perspectiva

La primera perspectiva pone el énfasis en la racionalidad, el orden, la exactitud y el modelo científico. Sus grandes aspiraciones son la eficacia, la disciplina y la precisión en las tareas realizadas. A este período clásico corresponden dos modelos organizativos muy relacionados: la burocracia, estudiada por el alemán Max Weber, y la organización científica del Trabajo, diseñada y puesta en práctica en Estados Unidos por Frederic W. Taylor.

La burocracia aparece como la meta lógica y deseable del largo camino de la sociedad hacia la racionalidad y, según Max Weber, es la forma de organización del trabajo y de la tarea humana intrínsecamente superior a todas las demás formas organizativas. Max Weber afirma esto de la burocracia prusiana del siglo XIX como tipo ideal, lo que explica algunas de sus afirmaciones. Las ventajas de la burocracia en el terreno de la eficacia y la precisión proceden:

- 1.º de que se trata de una actividad sometida a “reglas calculables”,
- 2.º de que produce un tipo de personalidad, la “burocrática”, en la que la actividad ocupacional o laboral queda radicalmente separada de la vida privada y sus interferencias, y
- 3.º de que está sujeta a un tipo de autoridad, la “racional-legal”, que se fundamenta en la legalidad del orden establecido y en el derecho al mando de los que son llamados e incorporados a este poder legal.

Los principios de la organización burocrática son los siguientes:

- 1.º La autoridad está centralizada y la jerarquización de los puestos de trabajo se extiende a lo largo de toda la organización.
- 2.º Se concede una gran importancia a las normas, las reglas y los procedimientos estandarizados de realizar las tareas.
- 3.º Las tareas se simplifican y se especializan.
- 4.º Se concede en general escaso valor a las iniciativas de los empleados, funcionarios y miembros de la organización.
- 5.º La responsabilidad no es individual sino corporativa.
- 6.º Las relaciones son impersonales, y los roles que se asignan son “específicos”, es decir, referidos sólo a los deberes y tareas estrictos del cargo.
- 7.º El status es adscrito de acuerdo con un sistema oficial de promoción basado en la antigüedad.
- 8.º El servicio es al sistema, a la organización, y no tanto al cliente.

Frente a la eficacia y la racionalidad del sistema burocrático, son fácilmente reconocibles los inconvenientes y disfunciones del mismo: la rigidez, las actitudes ritualistas y mecánicas, la excesiva valoración de la dependencia y de la sumisión, la resistencia a la colaboración, el espíritu de casta, etc..

La Organización Científica del Trabajo es el segundo modelo correspondiente a esta perspectiva “clásica”, y se inspiró en el modelo burocrático y en ciertas tendencias organizativas de tipo mecanicista vigentes en Europa desde el comienzo del proceso de industrialización. Pero el precedente más directo fue, como afirma Gareth Morgan (1), las reformas introducidas en su ejército por el rey Federico el Grande de Prusia. El rey prusiano heredó un ejército compuesto por criminales pobres, mercenarios y reclutas forzados. Y decidió introducir cambios drásticos inspirándose en el ejemplo de las legiones romanas, los tercios españoles del siglo XVI y los inventos mecánicos de su época, a los que era muy aficionado y de los que poseía una gran colección. Las reformas más conocidas fueron:

- ampliación y estandarización de los reglamentos,
- especialización creciente de tareas,
- uso de un equipamiento standard,
- formalización de grados, jerarquías y uniformes,
- creación de un lenguaje técnico y una “jerga” para el mando,
- entrenamiento sistemático que facilitara un fácil reemplazo de las unidades y partes,
- distinción neta entre funciones de mando (*línea*) y funciones de asesoramiento (*staff*),
- y como principio clave: “los soldados deben aprender a temer más a sus oficiales que al enemigo”.

Durante el siglo XIX se sucedieron los intentos para codificar y promover ideas varias sobre la eficiencia de la organización y de los “managers”, empezando por el principio de la división del trabajo de Adam Smith, y siguiendo con los ensayos de Eli Whitney sobre la producción en masa de cañones y de Charles Babbage sobre el necesario enfoque científico de la gestión empresarial, coronando estos intentos, ensayo y precedentes el análisis de Max Weber del paralelismo entre la mecanización de la industria y la burocratización de las organizaciones.

