

BIBLIOGRAFIA

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

301.151

RUITENBEEK y otros: *Psicología de la sociedad-organización*, Ed. Paidós, 1974, pp. 982.

Se trata de un libro de «readings». Permite al psicólogo de la organización relacionar su tema con otros tan afines como, por ejemplo, la sociología de las organizaciones y encuadrar estas diferentes disciplinas en un contexto cultural orgánico y unitario que proporciona el enfoque antropológico filosófico del libro. Este enriquecimiento está asegurado por los autores del mismo: E. Fromm, K. Jaspers, W. H. Whyte, G. Marcel, C. J. Friedrich, R. H. Rovere, M. Lerner, B. Probst Solomon, D. Riesman, R. Lee, H. Cantril, I. Howe, Margaret Mead, K. E. Boulding y R. K. Merton. Aunque quizá

sea el trabajo de Merton el que más directamente pueda relacionarse con el tema de la psicología de las Organizaciones. A continuación se resumen y agrupan los grandes temas del libro.

1. Las dimensiones de la personalidad en la estructura organizativa

Una estructura social formal, racionalmente organizada, incluye normas de actividad claramente definidas en las que idealmente toda serie de acciones y comportamientos está relacionada funcio-

nalmente con los propósitos de la organización. Dentro de una organización de este tipo se integra una serie de oficinas, de *status* jerarquizados, con una cantidad de obligaciones y privilegios que les son inherentes, estrictamente definidos por reglas limitadas y específicas. Pero, sobre todo, una organización formal la constituyen personas, con sus emociones, sentimientos, capacidades, aptitudes, proyectos de vida, ambiciones, expectativas respecto de la organización, etc.; y ello, aunque cada una de estas oficinas tenga asignada un área de competencia y responsabilidad, y aunque la autoridad y el poder de control que derivan de un *status* reconocido, sean propios de la oficina y no del individuo particular que desempeña el rol. La acción oficial tiene lugar, por lo común, dentro del esquema de reglas preexistentes de la organización que rara vez presuponen las variedades psicológicas de los hombres que la encarnan.

El sistema de relaciones prescriptas entre las diversas oficinas incluye un grado considerable de formalidad y una distancia social bien definida entre los que ocupan esas posiciones. Las formalidades se manifiestan a través de un ritual social que simboliza y justifica el orden jerárquico de las diversas oficinas. Esta formalidad, que está integrada con la distribución de autoridad dentro del sistema, sirve para minimizar la fricción, restringiendo el contacto (oficial) a formas definidas previamente por las reglas de la organización. De esta manera se construye un modo fácil de prever el com-

portamiento de los demás y un conjunto estable de expectativas mutuas. Más aún, la formalidad facilita la interacción sobre los ocupantes de las oficinas, sin que influyan las actitudes personales (posiblemente hostiles) que puedan existir entre ellos. De esta manera el subordinado queda protegido de la acción arbitraria de su superior, dado que la actuación de ambos está limitada por una serie de reglas aceptadas mutuamente. Los mecanismos específicos que guían los procedimientos, fomentan la objetividad y restringen el «pasaje rápido del impulso a la acción».

El tipo ideal de esta organización formal es la burocracia y, en muchos aspectos, el análisis clásico de la burocracia es el que ha hecho Max Weber. Como indica este autor, la burocracia incluye una división bien definida de actividades integradas que se consideran deberes propios de la oficina. En las reglamentaciones se fija un sistema de controles y sanciones diferenciados. La asignación de roles tiene lugar sobre la base de calificaciones técnicas que se determinan por medios de procedimientos formales e impersonales (por ejemplo, oposiciones, exámenes, concursos). Dentro de la estructura de autoridad jerárquicamente ordenada, las actividades de los «especialistas experimentados y asalariados» están regidas por reglas bien definidas, generales y abstractas que excluyen la necesidad de establecer instrucciones específicas para cada caso particular. La generalidad de las reglas requiere la utilización permanente de una categorización por la cual

los problemas y los casos individuales están clasificados sobre la base de criterios establecidos y son tratados de acuerdo con ellos. El tipo ideal de funcionario burocrático es designado, ya sea por un superior o, más corrientemente, por medio de una competencia impersonal, que se basa en unas pruebas lo más objetivas posible: esto es, no es elegido. Se logra cierta flexibilidad por medio de la elección de los funcionarios más altos, que presumiblemente expresan la voluntad del electorado o del poder legitimado. Se considera que la elección de los funcionarios más altos afecta los propósitos de la organización, pero los que llevan a cabo los procedimientos técnicos para lograr esos fines son funcionarios permanentes de la burocracia.

