

**6**

**BASES DE LA TEORIA  
DE LA ORGANIZACIÓN**

**Philip Selznick**

**FUENTE ORIGINAL**

American Sociological Review 13 (1948); 25-35.

**FUENTE TRADUCIDA**

Selznick, P., «Foundations of the theory of organization», en Shafritz, J. M., y Ott, J. S., 1987, Classics of Organization Theory, Chicago: Dorsey Press, pp. 119-131.

## BASES DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN

### Philip Selznick

Los sindicatos, gobiernos, corporaciones empresariales, partidos políticos, etc., son estructuras formales, en el sentido de que representan instrumentos ordenados racionalmente para conseguir sus objetivos declarados. «La Organización», se nos dice, «es la disposición de personal para facilitar el logro de un objetivo acordado por medio de la asignación de funciones y responsabilidades <sup>(1)</sup>». O, definido de forma más general, una organización formal es un «sistema de actividades o redes de dos o más personas, coordinadas conscientemente <sup>(2)</sup>». Si se considera dentro de esta óptica, la organización formal es la expresión estructural de una acción racional. La movilización de capacidades técnicas y de gestión requiere una pauta de coordinación, una ordenación sistemática de puestos y deberes, que define una cadena de mando y hace posible la integración administrativa de funciones especializadas. En este contexto, la delegación es el acto organizativo primordial, una empresa precaria que precisa la elaboración continua de mecanismos formales de coordinación y control. La seguridad de todos los participantes, y del sistema como un todo, genera una presión persistente para institucionalizar las relaciones, eliminándose así las incertidumbres de la lealtad o sentimientos individuales. Es más, es necesario que las relaciones dentro de la estructura estén determinadas de tal forma que los individuos sean intercambiables y así la organización se liberará de la dependencia de las calidades personales <sup>(3)</sup>. De esta forma, la estructura formal se convierte en sujeto de una manipulación calculable, un instrumento de acción racional.

Pero cuando inspeccionamos esas estructuras formales, comenzamos a ver que nunca han podido conquistar las dimensiones no relacionables del comportamiento organizativo. Este último se convierte en indispensable para que el sistema de coordinación siga existiendo, y al mismo tiempo, se convierte en fuente de fricciones, dilemas, dudas y ruina. Esta paradoja fundamental se deriva del hecho que los sistemas de acción racional están interrelacionados inevitablemente con una matriz institucional en dos

sentidos significativos: 1) el sistema de acción, o la estructura formal de delegación y control que es su expresión organizativa, es en sí sólo un aspecto de una estructura social concreta compuesta por individuos que pueden interaccionar como un todo, no simplemente en términos de sus roles formales dentro del sistema; 2) el sistema formal, y la estructura social en la que halla una existencia concreta, también está sometido a la presión de un entorno institucional al que debe hacerse algún tipo de ajuste general. El diseño administrativo formal nunca puede reflejar de forma adecuada o total la organización concreta a la que se refiere, por el motivo evidente de que no hay plan o pauta abstracta que pueda, o deba, para que sea útil, describir exhaustivamente una totalidad empírica. Al mismo tiempo, lo que no está incluido en el diseño abstracto (reflejado por ejemplo en un organigrama de personal y directores) es vitalmente relevante para el mantenimiento y desarrollo del sistema formal en sí.

La organización puede considerarse desde dos puntos de vista que son diferentes analíticamente, pero que están unidos empíricamente en un contexto de consecuencias recíprocas. Por una parte, cualquier sistema organizativo concreto es una economía; al mismo tiempo, es una estructura social adaptable. Si se considera como economía, la organización es un sistema de relaciones que define la disponibilidad de recursos escasos y que puede manipularse en términos de eficiencia y eficacia. Es el aspecto económico de la organización el que exige la atención de los técnicos de gestión y, en gran medida, de los estudiosos de la administración pública y privada<sup>(4)</sup>. Problemas tales como el ámbito del control ejecutivo, el papel del personal o de organismos auxiliares, la relación entre la central y las delegaciones y los méritos relativos de juntas ejecutivas únicas o múltiples forman las preocupaciones típicas de la ciencia de la administración. La escala de coordinación y los principios funcionales, así como los elementos de la teoría de la organización, son productos del intento por explicar las características más generales de la organización como un «problema técnico», o en nuestros términos, una economía.