La aportación de Frederic W. Taylor a la consolidación del nuevo modelo de Organización Científica del Trabajo fue fundamental. Las bases del nuevo modelo científico fueron:

1. la racionalidad de movimientos y esfuerzos en el trabajo,
2. la supresión de la unidad subjetiva originaria (el productor) y la inauguración de una nueva unidad objetiva (el trabajador despersonalizado,

(1) MORGAN, GARETH: Images of Organization, Beverly Hills-Ca., Sage, 1986, p. 22-25.

inserto como una pieza más en la cadena de montaje y con subordinación total al jefe inmediato (capataz, mando intermedio...),

3. una serie de normas operativas que acabaron convirtiéndose es una especie de decálogo del trabajo manual y subordinado: 1º) la eliminación de esfuerzos inútiles, 2º) el empleo de instrumentos y herramientas estandarizados y científicamente diseñados, 3º) la regulación racional del flujo de materiales y de los ciclos de trabajo, 4º) la definición rígida de tiempos y métodos de trabajo, 5º) la asignación a cada trabajador de tareas elementales y superdefinidas y la especialización máxima de actividades, 6º) el establecimiento de sistemas de retribución incentivos calculados sobre el rendimiento del trabajador "medio", 7º) el control contable de todas las actividades empresariales, 8º) la organización jerárquica de todos los mandos y jefes para el control eficaz de los trabajadores, 9º) el adiestramiento de los obreros para la ejecución de las tareas encomendadas, y 10º), la reducción de las tareas más frecuentes y repetidas a pura rutina, delegadas en cada trabajador.

Las críticas más importantes a los modelos implícitos en esta perspectiva, el burocrático y el de la Organización Científica del Trabajo, denuncian que la burocratización tiende a degenerar inexorablemente en una oligarquía (Ley de Hierro de Michels), en especial los partidos políticos y los sindicatos, y que la burocracia desemboca frecuentemente en un bloqueo, (Crozier: "El fenómeno burocrático") debido a la excesiva proliferación de reglas impersonales, a la centralización de las decisiones, al aislamiento de cada estrato o nivel de la organización, y a la presión del grupo sobre el individuo por el amplio desarrollo del poder y de la cultura informales en la organización burocrática.

Una clasificación de las organizaciones de cierto interés desde el punto de vista de la institución militar es la tipología propuesta por Amitai Etzioni, que se sitúa también en esta primera perspectiva o período en el estudio de las organizaciones. Etzioni distingue entre organizaciones coercitivas, cuyo objetivo fundamental es el orden y la sumisión de sus miembros al poder, que utiliza medios predominantemente físicos (reclusión, castigos, amenazas...) para conseguir dicho objetivo; las organizaciones utilitarias, cuyo objetivo último es la producción de bienes o de servicios, y el lucro consiguiente, utilizando el poder medios materiales (salario, sobre todo) y aprovechándose de las actitudes calculadoras de los miembros de la organización; y las organizaciones normativas o morales, cuyo objetivo es influir en la sociedad mediante la realización de determinados valores

—religiosos, culturales, sociales, estéticos, medioambientales, etc.—, finalidad para la que se sirve de medios simbólicos o morales: la identificación con una institución de prestigio, la satisfacción de un deber superior cumplido, la pura recompensa espiritual, etc. Los ejércitos son considerados por Etzioni de dos formas diferentes: en tiempos de paz serían instituciones predominantemente utilitarias, en tanto que en tiempo de guerra se convertirían en instituciones predominantemente morales, aunque en ambas situaciones no estaría ausente un elemento de coerción.

Perspectiva Humanista o Escuela de Relaciones Humanas

La perspectiva humanista o Escuela de Relaciones Humanas, fundada y presidida por Elton Mayo, representó la reacción contra la Organización Científica del Trabajo de Taylor, reacción favorecida por los movimientos sociales, los sindicatos, y grupos eminentes de psicólogos sociales y de sociólogos, que denunciaron la alienación del trabajador en la máquina de trabajo creado por el taylorismo y el sacrificio inmisericorde del hombre a la máquina y al objetivo de la máxima productividad.

El nuevo enfoque supuso un giro de 180 grados en relación con el enfoque racionalista del período inmediatamente anterior, que había convertido la teoría de las organizaciones en una pura ingeniería organizativa obsesionada por las relaciones entre la estructura, los roles, los objetivos y el rendimiento. El nuevo enfoque fue de tipo organicista, y más que de ingeniería puede hablarse de “biología organicista”, basada en la concepción de la organización como un gran organismo con necesidades individuales y colectivas, con el siempre acuciante problema de su supervivencia y de las relaciones con el entorno. El concepto de salud integral de la organización, objetivo prioritario de la misma, fue formulado por Argyris de la forma siguiente: la organización consigue su salud integral en el mismo proceso en el que consigue la salud integral de todos sus miembros.