La mayoría de éstos esperan permanecer en el cargo durante toda su vida, si no existen factores perturbadores que puedan hacer disminuir el tamaño de la organización, por ejemplo. La burocracia lleva al máximo la seguridad vocacional. La función de seguridad en el empleo, pensiones, aumentos de sueldos y procedimientos regulares para la promoción, sirve para asegurar el cumplimiento estricto de las obligaciones oficiales, sin tener en cuenta las presiones externas. El principal mérito de la burocracia es la eficacia técnica con un premio a la precisión, experiencia en el control, continuidad, discreción y respuestas prudentes y óptimas desde el punto de vista jurídico-legal. *La estructura tiende a la completa eliminación de las relaciones personales y a las consideraciones no racio-*

nales (hostilidad, ansiedad, problemas afectivos, etc.).

La burocratización va acompañada de la centralización de los medios de producción, como en la moderna empresa capitalista. La burocracia es una administración que evita casi por completo la discusión pública de sus técnicas, aunque pueda tener lugar la discusión pública de sus políticos. Este «secreto burocrático» se considera necesario, a fin de resguardar cierta información valiosa, de grupos hostiles o subversivos, también de grupos políticos extranjeros, etc.

En estos esbozos se pone énfasis en las características y funciones positivas de la organización burocrática y se dejan prácticamente de lado las tensiones y las presiones internas de dichas estructuras. En este sentido, ninguno de los autores concuerda completamente con el esquema «weberiano», que si bien les parece *bastante suficiente, desde un punto de vista sociológico, resulta inadecuado con los actuales postulados de la Psicología de la Organización e insuficiente para atender las recientes premisas de la Ciencia Económica, Política, etc., lo que hace necesario no sólo superar este enfoque, sino el propio de la Psicología de la Organización, ensamblándolo y estructurándolo dentro de una verdadera Antropología organizativa.*

Más aún, la comunidad, en general, subraya las imperfecciones de las estructuras de las organizaciones formales y la transición a los estudios de los aspectos negativos de este tipo de organizaciones

se ve facilitada por la aplicación del concepto de Veblen de «incapacidad experimentada», de la noción de Dewey de «psicosis ocupacional» o de la idea de Warnotte de «deformación profesional». La incapacidad experimentada se refiere a ese estado de cosas en el que las propias habilidades funcionan como insuficiencias o como puntos ciegos. De hecho, las acciones que se basan en la experiencia y en el acierto o habilidad con que han sido aplicadas satisfactoriamente en el pasado pueden resultar una respuesta inadecuada bajo diferentes condiciones, de la misma forma que una flexibilidad inapropiada en la aplicación de la habilidad puede dar como resultado en un medio cambiante una inadaptación más o menos seria. Concretamente, al llegar a este punto, Merton usa una ilustración un tanto campechana de Burke: «Las gallinas pueden estar muy bien condicionadas para interpretar el sonido de una campana como una señal de comida; la misma campana se puede utilizar en otro momento para llevar a las "gallinas entrenadas" a la perdición, si se las reúne para decapitarlas.» En general, uno toma medidas para conservar su entrenamiento anterior y, bajo nuevas condiciones que no se reconocen como significativamente diferentes, la misma vitalidad de este entrenamiento puede llevar a la adopción de procedimientos incorrectos. Una vez más en la frase casi ecológica de Burke, «las personas pueden ser inadaptadas, si se les proporciona una especialización inadecuada», su entrenamiento puede convertirse en incapacidad.

El concepto de Dewey de «psicosis ocupacional» se basa en observaciones muy parecidas. Como resultado de sus rutinas diarias, la gente desarrolla preferencias, antipatías, discriminaciones, etc. (Quiero advertir al lector de DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA, para que no interprete mal a Dewey, que este autor entiende por psicosis una «característica pronunciada del espíritu».) Estas psicosis se desarrollan a través de demandas planteadas al individuo por la organización particular de su rol ocupacional.