Sin embargo, la organización como economía está condicionada necesariamente por los estados orgánicos de la estructura concreta, fuera de la sistemática de delegación y control. Esto se vuelve especialmente evidente cuando la atención de los líderes se dirige a problemas tales como la legitimidad de la autoridad y la dinámica de la persuasión. Se reconoce implícitamente en la acción, y explícitamente en las tareas de varios estudiosos, que la posibilidad de manipular el sistema de coordinación depende del grado en que el sistema sea operativo en un entorno de

inducción eficaz de los participantes individuales y de las condiciones en las que se garantice la estabilidad de la autoridad. En cierto sentido, ésta es la tesis fundamental de la destacada tesis de Barnard, *The Functions of the Executive*. También es la hipótesis subyacente que hace posible que Urwick sugiera que los canales «adecuados» o formales de la función fáctica «confirman y restringen» decisiones a las que se ha llegado por medios más personales <sup>(5)</sup>. De nuevo nos encontramos con el concepto de administración como un proceso de la educación, en el que la función básica de liderazgo es ganar consentimiento y apoyo <sup>(6)</sup>. Resumiendo, se reconoce que no pueden separarse el control y el consentimiento, incluso en estructuras autoritarias formales.

La indivisibilidad del control y el consentimiento hace necesario considerar a las organizaciones formales como sistemas cooperativos, ampliando el marco de referencia de aquéllos que se preocupan de la manipulación de los recursos de la organización. En el punto de acción, o decisión ejecutiva, el aspecto económico de la organización proporciona herramientas inadecuadas para controlar la estructura concreta. Esta idea puede comprenderse rápidamente si dirigimos nuestra atención al papel del individuo dentro de la economía organizativa. Desde el punto de vista de la organización como sistema formal, las personas reciben una consideración funcional, respecto a sus roles como participantes en segmentos asignados del sistema cooperativo. Pero de hecho, los individuos son propensos a resistirse a la despersonalización, a superar los límites de sus roles segmentarios, participar como un todo. Los sistemas formales (como caso extremo, la disposición de los «tiradores» en un perímetro militar) no pueden tener en cuenta las desviaciones introducidas de esta forma, y en consecuencia se descomponen como instrumentos de control cuando uno se basa únicamente en ellos. El individuo total plantea nuevos problemas para la organización, en parte debido a las necesidades de su propia personalidad, en parte porque trae consigo un conjunto de costumbres establecidas, quizá como compromisos hacia grupos especiales fuera de la organización.

Desafortunadamente para la adecuación de los sistemas formales de coordinación, las necesidades de los individuos no permiten prestar una atención única a los objetivos declarados del sistema en el que se han asignado. El riesgo inherente en el acto de la delegación se deriva esencialmente de este hecho. Delegar es un acto organizativo, que trata de asignaciones formales a funciones y poderes. Teóricamente, se asignan tareas a roles o puestos oficiales, no a individuos. Sin embargo, de hecho la

delegación implica necesariamente a individuos concretos que tienen intereses y metas que no siempre coinciden con los objetivos del sistema formal. Como consecuencia, las personalidades individuales pueden ofrecer resistencia a las demandas que les hacen las condiciones oficiales de la delegación. Dentro de las categorías de coordinación y delegación estas resistencias no se tienen en cuenta, de forma que cuando se producen, deben considerarse imprevisibles y accidentales. Las observaciones de este tipo de situación dentro de estructuras formales son suficientemente comunes. Un ejemplo familiar es el de la delegación a un subordinado que también debe entrenar a su propio sustituto. El subordinado puede resistirse a esta solicitud, para mantener un acceso único a los «misterios» del trabajo, y asegurar así ser indispensable para la organización.

En las organizaciones grandes, las desviaciones del sistema formal tienden a institucionalizarse, de forma que se establecen «leyes no escritas» y asociaciones informales. La institucionalización elimina estas desviaciones del ámbito de las diferencias personales, transformándolas en un aspecto estructural persistente de las organizaciones formales <sup>(7)</sup>. Normalmente, estas reglas institucionalizadas y modos de cooperación informal son intentos de los participantes en la organización formal para controlar las relaciones grupales que forman el entorno de las decisiones organizativas. Las pautas informales (como clichés) surgen espontáneamente, se basan en relaciones espontáneas y suelen ir dirigidas a controlar alguna situación específica. Pueden generarse en cualquier lugar de una jerarquía, a menudo con consecuencias dañinas para los objetivos formales de la organización pero también pueden ampliar los recursos disponibles de control ejecutivo, contribuyendo así a conseguir los objetivos declarados de la organización. Las desviaciones tienden a forzar un desplazamiento del sistema puramente formal como determinante eficaz del comportamiento hacia 1) una condición en la que las pautas informales refuerzan a las formales, por medio de la manipulación de sentimientos dentro de la organización a favor de la autoridad establecida; o 2) una condición en la que los controles informales ejercen una modificación sustancial de los objetivos formales, como sucede con algunas pautas burocráticas <sup>(8)</sup>. Esta tendencia acabará por producir una formalización de actividades informales, comenzando de nuevo el ciclo de desviaciones y transformaciones a un nivel nuevo.