El punto de partida de la nueva perspectiva o modelo fue la consideración de las necesidades del individuo y de la organización. Los miembros de ésta son seres con necesidades complejas que deben ser satisfechas si se quiere que se realicen plenamente y que trabajen eficientemente en su puesto de trabajo, es decir, si se quiere conseguir una plena eficiencia organizacional. Este principio parece obvio pero no lo fue hasta mediados del siglo XX por la arraigada creencia del enfoque racional-mecánico de que el trabajo responde exclusivamente a una necesidad básica, el salario, y de que el problema clave de los directivos es diseñar y dirigir la orga-

nización de forma tal que la gente sea estimulada para ajustarse a las necesidades de la gran máquina productiva. El problema básico quedaba así reducido al problema de “pagar el salario justo por un trabajo justo”, y el *management* de la empresa fue concebido como un proceso estricto de dirección y de control.

Los cuatro “descubrimientos” que provocaron el mencionado giro fueron el estudio de Elton Mayo, iniciado con enfoque taylorista, sobre la Western Electric Company; el enriquecimiento de la teoría de las motivaciones, debido primordialmente a Abraham Maslow; los descubrimientos de los sociólogos de la Organización Argyris, McGregor y Herzberg; y la concepción de las organizaciones como sistemas sociotécnicos.

- 1.º La investigación de Elton Mayo y de sus colaboradores puso en evidencia la importancia de los elementos informales en la dinámica de la organización. En el correcto desempeño del puesto de trabajo es muy importante tener en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores, y la forma cómo los grupos de trabajo, al margen de los reglamentos y las normas, satisfacen esas necesidades restringiendo la producción y dedicándose a realizar actividades no programadas, al margen también de normas y reglamentos. Es decir, la influencia de la naturaleza humana en las actividades de la organización es tan importante como el diseño formal de la organización. Es, por tanto, primordial la motivación multidimensional y la trama de relaciones entre individuos y grupos. En resumen: los individuos y los grupos, como todos los organismos biológicos, sólo trabajan al máximo de su eficacia cuando son satisfechas sus necesidades de toda índole.
- 2.º El enriquecimiento de la teoría de las motivaciones, de Maslow, arranca del principio de que el ser humano es un organismo psicológico que lucha por satisfacer sus necesidades y para alcanzar su objetivo final de pleno desarrollo y crecimiento de la persona. Las necesidades van apareciendo a lo largo del ciclo vital y del ciclo ocupacional del individuo según una secuencia casi general: primero, las necesidades fisiológicas (salarios y remuneraciones, condiciones de trabajo seguras y agradables); segundo, la necesidad de seguridad, de marco estable, (empleo fijo, planes de pensiones y de salud, énfasis en una carrera dentro de la organización); tercero, las necesidades sociales (una organización del trabajo que permita la interacción con los colegas, fiestas y celebraciones, instalaciones sociales y deportivas...); cuarto, necesidades relacionadas con el EGO (un trabajo orientado al

logro, a la autonomía personal, a la responsabilidad y el autocontrol, una tarea que realce la identidad personal, y el reconocimiento de los superiores por el buen rendimiento y por la calidad del trabajo realizado, con las recompensas, premios y ascensos consiguientes); y quinto, las necesidades de autorrealización, (un trabajo que se convierta en un medio privilegiado de expresión de la vida y de la identidad personal).

Según la Organización Científica del Trabajo las necesidades del hombre se reducían prácticamente al salario justo. Según el esquema de Maslow las necesidades superiores o secundarias (las de logro y de autorrealización) revisten una importancia muy especial. Pero conviene recordar el principio secuencial o cronológico de la teoría: las necesidades superiores no van apareciendo sino a medida que las necesidades de rango inferior no han sido satisfechas en una medida adecuada.

Las organizaciones de tipo burocrático suelen favorecer una motivación centrada casi exclusivamente en el salario y la seguridad, con lo que confinan el desarrollo humano de sus miembros a los niveles inferiores de la jerarquía de necesidades.