Tanto el concepto de Veblen como el de Dewey se refieren a una ambivalencia fundamental. Toda acción se puede considerar en función de lo que logra o de lo que no puede lograr. «Una forma de ver es también una forma de no ver; centrar el interés sobre el objeto A supone desinterés por el objeto B.» Weber, en su exposición, se ocupa casi exclusivamente de lo que logra la estructura burocrática: precisión, formalidad y eficiencia. Esta misma estructura se puede examinar desde otra perspectiva: ¿cuáles son las limitaciones que tiene la citada organización para lograr esas metas?

Por las razones que señalan los autores citados—de una u otra forma—en su análisis de Max Weber, la estructura ejerce constantemente presiones sobre el funcionario para que sea «metódico, prudente y disciplinado». Para que la burocracia opere positivamente, debe lograr un alto grado de confiabilidad en la conducta, un nivel desusado de conformismo con las normas de acción prescriptas. De aquí la importancia fundamental

que se asigna a la disciplina, que puede estar tan desarrollada dentro de una burocracia religiosa (aquí el capítulo de este libro sobre «El dilema de la organización en el protestantismo americano», de R. Lee, trata por menudo el tema) o económica, como en el ejército. La disciplina sólo puede ser efectiva cuando las pautas ideales se apoyan en fuertes sentimientos que aseguran devoción por las propias tareas, un sentido estricto de las limitaciones de la autoridad y la competencia propias y un cumplimiento metódico de las actividades rutinarias. La eficacia de la estructura social depende en última instancia de la posibilidad de inculcar a los miembros del grupo actitudes y sentimientos apropiados. Tanto Jaspers, en su capítulo «La lucha contra el totalitarismo organizativo y social»; como Friedrich, en el suyo sobre «Lealtad y autoridad»; como Fromm, en el titulado «El hombre no es una cosa»; como Margaret Mead, en «Las normas que rigen el ocio en la cultura norteamericana»; como, sobre todo, Lerner, en «La gran tecnología y los técnicos neutrales», muestran con claridad meridiana diversos pero definidos ordenamientos dentro de las organizaciones para inculcar y reforzar esos sentimientos.

«Por el momento—afirma Rovere en su capítulo «La invasión en la vida privada: la tecnología y los reclamos organizativos y comunitarios»—basta con observar que a fin de asegurar la disciplina (la necesaria confiabilidad de la respuesta) esos sentimientos son a menudo más intensos que lo que sería técnicamente necesario.» Hay

un margen de seguridad, por decirlo así, en la presión que esos sentimientos ejercen sobre el burocrata para que cumpla con sus obligaciones establecidas, de la misma forma que un ingeniero, al diseñar un puente, hace cálculos excesivos (sobrestimaciones por precaución y margen de seguridad). Pero este mismo énfasis lleva a una transferencia de los sentimientos desde los propósitos de la organización hacia los detalles particulares del comportamiento requerido por las reglas. La adhesión a éstas, que originalmente se concebía como un medio, se ha transformado en un fin en sí misma; se produce el proceso familiar de desplazamiento de metas por el cual «un valor instrumental se convierte en uno final».

Este proceso se ha observado a menudo, en relación con diversos aspectos. Merton cita, entre otros muchos, a Laswell cuando afirma que «el animal humano se distingue por su infinita capacidad para convertir sus medios en fines». En términos de los mecanismos psicológicos que entran en juego, Riesman y Probst Solomon, en sus respectivos capítulos, coinciden en considerar a Gordon W. Allport como el que ha analizado más profundamente este proceso, en su exposición de lo que denomina «la autonomía funcional de las motivaciones». Más concretamente, Merton considera que Allport modifica las formulaciones anteriores realizadas por Woodworth, Tolman y William Stern, y llega a un planteamiento del proceso desde el punto de vista de la motivación individual. No toma en cuenta los aspectos de la estructura social

que conducen a la «transformación de motivos». Por consiguiente, la formulación que se adopta en este libro, y especialmente en el capítulo de Merton, es entonces complementaria del análisis de Allport, conforme se formula explícitamente por Ruitenbeek en el prólogo. Merton, a este tenor, escribe: «Una (la postura de Allport) subraya los mecanismos psicológicos que entran en juego, mientras que la otra (presidida por Max Weber) considera las presiones de la estructura social. La convergencia de la psicología y la sociología hacia este concepto central sugiere que bien puede constituir uno de los lazos conceptuales entre las dos disciplinas.»