La relevancia de estructuras informales en el análisis organizativo subraya la significación de concebir las organizaciones formales como sistemas cooperativos. Cuando la totalidad de los grupos e individuos que interactúan

se convierte en objeto de indagación, esta última no se limita a dimensiones formales, legales o de procedimiento. El estado del sistema surge como punto significativo de análisis, como sucede cuando una situación interna cargada de conflictos cualifica e informa acciones determinadas ostensiblemente por relaciones y objetivos formales. Una comprensión adecuada del proceso organizativo debe posibilitar la interpretación de los cambios en el sistema formal —nuevos nombramientos, o reglas, o reorganizaciones— en su relación con los lazos informales y no reconocidos de amistad, lealtad de clase, clichés de poder o compromisos externos. Esto es lo que quiere decir «conocer el paño».

El hecho de que ,la implicación de individuos como personalidades plenas tienda a limitar la adecuación de sistemas formales de coordinación no implica que las características de la organización tengan que ser las de los individuos. Debe reconocerse el carácter orgánico emergente de la organización formal considerada como sistema cooperativo. Esto significa que es la organización la que toma las decisiones, toma medidas y hace ajustes. Esta opinión plantea la cuestión de la relación entre organizaciones y personas. La significación del énfasis teórico sobre el sistema cooperativo como tal se deriva de que ciertas acciones y consecuencias están relacionadas, independientemente de la personalidad de los individuos implicados. Así, aunque se haga referencia a la «paradoja de la organización» —la tensión creada por las consecuencias inhibitorias de ciertos tipos de estructuras informales dentro de la organización— esto no significa que los propios individuos estén en un aprieto. Es la naturaleza de las consecuencias de los intereses divergentes dentro de la organización la que crea la condición, un resultado que puede obtenerse independientemente de la conciencia o de las calidades de los individuos que participan. De forma similar, parece útil insistir en que existen cualidades y necesidades del liderazgo, relacionadas con el puesto y el rol, que son persistentes, a pesar de las variaciones de carácter o personalidad de los propios líderes individuales.

Los sistemas de acción racional son característicos de los individuos y organizaciones. El intento consciente por movilizar los recursos internos disponibles (por ejemplo, la autodisciplina) para conseguir un objetivo declarado —denominado aquí economía o sistema formal— es un aspecto de la psicología individual. Pero la personalidad, considerada como un sistema dinámico de deseos, compulsiones y represiones interrelacionadas, define un sistema que es esencial, y sin embargo potencialmente dañino, para lo que se considera «economía del aprendizaje» o para una acción

racional individual. Al mismo tiempo, la personalidad individual es una estructura adaptable, y esto también requiere un marco de referencia más amplio para su análisis que las categorías de racionalidad. A nivel diferente, aunque análogo, hemos señalado la necesidad de considerar a las organizaciones como sistemas cooperativos y estructuras adaptables, a fin de explicar el contexto y las desviaciones de la delegación y coordinación de los sistemas formales.

No obstante, reconocer la relevancia sociológica de las estructuras formales no es construir una teoría de la organización. Es importante fijar un marco de análisis, y se consigue mucho cuando, por ejemplo, se vuelve a interpretar la naturaleza de la autoridad en las organizaciones formales, para recalcar los factores de cohesión y persuasión frente a procedimientos legales o de coerción <sup>(9)</sup>. Lógicamente, esta redefinición es la misma que la que introdujo el concepto del yo como ente social. Esto último ayuda a posibilitar, pero no cumple en sí, los requisitos de una teoría dinámica de la personalidad. De la misma forma, la definición de autoridad como algo condicionado por factores sociológicos de sentimientos y cohesión —o de forma más general, la definición de organizaciones formales como sistemas cooperativos— sólo fija el escenario, como requisito inicial, para formular una teoría de la organización.

