

NOTAS INFORMATIVAS

EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

65.01

El propósito de este artículo del profesor Spann es describir la «Teoría de la organización», para lo cual se apoya en las obras y artículos que, en su mayor parte norteamericanos, han aparecido recientemente. Basa su estudio sobre todo en las obras de J. G. March y H. A. Simon, *Organization*, y de P. M. Blau y W. R. Scott, *Formal organizations*, las cuales se complementan entre sí.

Entre los tipos importantes de grandes grupos a los que pertenece hoy en día mucha gente figuran las organizaciones formales, cuyo estudio puede resultar más manejable

que el de las sociedades. Estas reúnen las «similitudes estratégicas» suficientes como para que sea útil generalizar sobre las mismas.

Los tipos de organización

Blau y Scott sugieren, en torno a la tipología de las organizaciones, una clasificación conforme a lo que se estima comúnmente como el «primer beneficiario», grupo cuyo beneficio se supone que constituye la razón principal de su existencia; en una asociación de socorros mutuos, los asociados, etc. Sin embargo, mu-

chas organizaciones son de tipo mixto.

Para quien, por ejemplo, esté interesado en estimular una mayor «participación», es ventajoso conocer lo que ocurre en las organizaciones que han creado una expectación de que habrá lugar a esa participación y de que se adoptan las medidas adecuadas. Uno puede estudiar las fuerzas que contribuyen a la burocratización y apatía en tales órganos y descubrir también qué grupos es probable que tengan una mayor participación. Lipset, que ha examinado las condiciones del control democrático en las grandes organizaciones estima que el control de base es una determinada forma bien reconocida de conflicto organizado, de la clase que asociamos con órganos como los partidos políticos. Tal situación democrática es más probable que exista cuando hay grupos locales autónomos en la organización, un alto nivel aceptable de educación, habilidades entre sus miembros, muchos y variados lazos entre sí e independientes de aquellos controlados desde arriba, disparidades de *status* que no sean grandes y amenazas de fuera que no sean serias.

La organización científica y las relaciones humanas

Los estudios antedichos se ocupan más del comportamiento real de las organizaciones que de cómo deberían ser éstas. Representan un cambio respecto a los primeros estudios sobre la teoría administrativa, cuyos autores eran gentes ansiosas de mejorar el mundo y para las que el módulo de la buena conducta de los asuntos radicaba en la «eficiencia». Sus principios prescriptivos—espe-

cialización funcional, unidad de mando, esfera de control, *line* y *staff*—constituyen hoy para los teóricos modernos en la materia «la teoría clásica» de las organizaciones (Taylor, Fayol, Urwicks).

El enfoque de la organización científica consistió en crear estructuras y procedimientos formales a los que adecuar entonces los individuos. Esto produjo una reacción conocida con el nombre de Relaciones Humanas, asociada a Elton Mayo. La Escuela de Relaciones Humanas pone el acento en las relaciones sociales de trabajo y problemas psicológicos de los trabajadores.

Los teóricos más modernos de la organización critican, a su vez, a las Relaciones Humanas por propender a considerar «psicológicamente» los problemas de la organización y afirmar que existen algunos medios directos y bastante sencillos de actuar en el clima de las organizaciones para conseguir que la gente sea feliz, y que hacerlos felices es hacerlos más productivos.

No es tan simple—afirma Spann—el que la gente se comporte a menudo como el «hombre económico» (de sean salarios y respondan a los planes de incentivos).

La teoría de la organización moderna

El autor destaca la aportación de las Relaciones Humanas a esta teoría de la organización moderna, manifestando que ha aprendido algunas lecciones importantes de las Relaciones Humanas, sobre todo su interés por los conflictos organizativos y complejidades de las motivaciones humanas, aunque, como señala, representa en conjunto una reacción,

acompañada de un interés renovado por la estructura formal.

El individuo, como elaborador de decisiones, no es un «hombre económico». No lo es no porque tenga sentimientos, necesite apoyo social, etc., como sugiere la Escuela de Relaciones Humanas, sino porque hay límites cognoscitivos sobre su racionalidad, porque no puede saber lo bastante.

En la práctica, dentro del comportamiento individual y colectivo, hay corrientemente una jerarquía de elementos cada vez menos estables a medida que uno asciende. Muchos tipos complejos de decisiones individuales se simplifican «factorizándolos» de un modo jerárquico. Tal proceso de «factorización» es más importante para las decisiones del grupo, de igual modo que la comunicación interpersonal es un instrumento mucho más limitado e imperfecto que los procesos mentales o nerviosos de los individuos.

El conflicto de las organizaciones

Los conflictos provienen de una mezcla de incompatibilidad de metas y de «percepciones de la realidad» (nociones de lo que son los hechos), afirma Spann. En las colectividades humanas los diferentes individuos pueden tratar de servirse de la organización con propósitos diferentes. Se presume por la teoría administrativa que los individuos y los grupos pueden ser fácilmente inducidos a conformarse con predeterminados propósitos de arriba mediante remuneraciones adecuadas y recompensas similares.