La disciplina, interpretada como conformidad con las reglas, cualquiera sea la situación, no se ve como una medida destinada a lograr propósitos específicos, sino que se convierte en un valor inmediato de la vida del burócrata en la organización. El énfasis que resulta del desplazamiento de las metas originales da origen a una rigidez y a una incapacidad para adaptarse rápidamente. El formalismo y hasta el ritualismo siguen a la insistencia indiscutida en una adhesión puntillosa a los procedimientos formales. Esto puede llegar a exagerarse hasta el punto en que la preocupación principal por cumplir con las reglas puede interferir con la consecución de los propósitos de la organización, en cuyo caso aparece el conocido tecnicismo o formulismo del funcionario. Un producto extremo de este proceso de desplazamiento de metas lo constituye el «virtuoso» de la burocracia, del que Merton

cuenta el caso típico y lamentable de Bernt Balchen, piloto del Almirante Byrd en el vuelo sobre el Polo Sur.

«De acuerdo con ciertas reglas del departamento de trabajo, Bernt Balchen... no puede recibir su carta de ciudadanía. Balchen, nativo de Noruega, declaró su intención de nacionalizarse en 1927. Se sostiene que no ha cumplido con el requisito de cinco años de residencia continuada en los Estados Unidos. El viaje antártico de Byrd lo llevó fuera del país, a pesar de que viajaba en un barco con bandera norteamericana, de que era miembro inapreciable de una expedición norteamericana y de que iba a una región sobre la que existen reclamaciones norteamericanas, debidas a su exploración y ocupación por parte de norteamericanos: la región denominada Little America.»

«La oficina de naturalizaciones explica que no puede actuar, suponiendo que Little America es territorio norteamericano. Eso sería *inmiscuirse en cuestiones internacionales*, donde no tiene competencia. Por lo que concierne a esta oficina, Balchen estuvo fuera del país y, *técnicamente*, no ha cumplido con las leyes de la nacionalización.»

He traído a colación, textualmente, el ejemplo de Merton, porque resulta especialmente significativo para el psicólogo de la organización. Tales inadecuaciones en la orientación, que incluyen a la capacidad experimentada de Veblen, derivan evidentemente de fuentes estructurales y de una determinada concepción psicológica del hombre que trabaja en una organi-

zación. Por consiguiente, desde una perspectiva psicosocial del trabajo en una organización formal, esta organización requiere, en primer término, una confiabilidad de respuesta y una devoción estricta por parte del empleado o funcionario; en segundo término, que esa devoción hacia las reglas le lleve a convertirlas en absolutas, esto es, el empleado no las concibe más en relación con un conjunto determinado de propósitos; en tercer término, que esto interfiere con la fácil adaptación del funcionario, como rol y como persona, a condiciones especiales que no se contemplaron claramente por quienes dictaron las reglas generales; y, finalmente, que son los mismos elementos que conducen a la eficiencia en términos generales, los que producen ineficacia en casos específicos. Los miembros del grupo que no han abandonado los «significados» que tienen las reglas para ellos, muy difícilmente llegarán a una inadecuación completa. (Sobre esta última afirmación, tan nuclear para la Psicología de la Organización, varios de los autores del libro relatan experiencias tan contundentes como aleccionadoras.)