## **1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL-FUNCIONAL**

Los sistemas cooperativos están formados por individuos que interactúan como un todo en relación con un sistema formal de coordinación. Por consiguiente, la estructura concreta es resultado de influencias recíprocas de los aspectos formales e informales de la organización. Es más, esta estructura es una totalidad en sí, un «organismo» adaptable que reacciona a las influencias de un entorno externo. Estas consideraciones ayudan a definir los objetos de la indagación; pero para progresar hasta un sistema de predicados sobre estos objetos es necesario fijar el método analítico que parezca ser fructífero y significativo. El método debe tener relevancia para los materiales empíricos, es decir, debe ser más específico en su referencia que las discusiones sobre la lógica o metodología de las ciencias sociales.

El órgano que puede sugerirse como peculiarmente útil en el análisis de estructuras adaptables se ha denominado «análisis estructural-funcional»<sup>(10)</sup>. Este método puede caracterizarse por una frase: El análisis estructural-funcional relaciona el comportamiento contemporáneo y variable con un sistema presuntamente estable de necesidades y mecanismos. Esto significa que se considera que un sistema empírico determinado posee necesidades básicas, relacionadas esencialmente con su propio mantenimiento; el sistema desarrolla medios repetitivos de defensa propia y la actividad diaria se interpreta en términos de la función a la que sirve la actividad para el mantenimiento y defensa del sistema. Dicho de forma menos general, el enfoque es aplicable a cualquier nivel en el que determinadas «fases» de sistemas empíricamente aislables sufran transformaciones repetitivas y autoimpuestas cuando se enfrenten a condiciones externas. Esta autoimpulsión sugiere la relevancia del término «dinámico», utilizado a menudo para referirse a sistemas fisiológicos, psicológicos o sociales, a los que se ha aplicado este tipo de análisis<sup>(11)</sup>.

Un postulado del enfoque estructural-funcional es que la necesidad básica de todos los sistemas empíricos es mantener la integridad y continuidad del sistema en sí. Por supuesto, este postulado es útil principalmente para dirigir la atención a un conjunto de «imperativos derivados» o necesidades que son lo suficientemente concretas como para caracterizar el sistema en cuestión<sup>(12)</sup>. Quizá sea apresurado intentar hacer un catálogo de estos imperativos en las organizaciones formales, pero se precisa una formulación sugerente, a fin de fijar el tipo de análisis en discusión. En las organizaciones formales, el «mantenimiento del sistema» como necesidad genérica puede especificarse en términos de los siguientes imperativos:

1. La seguridad ¿le la organización como un todo en relación con las fuerzas sociales en su entorno.

Este imperativo precisa prestar una atención continua a las posibilidades de enquistamiento y a repeler las amenazas de agresión o consecuencias dañinas (aunque quizá sean inintencionadas) de las acciones de otros.

2. La estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación.

Uno de los puntos de referencia persistentes en las decisiones administrativas es ponderar las consecuencias para la capacidad continuada de los líderes de control y acceso al personal.



3. La estabilidad de las relaciones informales dentro de la organización.

Los lazos de sentimiento e interés propio se desarrollan como mecanismos no reconocidos pero eficaces, de ajuste de los individuos y subgrupos a las condiciones de vida dentro de la organización. Estos lazos representan un refuerzo de relaciones que sostienen la autoridad formal en las operaciones diarias y amplían las oportunidades para que exista una comunicación eficaz <sup>(13)</sup>. En consecuencia, los intentos por «derrocar» la estructura informal, bien de forma frontal o como consecuencia indirecta de una reorganización formal, normalmente hallarán una resistencia considerable.

4. La continuidad de las políticas y de los orígenes de su determinación.

Para cada nivel dentro de la organización, y para la organización como un todo, es necesario que se sienta que las medidas tomadas de conformidad con una política determinada no se enfrentarán a riesgos continuos. Los cambios de política arbitrarios o impredecibles socavan la significación (y por lo tanto la atención) de las actividades diarias, inyectando un tono de capricho. Al mismo tiempo, la organización buscará raíces estables (o autoridad estatutaria o mandato popular firmes), para lograr una sensación de permanencia y legitimidad en sus actos.

5. Perspectiva homogénea respecto al significado y papel de la organización.

Minimizar los descontentos precisa una unidad derivada de una comprensión común del carácter de la organización. Cuando esta homogeneidad se interrumpe, como en situaciones de conflicto interno sobre temas básicos, se pone en peligro la existencia continuada de la organización. Por otra parte, uno de los signos de una organización «sana» es la capacidad para orientar de forma eficaz a los nuevos miembros, y desprenderse de los que no pueden adaptarse a la perspectiva establecida.