Además del modelo de Maslow hay que señalar otras aportaciones que han influido poderosamente en la perspectiva humanista de las organizaciones, sobre todo en relación con la forma de ejercer el liderazgo en el grupo o en organización: 1) Las investigaciones de Kurt Lewin sobre las ventajas del modelo democrático y participativo de liderazgo, sobre todo en relación con la eficacia de la organización y con su mayor capacidad y flexibilidad para introducir cambios necesarios; 2) La aportación de Lickert sobre la conveniencia de un estilo de mando permisivo, que favorezca la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, y su insistencia en la necesidad de un funcionamiento armonioso y coordinado de los grupos dentro de la organización, sin limitaciones ni manipulaciones desde las posiciones de autoridad; 3) La teoría X y la teoría Y de McGregor, que parte del siguiente principio: la eficiencia de la organización se puede multiplicar en la medida en que se aproveche todo el potencial de su recurso principal: el hombre. Para ese óptimo aprovechamiento es necesario abandonar la aplicación de la teoría X y adoptar la teoría Y. La teoría X dice, en síntesis, que el hombre medio es como un niño, incapaz de autocontrol y de autodisciplina, poco amante del trabajo y de la actividad, reacio a tomar responsabilidades, deseoso en el fondo de su corazón de ser mandado... La teoría Y propone exactamente lo contrario: el *hom-*

bre medio es por naturaleza activo, disfruta en el trabajo, es capaz de auto-control y de asumir responsabilidades, le gusta adelantar iniciativas, quiere ser dueño de su propio destino...

- 3.º La teoría de la integración de las necesidades de los individuos miembros y de las necesidades de la organización fue propuesta por los sociólogos anteriormente citados, Herzberg, McGregor y Argyris, con un sólido fundamento en investigaciones empíricas. Argyris la resumió en un principio clave: "La organización satisface sus propias necesidades en el mismo proceso en el que satisface las necesidades de sus miembros". Es decir, ambas satisfacciones son inseparables. Los hallazgos más importantes en el desarrollo de esta teoría fueron los siguientes: 1) Se pueden modificar las estructuras burocráticas, los estilos de liderazgo y la organización general del trabajo para crear tareas o empleos "enriquecidos" y motivadores, estimulando así a la gente a ejercitar todas sus capacidades para el autocontrol y la creatividad (teoría Y); 2) Se puede conseguir que los empleados o miembros de una organización se sientan más útiles e importantes ofreciéndoles trabajos con sentido y la máxima cantidad posible de autonomía, responsabilidad y reconocimiento, como mecanismos o medios de implicación personal en el trabajo; 3) Existe un amplio repertorio de medios para motivar a los miembros de la organización en todos los niveles de la jerarquía de necesidades; 4) Se puede motivar a los empleados mediante la satisfacción de necesidades de orden superior sin necesidad de aumentarles el sueldo o salario.
- 4.º La concepción de las organizaciones como sistemas socio-técnicos, según la cual los aspectos sociales y técnicos del trabajo son inseparables y se influyen mutuamente el uno en el otro. Los estudios de Trist y Banforth sobre las minas de carbón del Reino Unido descubrieron que una nueva tecnología para la explotación del carbón, basada en el modelo de las cadenas de montaje, a pesar de aliviar el duro trabajo de acarreo y transporte, producía una gran insatisfacción en los trabajadores y un rendimiento inferior porque había destruido el tejido social de relaciones interpersonales preexistente en las explotaciones carboníferas.

Esta segunda perspectiva, humanista y profundamente enriquecedora, tuvo como fallo fundamental el descuido de aspectos sociológicos fundamentales de la organización: el problema del poder, las necesidades de las estructuras organizativas complejas y las mismas exigencias de la racio-

alidad. Se quiso reemplazar, como se ha dicho, “la Mano Invisible de Adam Smith por la mano satisfecha de las Relaciones Humanas”, olvidando que si el hombre es corazón (necesidades afectivas y sociales, necesidad de reconocimiento, estima y amistad, necesidades expresivas, etc.), también es cabeza: orden, racionalidad, eficiencia, etc.

Perspectiva neorracionalista, neoclásica

La perspectiva neorracionalista, neoclásica, intenta tender un puente entre el enfoque racionalista de la Organización Científica del Trabajo y la Burocracia y el enfoque humanista de la Escuela de Relaciones Humanas. Esta nueva perspectiva ha encontrado su fundamento teórico y su impulso en la teoría de sistemas desarrollada por Van Bertalanffy y Laszlo, y aplicada exitosamente al análisis de los sistemas políticos por Easton y al campo de la sociología industrial por Burns y Stalker, entre otros.