Para el autor hay dos factores importantes que influyen en los conflictos de los objetivos, y que son:

primero, las lealtades e identificaciones, así como la operatividad de las metas por sí mismas, y, segundo, en qué medida las metas establecidas para las subunidades son operativas.

La división del trabajo

La Escuela Científica de Organización se ocupó mucho del problema de la división del trabajo, o departamentalización, del tamaño y tipo de las subunidades en una organización. Hay una teoría «clásica» que examina los méritos relativos de la división de funciones de acuerdo con el propósito, proceso, clientela, etc.

Una crítica que March y Simon formulan a la teoría en su forma clásica es que infravaloran el problema de la coordinación. Cuando el patrón de interdependencia entre las unidades no es bastante estable, sino que está sujeto a un cambio rápido e impredecible, es imposible la coordinación mediante plan. Las actividades relacionadas tienen que adoptar cada vez más la forma de la «coordinación» mediante *feedback* (poner al día las instrucciones para corregir las desviaciones observadas), con todas las molestias que esto supone.

Los niveles en las organizaciones

El problema de las relaciones entre los niveles jerárquicos ha surgido de varios modos en la teoría de la organización moderna. Uno de ellos está en relación con la doctrina antigua de la organización científica sobre la esfera de control, consistente en que la dificultad del control aumenta desproporcionadamente

te a medida que el número de las subunidades directamente controladas crece, por lo que este número debe siempre mantenerse inferior a una cifra baja. Esto siempre pareció un tanto simplista, señalándose hace ya algún tiempo que por existir también un problema de comunicación entre los niveles, y dado que unas esferas de control reducidas implican más niveles, no puede haber dudas de que ésta no es una ley de categoría absoluta.

Las esferas de control—afirma Spann—es probable que varíen no sólo con respecto a la gente, sino también a los niveles de que se trate, así como a las exigencias metas y tecnologías de la organización.

Los costos de la jerarquía

Uno de los argumentos frecuentes que se esgrimen contra las diferencias de *status* es que bloquean la comunicación libre necesaria para resolver ciertas clases de problemas. Los grupos son mejores que los individuos para solucionar algunos problemas, incluso cuando existen diferencias de inteligencia. La razón más claramente postulada es la de que ayuda a la corrección de errores—incluso gente dotada no ve a menudo sus propios defectos, y la capacidad para evaluar soluciones ofrece una distribución más amplia que la de dar con ellas—. La discusión facilita también un cierto apoyo social y reduce alguna de las ansiedades de la solución de los problemas individuales; al propio tiempo moviliza las energías competitivas de la gente que busca el respeto de los demás.

Los modelos de directivos

Entre las varias expresiones utilizadas comúnmente para describir a los directivos figuran: el directivo, como «burócrata»—el vértice de una pirámide de autoridad, transmitiendo normas y directrices a los subordinados—; el «planificador central», que tiene por propósito primario «crear condiciones en la organización que influyan sobre sus miembros más que... influir sobre ellos directamente», y el «líder dinámico», que adopta sólo las pocas decisiones «críticas» que se plantean.

Blau y Scott ponen el acento en la debilidad del modelo «burocrático» de dirección. Este tiende a estimar que el superior es en cierto sentido más experto que su subordinado; mas esto no es así a menudo. En muchas organizaciones los directivos o administradores no están calificados para formular o asumir juicios técnicos.

En algunos aspectos Blau y Scott contemplan al planificador central sustituyendo al burócrata, y el mecanismo primario coordinador como, siendo un «esbozo *a priori* del proceso de producción», una especie de control impersonal, que suprime la necesidad de mucha supervisión directa y dictado de órdenes.

Es interesante contrastar el énfasis de este examen con los de Wilfred Brown's. Para éste el «sistema de *executive*» es todavía «un sistema de mando para que el trabajo se haga». El pecado básico en las organizaciones, de acuerdo con él, es confundir a la gente en cuanto a su «papel» o lugar en la estructura, ya que «sólo mediante la delimitación de un área de *libertad*... es como un subordinado conoce cuándo puede tomar decisiones».

Un tercer modelo de directivo que aparece en la literatura reciente es el «líder dinámico». Es otra versión del empresario economista destructivamente creador. Su tarea no consiste en arreglar los conflictos e inseguridades, sino en provocarlos (en cierto sentido puede hablarse de romper las

estructuras sociales que las Relaciones Humanas desean crear). Su labor es de «adaptación dinámica» más que de «adaptación estática», más de provocación de neurosis que de su curación, más de «reestructuración» de las situaciones que de su «estructuración».—G. L. V.