No debe considerarse que este catálogo de necesidades es final, pero se aproxima al sistema estable que suele ser característico de las organizaciones formales. Estos imperativos son derivados, en el sentido de que representan condiciones para la supervivencia o mantenimiento de sistemas cooperativos de acción organizada. Un examen de estas necesidades sugiere que la supervivencia de una organización está íntimamente relacionada con la lucha por un prestigio relativo, tanto para la organización como para los elementos e individuos dentro de ella. Por tanto,

puede ser útil referirse a un tema prestigio-supervivencia en el comportamiento de la organización como abreviatura para referirse a las necesidades de comportamiento, especialmente cuando la naturaleza exacta de necesidades es dudosa. Sin embargo, debe recalcar que el prestigio-supervivencia en las organizaciones no se deriva simplemente de motivos similares en individuos. La lealtad y el sacrificio pueden ser expresiones individuales de egoísmo y cohibición de la organización o del grupo.

El concepto de necesidad organizativa dirige el análisis a la relevancia interna del comportamiento de la organización. Esto es especialmente pertinente respecto a las acciones discrecionales tomadas por agentes que manifiestamente pretenden metas formales. La cuestión se convierte en la de relacionar el acto discrecional específico con alguna necesidad organizativa presuntamente estable. En otras palabras, no se trata simplemente de una acción orientada internamente (como formación en el trabajo), sino de una acción presumiblemente orientada hacia el exterior, de la que debe inspeccionarse su relevancia respecto a las condiciones internas. Esto tiene una importancia fundamental para comprender el comportamiento burocrático, porque su esencia es que las acciones tomadas formalmente para conseguir metas sustanciales se ponderen y transformen en términos de sus consecuencias para la posición de los funcionarios.

Las organizaciones formales como sistemas cooperativos por una parte, y las personalidades individuales por otra, implican homologías estructurales funcionales, algo que puede ayudar a clarificar la naturaleza de este tipo de análisis. Si podemos decir que el individuo tiene un grupo estable de necesidades, en general mantener y defender la integridad de su personalidad y eso; que existen ciertos mecanismos repetitivos reconocibles que el ego utiliza (racionalización, proyección, regresión, etc.); y que el comportamiento abierto y variable puede interpretarse en términos de su relación con estas necesidades y mecanismos, podemos discernir, basándonos en esta lógica la pauta típica de análisis estructural funcional que fijamos anteriormente. En este sentido, podemos hablar de un «modelo Freudiano» para el análisis organizativo. Esto no implica que pueda aplicarse la introspección sustancial de la psicología individual a las organizaciones, como en las extrapolaciones vulgares del ego individual a naciones o (con una inversión no menos vulgar) de las huelgas a los trabajadores frustrados. Lo que es pertinente es la lógica, el tipo de análisis.

Esta homología también es instructiva en relación con la aplicabilidad de las generalizaciones a casos concretos. La teoría dinámica de la personalidad establece un grupo de posibles predicados sobre el ego y sus mecanismos de defensa, que nos informan sobre las propensiones de las personalidades individuales bajo determinadas circunstancias. Pero estos predicados sólo proporcionan herramientas para el análisis de individuos particulares y debe examinarse cada caso concreto para decir qué funciona y en qué grado. No son órganos primarios de predicción. De la misma forma, los predicados de la teoría de la organización proporcionarán herramientas para el análisis de casos determinados. Cada organización, cada personalidad, representa un resultante de fuerzas complejas, una entidad empírica que no puede explicar una sola relación o fórmula simple. El problema del análisis se convierte en el de seleccionar los posibles predicados establecidos en la teoría de la organización, los que iluminan nuestra comprensión de los materiales disponibles.

Sin embargo, el marco del análisis estructural-funcional, aplicado a las organizaciones, precisa cierta cualificación. Asumamos que el problema interesante en ciencias sociales no es tanto por qué los hombres actúan como lo hacen, sino por qué hombres en determinadas circunstancias tienen que actuar como lo hacen. Si se acepta este énfasis en la reserva, nos libera de prestar una atención ubicua al comportamiento en general, y especialmente de fijarnos indebidamente en las estadísticas. Por otra parte, tiene lo que podíamos denominar la consecuencia saludable de centrar la indagación en ciertas relaciones necesarias del tipo «si... entonces»; por ejemplo: si el nivel cultural de los miembros de una organización que antes era democrática es inferior al necesario para participar en la formulación de políticas, entonces existirán presiones para que los líderes utilicen las herramientas de la demagogia.