El principio de la teoría de sistemas organizativos es que las organizaciones son sistemas abiertos al entorno, es decir, organismos caracterizados para un ciclo continuo de: recepción de *inputs*, procesos de transformación de esos *inputs*, proceso continuo de retroalimentación (feed-back) y producción de *outputs*. Estos procesos del ciclo los realiza el sistema con un grado variable de apertura: 1) desde la mínima o nula, sistemas cerrados —como una torre, un campanario o un puente—, 2) pasando por los sistemas parcialmente abiertos —como las empresas públicas que no tienen que preocuparse por las demandas de los clientes como lo hacen las privadas, o algunas universidades que siguen o seguían produciendo licenciados o títulos universitarios sin adecuación a las nuevas exigencias y aspiraciones del entorno, la sociedad—, 3) y finalmente, los sistemas totalmente abiertos: los organismos vivos, los grupos sociales y muchas organizaciones actuales.

Las organizaciones como sistemas abiertos están sujetas a cinco leyes:

- 1.^a Ley del equilibrio por autorregulación (homeóstasis), mediante un mecanismo de feedback (retroalimentación) negativo que corrige desviaciones de la norma, provocando actuaciones de modificación, como lo hace el organismo cuerpo humano mediante la regulación de la temperatura corporal. No todas las organizaciones disponen de este mecanismo que les avisa de las desviaciones y fallos de sus relaciones con el entorno o del nivel adecuado de su moral organizacional.

- 2.^a Entropía negativa, es decir, importación de energía (de recursos humanos, de información, de nuevos mercados, de nuevos productos) para anular las tendencias entrópicas, de degradación de la energía.
- 3.^a Subsistemas de adaptación, de consecución de objetivos, de integración y de mantenimiento de pautas y alivio de tensiones, que toda organización debe desarrollar para su pervivencia y de su desarrollo. Estos subsistemas inducen valores peculiares que forman el núcleo de la cultura empresarial: el universalismo, la lealtad, la armonía, la gratificación de necesidades.
- 4.^a Flexibilidad organizacional como norma general, debida a la variedad de requisitos del entorno que por ello mismo plantea múltiples retos a la organización. Se deriva así la cuasi-Ley de la equifinalidad: en un sistema abierto hay diferentes formas de llegar a una meta determinada. Es decir, existe una diferencia clave entre los sistemas cerrados, en los que predominan las estructuras fijas con pautas específicas de tipo causa-efecto, y los sistemas abiertos, en los que predominan pautas flexibles de organización que permiten llegar a un resultado o meta determinada desde diferentes puntos de partida, con diferentes recursos y de formas diferentes.
- 5.^a La ley de la evolución del sistema establece que la capacidad de evolucionar de un sistema depende de: 1) su disponibilidad para adoptar nuevas formas de diferenciación y de integración; 2) de su mayor flexibilidad para aumentar su capacidad de hacer frente a retos y oportunidades que ofrece el entorno.

La adaptación al entorno se presenta, según todo lo expuesto hasta ahora, como una característica fundamental de las organizaciones como sistemas abiertos. Y en este contexto aparecen diversas orientaciones teóricas sobre la estructura y rasgos de las organizaciones, confirmadas en muchos casos por investigaciones empíricas en ambos lados del Atlántico:

- La *Teoría de la Contingencia*, que se despliega en cinco ideas clave:
 - 1) las organizaciones en cuanto sistemas abiertos necesitan un management orientado a satisfacer y equilibrar las necesidades de las organización y adaptarlas a las circunstancias del entorno; 2) no hay una forma óptima de organización sino que la forma más apropiada depende de las exigencias del entorno-tarea y del entorno-contexto; 3) la Dirección debe considerar una de sus funciones prioritarias el conseguir buenos ajustes entre la organización y el entorno; 4) los diferentes subsistemas de la organización pueden verse obligados a adop-

tar estilos estructurales distintos dadas las diferencias de sus subentornos (ej.: el Departamento de producción, con entorno más fijo, puede adoptar una estructura más burocrática, al Departamento de Investigación y Desarrollo, con metas más ambiguas y cambiantes, le vendrá quizá mejor un estilo estructural menos formalizado, etc.; 5) algo similar ocurre con las formas o mecanismos de integración: los entornos estables piden fórmulas burocráticas (jerarquía, reglamentos⁹), en tanto que los entornos turbulentos aconsejan otros modos de integración, como los equipos multidisciplinares de proyectos o la intervención de roles orientados a coordinar, resolver conflictos, etc.