2. Estructura versus personalidad

Hasta aquí, sin embargo, se ha tratado a los sentimientos que contribuyen a la tan citada disciplina rigurosa, como cosas dadas. No obstante, como he adelantado, Merton, entre otros, afirma que pueden encontrarse rasgos definidos de la estructura burocrática, que conducen a estos

sentimientos y condicionan la personalidad del funcionario. La vida del empleado burocrático está planeada en función de una carrera escalonada, de los mecanismos de promoción por antigüedad que tiene la organización, de la jubilación, etc., cuya finalidad es ofrecer incentivos para la acción disciplinada y para la conformidad con las reglamentaciones oficiales. Se supone tácitamente que el funcionario debe adaptar sus pensamientos, sentimientos y acciones al futuro de su carrera. Pero estos mismos mecanismos que aumentan la posibilidad de conformismo llevan también a una preocupación excesiva por una adhesión estricta a las reglas, que inducen a la timidez, el conservadurismo y el tecnicismo. Otro rasgo de la estructura burocrática tiende a producir un resultado muy parecido. Los funcionarios tienen un sentido—empíricamente comprobado—de que todos los que trabajan juntos tienen un destino común. Comparten los mismos intereses, especialmente desde que existe poca competencia, dado que la promoción se realiza en función de la antigüedad. La agresión interna del grupo queda de esta forma minimizada, y se considera que esta situación es positivamente funcional para la burocracia. Sin embargo, el *esprit de corps* y la organización social informal, que típicamente se desarrollan a partir de situaciones de esta clase, llevan a menudo al personal a defender más sus intereses que a atender a su clientela o público ciudadano.

Sería demasiado fácil y en parte equivocado atribuir todas esas

resistencias y defensas—notorias en los Cuerpos de funcionarios o burócratas en general—únicamente a los intereses creados. Estos, es cierto, se oponen a cualquier nuevo orden que elimine o, por lo menos, torne inciertos los beneficios que obtienen a partir del orden existente. No cabe duda también de que esto contribuye en parte a la resistencia al cambio de los burócratas, pero hay otro proceso que tal vez sea más importante. Como se ha confirmado experimentalmente, los funcionarios de la burocracia se identifican afectivamente con su forma de vida. Tienen un orgullo de artesanos que los lleva a resistirse a cualquier cambio en las rutinas establecidas; por lo menos a aquellos cambios impuestos por personas que no pertenecen al grupo íntimo de compañeros de trabajo.

Hughes, en su artículo, ha aplicado el concepto de «secular» y «sagrado» a diversos tipos de división del trabajo. De hecho, Merton comprueba que en determinadas profesiones y tipos de organizaciones puede producirse el «proceso de sacralización» (visto como la contrapartida del «proceso de secularización»). Esto equivale a decir que a través de la formación de sentimientos, de la dependencia emocional de símbolos y *status* burocráticos, y de la integración afectiva en esferas de competencia y de autoridad, surgen prerrogativas que incluyen actitudes de legitimación moral, que se establecen como valores por derecho propio, y que ya no se consideran más como simples medios técnicos para agilizar y hacer eficaz la administración. Se

puede notar una tendencia en algunas normas burocráticas, originalmente introducidas por razones técnicas, a tornarse rígidas y «sagradas», a pesar de que, como diría Durkheim, son *laique en apparence*. Durkheim ha mencionado este proceso en su descripción de las actitudes y valores que persisten en la solidaridad orgánica de una sociedad sumamente diferenciada.

Otro rasgo de la estructura burocrática lo representa la importancia asignada a la despersonalización de las relaciones, y éste también ocupa su lugar dentro de la definición de «capacidad experimentada» de Veblen. Las pautas de personalidad del burócrata se centran alrededor de esta norma de impersonalidad. Tanto ésta como la tendencia a la categorización, que se desarrolla a partir del rol predominante que desempeñan las reglas abstractas y generales, tienden a producir conflictos en los contactos entre los burócratas y el público o la clientela. Dado que los funcionarios minimizan las relaciones personales y recurren a la categorización, a menudo se ignoran las peculiaridades de los casos individuales. Pero el cliente o ciudadano que está convencido, cosa muy comprensible, de las «características especiales» de su propio problema, objeta a menudo ese tratamiento categorizado. El comportamiento estereotipado no se adapta a las exigencias de los problemas individuales. El tratamiento impersonal de asuntos que a veces son de gran importancia personal para el cliente, da origen a los cargos o adjetivos de arrogan-

te o altanero que se hacen al burócrata. Por eso el trabajador desocupado que está gestionando el pago de su seguro, se resiente por lo que considera «la impersonalidad, y a veces desconsideración y hasta rudeza, con que lo tratan los empleados... Algunos se quejan de la actitud superior que tienen éstos». (A resultados más categóricos llegó la encuesta nacional ENAP.—Data de marzo-junio de 1967.)