¿Tiene esta declaración una aplicación universal? Ciertamente no en el sentido en que uno puede predecir, sin recordar, la naturaleza de todos, o casi todos, los grupos políticos en una democracia. El comportamiento concreto es una resultante, un vector complejo, conformado por la operación de varias limitaciones generales de este tipo. Pero existe una prueba de aplicabilidad general: es anotar si la relación explícita debe tenerse en cuenta en la acción. Este criterio representa una prueba explícita de significación de las generalizaciones sociales. Si una teoría es significativa, expondrá una relación, que o bien 1) se tomará en cuenta como elemento para conseguir control; o 2) se ignorará a riesgo de perder el control y se evidenciará en una ramificación del objetivo o consecuencias

inintencionadas <sup>(14)</sup>. Un corolario de este principio de significación es que la investigación debe buscar los factores subyacentes de la acción organizativa, lo que requiere un análisis intenso del mismo orden del de la investigación psicoanalítica.

Un marco de referencia que invita a la atención hacia las limitaciones del comportamiento subrayará las tensiones y dilemas, las paradojas características generadas por la acción. Puede decirse que el dilema es la asistenta del análisis estructural-funcional, porque introduce el concepto de compromiso o implicación como algo fundamental para el análisis organizativo. En el comportamiento humano, se representa un dilema como un compromiso inevitable que no puede reconciliarse con las necesidades del organismo o del sistema social. Existen muchos dilemas falsos que tienen que ver con contradicciones verbales, pero los dilemas inherentes a los que nos referimos son de un tipo más profundo, porque reflejan la naturaleza básica del sistema empírico en cuestión. En términos marxistas, un orden económico dedicado al beneficio como el incentivo que le sostiene, puede estar sembrando las semillas de su propia destrucción. De nuevo, la angustia del hombre, desgarrado entre la finitud y el orgullo, no es una cuestión de asunciones arbitrarias y reemplazables, sino reflejo de las necesidades psicológicas del organismo humano, concretado por su compromiso a las instituciones que dirigen su vida; está en el mundo e implicado inexorablemente con sus metas y demandas; al mismo tiempo, las necesidades del espíritu son apremiantes, proponiendo modos de salvación que tienen consecuencias preocupantes para los asuntos mundanos. En otro contexto, la necesidad del organismo humano de afecto y respuesta precisa comprometerse con los elementos de la cultura que pueden proporcionarlos, pero la regla del superyo es incierta, ya que no puede reconciliarse completamente con la necesidad de satisfacción de la libido.

Al aplicar este principio a las organizaciones, podemos observar que existe una fuente general de tensión observable en la división entre «el movimiento y el acto». Los planes y programas reflejan la libertad de elección técnica o ideal, pero la acción organizada no puede escapar a la implicación, un compromiso hacia personas, instituciones o procedimientos que cualifican de forma eficaz el plan inicial. Der Mensch denkt, Gott lenkt (El hombre propone y Dios dispone). En la acción organizada, este proverbio halla un significado temporal en la resistencia de las herramientas de la acción. Estamos comprometidos inevitablemente a meditar sobre las estructuras humanas que son, por una parte indispensables para cumplir

nuestros objetivos, y por otra, son un obstáculo entre los objetivos y nosotros. La selección de agentes genera inmediatamente una bifurcación de intereses, expresada en nuevos centros de necesidad y poder, limitando eficazmente el escenario de la acción y produciendo tensiones que nunca se resuelven completamente. Esto es parte de lo que se quiere decir al afirmar que existe una «lógica» de la acción que nos impulsa hacia delante, de una posición no deseada a otra. El compromiso hacia una acción dinámica y activadora forma parte de la naturaleza de la acción organizada; al mismo tiempo, la necesidad de disponer de una autoridad, normas y carácter continuados es acuciante y precisa esfuerzos incesantes para dominar los instrumentos generados en el curso de la acción. Esta tensión genérica se especifica dentro de los términos de cada sistema operativo. Pero hallamos una relación persistente entre necesidad y compromiso, en la que este último sólo define al primero, sin que se una con él para producir un estado continuo de tensión. De esta forma, la noción de limitaciones (reflejada en la tensión o paradoja) se amplía y especifica con mayor detalle el marco de referencia del análisis organizativo.