- La *Teoría de la Variedad de las Especies de Organización*, que hace depender el éxito de la organización del desarrollo de un conjunto coherente y armonioso de relaciones en el diseño estructural entre el tamaño de la organización, su edad, la tecnología utilizada y las condiciones del entorno. Es aquí donde se sitúa la conocida tipología de Mintzberg que distingue cinco variedades de organización: la estructura simple, la máquina burocrática, la burocracia profesionalizada, la estructura divisionalizada y la organización adhocrática.
- La *Teoría de las Organizaciones Exitosas o Empresas Excelentes*, que sobre un fundamento empírico de estudio de las empresas con mayor éxito en la escena internacional propone un código muy flexible y cambiante de “principios de excelencia”. Así, por ejemplo, la obra conocida de Peters y Waterman.
- La *Teoría de la Selección Natural de las Empresas o Ecología de Organizaciones*. Esta teoría parte de una sospecha: las actuales teorías de la organización presuponen demasiado o fuerza en la organización y demasiado poco poder en el entorno. Pero hay que aceptar que en muchos casos es el entorno el que, en definitiva, selecciona a las organizaciones. Desde una auténtica perspectiva darwinista de las organizaciones surge un principio ecológico: en la dura lucha de competencia por recursos escasos sólo sobreviven las organizaciones más aptas. En conclusión, el entorno es el factor crítico que determina qué organizaciones triunfan y cuáles fracasan, seleccionando las más vigorosas y eliminando las más débiles. Esta teoría ha dado origen a una Demografía Organizacional, que, como todo enfoque demográfico estudia las tasas de nacimiento y de mortalidad de las organizaciones, los factores que influyen en los ciclos vitales de éstas, la relación entre las organizaciones y sus entornos en términos de dependencia de los recursos, etc.

LA ORGANIZACIÓN. DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA

Este largo recorrido histórico a través de la sociología de las organizaciones facilita la comprensión de su naturaleza, cuya definición reza así: “una organización es una asociación permanente de individuos que con la intención de conseguir fines específicos coordinan sus actividades mediante la formalización y reglamentación de las mismas y mediante el desempeño de roles específicos que se articulan en estructuras diferenciadas y jerarquizadas”. La asociación o formación social debe tener un carácter permanente, no transitorio y espontáneo como el originado por un pequeño incendio que apagar o por cualquier suceso parecido. Tampoco tienen carácter permanente una audiencia, un público, una muchedumbre o una masa vociferante en una manifestación de protesta. Lo permanente no son los miembros de la organización ni los objetivos perseguidos, sino el diseño total de actividades y relaciones o roles. Aunque unos miembros desaparezcan o abandonen la organización, ésta permanece en el tiempo.

Es difícil delimitar el número de individuos que componen una organización, especialmente en las organizaciones voluntarias. En éstas, junto a un núcleo de personas más implicadas en los objetivos y actividades, aparecen a menudo, dispuestos en círculos concéntricos, otros grupos menos identificados y de menor participación: los simpatizantes, colaboradores, “amigos de”, etc. Los sociólogos citan el caso de los pequeños accionistas (“silent partners”), sin influencia perceptible en la marcha de la sociedad, y los sociólogos de la religión hablan de los “católicos marginales”, que se consideran católicos pero que rara vez participan en la vida de su iglesia local, al menos de forma visible.

Las organizaciones persiguen fines u objetivos específicos, de tipo económico, político, religioso, recreativo o de cualquiera otra índole. Se diferencian así de las comunidades (la familia, la tribu, el pueblo, la nación...) que se orientan a fines generales y globales de convivencia. En función de esos fines específicos la organización formaliza sus actividades mediante reglas y reglamentos, que son aceptados por los miembros, bien porque todos tienen los mismos intereses, como es el caso de un pequeño grupo religioso o una peña deportiva, bien porque los miembros de un subgrupo ofrecen incentivos al resto para que actúen de acuerdo con los intereses de dicho subgrupo.

La gran mayoría de las organizaciones se estructuran en subgrupos, partes, divisiones..., que coordinan sus actividades de acuerdo con las diferentes funciones que se les asigna en el diseño total de la organización. En este sentido cabe hablar de un sistema abierto al entorno (2), con interdependencia de sus partes y en relación con las condiciones y demandas de ese entorno. La organización establece relaciones con el entorno, sobre todo para el reclutamiento de sus miembros y para la financiación de sus actividades (3). Estos intercambios están muy influidos por la imagen de la organización ante el público y ante el contexto institucional. Las campañas de imagen de los partidos políticos cobran aquí su pleno significado.