Hay otra fuente más de conflicto con el público, que deriva de la estructura burocrática. El burócrata, prescindiendo en parte de su posición dentro de la escala jerárquica, actúa como representante del poder y del prestigio de toda la estructura. En su cargo oficial está investido de cierta autoridad. Esto lleva a menudo a una actitud dominadora, real o aparente, que sólo puede exagerarse por motivo de una discrepancia entre su posición dentro de la jerarquía y su posición con relación al público. En relación con esto, y por la crítica constante que en nuestra patria ha existido hacia el posible abuso de las autoridades inferiores, es de notar el resultado que en sus experiencias sobre pájaros ha obtenido Kofka. «Si se compara el comportamiento del pájaro que ocupa la posición más alta en la lista de los picadores, el «déspota», con el de alguno que esté muy abajo, en relación con la actuación del segundo o el tercero empezando de abajo, nos encontraremos con que estos últimos son mucho más crueles con los pocos que tienen por debajo, que el primero en el tratamiento que con-

fiere a todos los miembros, sean el segundo o el último de la lista. Más aún, apenas se saca del grupo a todos los miembros que están por encima del penúltimo, su conducta se hace más suave y hasta puede llegar a amistosa... No es difícil hallar analogías entre esto y las sociedades humanas y, en consecuencia, deberemos considerar que una parte de ese comportamiento se debe principalmente al efecto de las agrupaciones sociales y no a características del individuo.» En efecto, a menudo no tiene ninguna consecuencia que el público o cliente proteste o recurra a otro funcionario, situaciones que además se trata de evitar por el ya mencionado *esprit de corps*, que reúne a los funcionarios en un grupo más o menos solidario. Esta fuente de conflicto puede disminuir en la empresa privada, porque el cliente puede hacer efectiva su protesta, transfiriendo su compra a otra organización, del sistema de competencia. Pero con el carácter monopolista de la organización pública, no existe posibilidad de tal alternativa. Más aún, en este caso la tensión es mayor por motivo de la discrepancia entre la teoría y los hechos: se considera que los empleados de la administración y del gobierno son «servidores del pueblo», pero, por lo común, en la práctica son sus superiores y es muy raro el caso en que se puede aliviar la tensión, solicitando el servicio que se necesita en otras agencias. Esta tensión también se puede atribuir, en parte, a la confusión de *status* por parte del burócrata y del público; el cliente o ciudadano se puede sentir socialmente superior

al funcionario, que es quien manda en ese momento.

De manera que una de las fuentes estructurales de conflicto, con respecto a la relación entre los funcionarios y la clientela o los ciudadanos, la constituye el tratamiento formal e impersonal, cuando el público desea una consideración individual y personalizada. Se puede considerar entonces que el conflicto deriva de la introducción de actitudes y relaciones inapropiadas. El conflicto psicológico dentro de la estructura burocrática se origina en la situación inversa, o sea cuando las relaciones personales sustituyen a las relaciones impersonales requeridas funcionalmente. Este tipo de conflicto puede caracterizarse para el psicólogo de la organización de la siguiente manera: la burocracia está organizada como grupo formal y secundario, pero las respuestas normales incluidas en esta red organizada de expectativas sociales, están sustentadas por actitudes afectivas de los miembros del grupo. Debido a que el grupo está orientado hacia normas secundarias, impersonales, cualquier falla en el cumplimiento de esas normas hará surgir antagonismos por parte de quienes se han identificado con la legitimidad de dichas reglas. De ahí que la sustitución del trato impersonal por el personal, dentro de la estructura, provoca desaprobación general, y se identifica con epítetos tales como «enchufismo», «favoritismo», «nepotismo», etc., son todas claras manifestaciones de sentimientos heridos. El funcionamiento de este «resentimiento automático» se puede considerar en términos de

los requerimientos que a las relaciones humanas y a las relaciones públicas impone la estructura burocrática.