Para Malinowski, el punto central del funcionalismo estaba contenido en la idea de que un hecho cultural debe analizarse en su contexto. Es más, aparentemente propuso que este método era pertinente para analizar todos los aspectos de los sistemas culturales. Pero existe un problema más específico, uno que implica un principio de selección que sirve para guiar las indagaciones por líneas significativas. Freud concibió al organismo humano como una estructura adaptable, pero no le preocupaban todas las necesidades humanas ni todas las fases de adaptación. Seleccionó para su sistema las necesidades cuya expresión se bloqueaba de alguna manera, de forma que términos tales como represión, inhibición y frustración se volvieron cruciales. Toda conducta está derivada de necesidades y todo ajuste representa la reducción de la necesidad. Pero no todas las necesidades son relevantes para la sistemática de la psicología dinámica y no es el ajuste, sino la reacción ante la frustración lo que genera las modalidades características del comportamiento defensivo.

El análisis organizativo también debe hallar su principio selectivo; de otra forma, los intentos indiscriminados para relacionar de forma funcional la actividad con las necesidades no producirá una teoría significativa. Este principio podría enunciarse como sigue: Nuestro marco de referencia es seleccionar las necesidades que no se pueden cubrir dentro de marcos de expresión aprobados y por tanto, tendremos que recurrir a mecanismos adaptables tales como la ideología y a la manipulación de los procesos y

estructuras formales en términos de metas informales. Esta formulación tiene muchas dificultades y no se presenta de forma concluyente, pero sugiere el tipo de principios que puede separar lo rápido de lo lento, lo significativo de lo trivial, en el estudio de los sistemas cooperativos en la acción organizada

El marco de referencia descrito para la teoría de la organización implica las siguientes ideas principales: 1) el concepto de organización como sistemas cooperativos, estructuras sociales adaptables, compuestas por individuos que interaccionan, subgrupos y relaciones formales e informales; 2) análisis estructural-funcional, que relaciona los aspectos variables de la organización (como los objetivos) con necesidades estables y mecanismos de autodefensa; 3) el concepto de resistencia como calidad de las herramientas de acción social, implicando una ruptura en el continuum de ajuste y definiendo un entorno de limitaciones, compromisos y tensiones. Se sugiere un marco de referencia porque proporciona un área de relaciones especificable, en el que buscar los predicados de la teoría de la organización, y que al mismo tiempo, fija los principios de selección y relevancia en nuestro enfoque sobre los datos de la organización.

Debe recalcar que hemos fijado este marco de referencia dentro del contexto general de acción social. La significación de los hechos puede definirse por su lugar y papel operativo en un esquema medios-finalidad. Si el funcional busca los elementos importantes para mantener una estructura determinada, y esa estructura es uno de los materiales a manipular en la acción, entonces, lo que es funcional respecto a la estructura también lo es respecto al sistema de acción. Esto proporciona las bases para la significación de teorías de derivación funcional. Al mismo tiempo, la relevancia respecto al control en la acción es la prueba empírica de su aplicabilidad o verdad.

## 2. COOPTACIÓN COMO MECANISMO DE AJUSTE

El marco de referencia que acabamos de citar es una amalgama de definición, resolución y teoría sustantiva. Existe un elemento de definición al concebir las organizaciones formales como sistemas cooperativos, aunque por supuesto, la interacción de las pautas formales e informales es un hecho; en cierto sentido, queremos utilizar el análisis estructural-funcional asumiendo que hacerlo será fructífero, aunque la especificación de las necesidades o imperativos derivados es una cuestión de indagación empírica; y nuestro predicado de resistencia como cualidad de las herramientas de acción es una teoría sustantiva, quizá fundamental para comprender la naturaleza de la acción social.

Una teoría de la organización requiere algo más que un marco general de referencia, aunque sea indispensable para informar sobre el enfoque de indagación de cualquier grupo determinado de materiales. Lo que se precisa es construir generalizaciones sobre las transformaciones dentro de y entre sistemas operativos. Desde el punto de vista de casos particulares, estas generalizaciones representan posibles predicados que son relevantes para los materiales tal como los conocemos, pero que no controlan necesariamente todas las circunstancias. Una teoría de las transformaciones en la organización especificaría los estados del sistema que típicamente producirían cambios predecibles, o al menos comprensibles en aspectos de la organización tales como objetivos, liderazgo, doctrina, eficacia, eficiencia y tamaño. Estas generalizaciones empíricas se sistematizarían como si estuvieran relacionadas con las necesidades estables del sistema cooperativo.