Uno de los aspectos más visibles y característicos de las organizaciones es su estructura jerárquica, en relación con la división del trabajo y con la asignación de roles específicos. Los ensayos de organizaciones autogestionarias, sin jerarquías marcadas, sobre todo en el ámbito industrial y escolar, representan una reacción contra las estructuras de dominio y la implacable jerarquización de las empresas y de los centros educativos. Frente a la "cultura burguesa", los ensayos autogestionarios proclamaron la cultura de la igualdad, la libertad y la solidaridad.

Frente a las comunidades (familia, tribu, pueblo...), que incorporan al hombre en su pluridimensionalidad, la incorporación característica de las organizaciones es parcial. Es decir, el individuo miembro interesa sólo en cuanto es capaz de proporcionar una determinada habilidad, competencia o recurso. Surge así un problema típico de la mayor parte de las organizaciones, excluidas en parte las llamadas "organizaciones morales": la persona incorporada lleva a la organización sus necesidades, expectativas, intereses y metas propias, y no renuncia a sus otras afiliaciones, pertenencias y lealtades. Como la organización no puede satisfacer, lógicamente, todas las necesidades del individuo miembro, aparecen en la misma los aspectos informales e impredecibles del comportamiento humano. Para hacer frente a este problema toda organización debe:

- crear en sus miembros un nivel suficiente de motivación,
- controlar y reforzar la eficiencia de sus asociados,
- mantener actitudes positivas en sus miembros.

(2) MICHAEL I. HARRISON: *Diagnosing Organizations*, Londres, Sage, 1990, 28-55.

(3) PAUL R. LAWRENCE y JAY W. LORSCH: *La empresa y su entorno*, Barcelona, Plaza y Janés, 1987, 41-122.

Los grupos formados por un número limitado de individuos en interacción común constituyen la pieza clave, el bloque básico de toda organización. En principio, todos los miembros del grupo comparten los mismos valores y actitudes básicas, pero es frecuente la presencia en las organizaciones de una cierta *anomia*, dado que los diferentes miembros tienen intereses, prioridades y metas no siempre coincidentes, excepto, quizás, en las organizaciones morales. Es ésta una de las razones que explica la existencia en las organizaciones de grupos formales, los establecidos por la propia organización para la consecución de sus fines, y de grupos informales o espontáneos, no previstos en el organigrama, e incluso desaprobados por la Dirección. Estos grupos aparecen y se consolidan para satisfacer necesidades de los miembros no satisfechas o cubiertas por la organización, y para suplir deficiencias en el diseño oficial, y se convierten con frecuencia en una red de informaciones y de presión sobre el proceso de toma decisiones.

OBJETIVOS Y FINES DE LAS ORGANIZACIONES

La gran variedad de organizaciones hace difícil hablar con coherencia de este tema. Es importante distinguir entre los objetivos de las organizaciones, siempre alejados en el tiempo, fijados por la voluntad de sus miembros, en especial de los miembros fundadores, impuestos desde fuera y objeto de una prestación continua; los motivos individuales de los miembros, que pueden a veces no coincidir exactamente con los fines antedichos; y las funciones sociales cumplidas por la organización en su contexto social, o sea, las contribuciones voluntarias o no voluntarias de la organización a la sociedad. En relación con este punto la Universidad brinda una excelente ilustración: sus objetivos institucionales son invariables: la investigación y la docencia para formar profesionales, pero puede cumplir una función importante de promoción de la movilidad social, o de donación de prestigio, o de símbolo de status, o incluso de "aparcamiento" de jóvenes condenados al desempleo.

Los fines u objetivos son un elemento esencial de las instituciones y organizaciones. Los sociólogos citan entre las funciones desempeñadas para los fines las siguientes: 1) guían las actividades y los esfuerzos de los miembros en su participación en la vida de la organización; 2) proporcionan a ésta legitimidad social de sus actividades y de su misma existencia; 3) establecen criterios o niveles mínimos de eficiencia; 4) determinan en líneas generales qué tipo de estructura es la más adecuada para conseguir los fines, cuáles son los límites de la división del trabajo y cuáles los

tipos de roles a desempeñar en la organización; 5) proporcionan al público, a la sociedad, una información general sobre el carácter fundamental de la organización.