La burocracia es un mecanismo de grupo secundario, diseñado para llevar a cabo ciertas actividades que no pueden realizarse satisfactoriamente siguiendo criterios de grupo primario. A esto se debe que toda conducta que se oponga a esas normas formalizadas, despierte una desaprobación de tono emocional. Esto constituye una defensa funcionalmente significativa que se utiliza contra las tendencias que amenazan el cumplimiento de actividades socialmente necesarias. En realidad, estas reacciones no son prácticas racionalmente determinadas y destinadas explícitamente al cumplimiento de esta función. Considerado desde el punto de vista de la interpretación que le da el individuo, podría decirse que este resentimiento es una respuesta inmediata que se opone a la «des-honestidad» de quienes violan las reglas de juego. No obstante, y a pesar de este marco de referencia subjetivo, estas reacciones cumplen la función de conservar los elementos estructurales esenciales para la burocracia, reafirmando la necesidad de las relaciones formalizadas y secundarias, y ayudando a impedir la desintegración de la estructura burocrática, cosa que sucedería si aquéllas se reemplazaran por relaciones personalizadas. Este tipo de conflicto puede describirse genéricamente como la intromisión de actitudes de grupo primario, donde institucionalmente se requieren las de grupo secundario, de la misma manera que

el conflicto burócrata-público deriva a menudo de la interacción de términos impersonales, cuando individualmente se requiere un tratamiento personal. La desaprobación por parte de la comunidad de muchas formas de conducta se puede analizar en función de alguna de estas dos pautas de sustitución de tipos de relación culturalmente inadecuados. A este respecto, Merton proporciona un crudo ejemplo: «La prostitución constituye un caso típico en el que el coito, una forma de intimidad definida institucionalmente como el símbolo de la más «sagrada» relación primaria, se ubica dentro de una relación contractual, simbolizada por el intercambio del más impersonal de los símbolos: el dinero.»

No es la tendencia a la creciente burocratización de la sociedad occidental, que Weber predijo hace mucho tiempo, la única razón para que los psicólogos de la organización desde una nueva perspectiva vuelvan su atención hacia este campo. Estudios empíricos sobre la interacción de la burocracia y la personalidad aumentarían de un modo muy especial nuestra comprensión psicosocial de la estructura. En este sentido los autores citados procuran, con mayor o menor acierto, dar respuesta a cuestiones como las siguientes: ¿Hasta qué punto las diversas burocracias (empresas y servicios públicos, administraciones, órdenes religiosas, etc.) seleccionan y modifican tipos particulares de personalidades? ¿En tanto se considere al poder y a la sumisión como rasgos de la personalidad, sin que importe su variabilidad ante

diferentes situaciones de estímulo, seleccionan las burocracias personalidades de tendencias particularmente sumisas o dominadoras? Y dado que diversos estudios han demostrado que estos rasgos se pueden modificar, ¿hace aumentar las tendencias dominadoras el trabajo en las oficinas de la burocracia? ¿Seleccionan los distintos sistemas de reclutamiento (por ejemplo, el «padrinazgo», la competencia abierta relacionada con conocimientos especializados o con la «capacidad mental general», la experiencia práctica, etc.) diferentes tipos de personalidad? Un examen detallado de los mecanismos utilizados para imbuir con afecto los códigos burocráticos, demuestran estos autores que resulta instructivo y esclarecedor no sólo desde el punto de vista psicológico, sino también sociológico. ¿Existe una tendencia a restringir el radio de acción de los símbolos de prestigio a un estrecho círculo íntimo, por causa del anonimato general de las decisiones de la Administración pública? ¿Presentan los burócratas una tendencia especialmente marcada a agruparse en asociaciones o «grupúsculo» preferenciales?

Para los autores del libro, la extensión de estas preguntas teóricamente significativas y de importancia práctica, parecería estar limitada únicamente por la posibilidad de lograr datos concretos para ensamblarlos e integrarlos en una teoría general de la psicología de la organización. Por consiguiente, los autores consideran que el estudio empírico y universalizante o global de burocracias religiosas, educacionales, militares, económicas y políticas constituiría

un camino fructífero para el tipo de investigación y de teórica que propone el libro. En ese camino el análisis iniciado por los autores de estructuras concretas podría llegar a construir una teoría no sólo útil y enriquecedora para los psicólogos, sino también para los

científicos de la Sociología, Economía, etc., en cuanto contempla el fenómeno organizativo desde cada uno de sus peculiares puntos de vista, pero con una intención global.

F. A. O.