Una clasificación muy general de los fines de las organizaciones distingue entre fines expresivos, fines instrumentales externos y fines instrumentales internos.

Los *fines expresivos* se limitan a fomentar la convivencia de los miembros de la organización y sus actividades diversas, y pueden combinarse con otros fines de tipo secundario, como las actividades benéficas; pertenecer a esta categoría de fines una gran variedad de círculos recreativos, clubs, peñas y asociaciones similares.

Los *fines instrumentales externos* consisten en el logro de determinadas prestaciones o en la realización de ciertas actividades cuyo objeto son los clientes, otros grupos, el público, o la sociedad en general. La lista de organizaciones que persiguen este tipo de fines es interminable, desde la Administración Pública hasta la empresa productora de bienes y servicios, pasando por los partidos, los sindicatos, las cooperativas, las asociaciones científicas, etc.

Los *fines instrumentales internos* son propios de organizaciones que, como las escuelas, universidades, iglesias, hospitales, prisiones, etc., orientan sus actividades directamente a sus propios miembros, con intenciones de tipo predominantemente socializador.

EL CONFLICTO DE OBJETIVOS

Un problema frecuente en todo tipo de organizaciones, excepto en las sociedades primitivas o los grupos muy cohesionados por fuertes vínculos ideológicos o religiosos, es el conflicto de fines u objetivos, bien sea para la incompatibilidad entre dos objetivos contradictorios u opuestos entre sí, bien para un desacuerdo entre grupos importantes que dentro de la organización persiguen fines igualmente incompatibles (4). Los tipos más frecuentes de conflicto organizacional, dejando al margen los conflictos de roles, son los siguientes:

A) Conflictos debidos al establecimiento de objetivos múltiples que se disputan los recursos de la organización y las energías de sus miembros.

(4) RALF DAHRENDORF: Sociología de la Industria y de la Empresa, México, Uteha, 1965, 108-121.

bros. A menudo los objetivos se refuerzan entre sí, como sucede en la Universidad, en la que la investigación y la enseñanza, sus dos objetivos prioritarios, pueden reforzarse entre sí, aunque también es frecuente lo contrario (5).

- B) Conflictos entre el objetivo-lucro y el objetivo-servicio. Las empresas privadas constituyen el caso más conocido. Las alternativas son muy variadas: 1) el servicio sufre debido a la excesiva importancia concedida a la obtención de beneficios; 2) una prestación de servicios por encima de la media conduce a un nivel más elevado de beneficios; 3) se alcanza un punto de equilibrio en el que el lucro disminuye tanto si la prestación de servicios empeora como si mejora.
- C) Conflictos provocados por la presión sobre cuál debe ser el objetivo prioritario, ejercida por dos grupos contrapuestos en la organización, sin que sea posible o fácil llegar a un acuerdo. El caso de las prisiones, citado por Renate Mayntz (6), es ya clásico entre los estudiosos de las organizaciones: los funcionarios tienden a enfatizar, muy sobre todo, el orden, la seguridad y la sumisión, todo ello según los reglamentos, en tanto que los "expertos sociales" —médicos, psicólogos, trabajadores sociales, etc.—, e incluso la misma dirección de la prisión, se preocupan ante todo por la rehabilitación de los reclusos. En este caso, y en muchos otros, son inevitables los conflictos de grupo, ya que tanto la imagen de los reclusos como los métodos de tratamiento y de control, así como las eventuales sanciones, difieren notablemente según predomine uno u otro objetivo.

El conflicto de objetivos y la misma evolución de la organización provoca a veces un desplazamiento de objetivos. A veces se trata de una simple sucesión de objetivos, porque los originales ya se han cumplido o porque los cambios en el entorno o en la misma organización aconseja abandonar unos objetivos y fijar otros diferentes. En otras ocasiones existe un auténtico desplazamiento, e incluso una inversión de la relación fines-medios, cuando los auténticos fines encuentran obstáculos para su realización mientras que los medios acaban convirtiéndose en fines latentes pero reales. La burocratización de muchas organizaciones, cuando alcanza cotas excesivas, puede conducir a un nivel exagerado de exigencia de cumplimiento de las normas y los reglamentos que obstaculice la consecución de los fines y desemboque e un nivel intolerable de ineficacia.

(5) JAMES G., MARCH y HERBERT A. SIMON: Teoría de la Organización, Barcelona, Ariel, 1980, 133-149.

(6) RENATE MAYNTZ: Sociología de la Organización, Madrid, Alianza Editorial, 1967.