Pueden producirse cambios en las características de las organizaciones como resultado de muchas condiciones diferentes, no siempre relacionadas necesariamente con los procesos de organización como tal. Pero la teoría de la organización debe ser selectiva, para poder buscar las explicaciones de las transformaciones dentro de sus propias asunciones, o marco de referencia. Consideremos la cuestión del tamaño. Las organizaciones pueden ampliarse por muchos motivos: disponibilidad de mercados, delegaciones legislativas, cambios de opinión, que pueden ser accidentales desde el punto de vista del proceso de organización. Para explorar cambios en el tamaño (pongamos de un sindicato) relacionados con cambios en condiciones no organizativas, puede ser necesario describir hechos históricos, pero esto en sí no avanzará las fronteras de la teoría de la

organización. Sin embargo, si se afirma la «propensión innata de todas las organizaciones a expandirse» como función de la «inestabilidad inherente de los incentivos» entonces las transformaciones se habrán formulado dentro de los términos de la propia teoría de la organización. Es probable que en muchos casos la generalización en cuestión represente sólo un aspecto pequeño de los cambios empíricos, pero para que la teoría se desarrolle, deben explicitarse estas relaciones organizativas.

En un marco de referencia que especifica las necesidades y anticipa la formulación de un grupo de respuestas o mecanismos de autodefensa, esto último parece constituir un tipo de generalización empírica o «posible predicado» dentro de la teoría general. Las necesidades de las organizaciones (sean cuales fueren) se presentan como atributos de todas las organizaciones, pero las respuestas a la ausencia de equilibrio serán diversas. Los mecanismos utilizados por el sistema para cubrir sus necesidades serán repetitivos, y por tanto, puede describirse como un grupo de afirmaciones especificables dentro de la teoría de la organización, pero una organización determinada puede recurrir, o no, a modos característicos de respuesta. Ciertamente, no existe una organización determinada que emplee todos los mecanismos posibles teóricamente disponibles. Cuando Barnard habla de la «propensión innata de todas las organizaciones a expandirse», de hecho está formulando uno de los mecanismos generales, la expansión, que es un modo característico de respuesta disponible para una organización presionada desde dentro. Estas respuestas necesariamente implican una transformación (en este caso de tamaño) de un aspecto estructural de la organización.

Otros ejemplos de mecanismos de autodefensa disponibles para las organizaciones se derivan primariamente de la respuesta de estas organizaciones al entorno institucional en el que viven. La tendencia a construir ideologías, que refleja la necesidad de adaptarse a las principales fuerzas sociales, es uno de estos mecanismos. Existe un mecanismo de ajuste de las organizaciones, al que llamaremos cooptación, que es menos conocido. Hablaremos del significado de este concepto para clarificar el análisis.

Cooptar es el proceso de absorber nuevos elementos en la cúpula directiva o estructura dirigente de una organización como medio para evitar las amenazas a su estabilidad o existencia. Se trata de un mecanismo de defensa, formulado como uno de varios predicados disponibles para interpretar el comportamiento de la organización. La cooptación nos dice



algo sobre el proceso por el que un entorno institucional afecta a una organización y causa cambios en su dirección y normas. Las autoridades formales pueden recurrir a la cooptación bajo las siguientes condiciones generales:

1. Cuando exista un hiato entre el consentimiento y el control, de forma que se cuestiona la legitimidad de la autoridad formal. Por supuesto, la «indivisibilidad», del consentimiento y el control se refiere a una situación óptima. Cuando el control carece de una medida adecuada de consentimiento, puede recurrir a medidas coercitivas o intentar ganarse de alguna forma el consentimiento de los subalternos. Una forma de ganar el consentimiento es cooptar a elementos en la directiva o a la organización, normalmente elementos que de alguna forma reflejen los sentimientos, o posean la confianza, del público o masas relevantes. Como resultado, se espera que los nuevos elementos den respetabilidad o legitimidad a los órganos de control, y por consiguiente, restablezcan la estabilidad de la autoridad formal. Este proceso se utiliza mucho y en muchos contextos diferentes. Se ha aplicado a países coloniales, en los que los órganos de control extranjeros reafirman su legitimidad cooptando a líderes nativos a la administración colonial. Lo hallamos en el fenómeno de «crisis-patriotismo», en los que se da a grupos normalmente privados de derechos civiles una representación temporal en los consejos de gobierno, a fin de ganar su solidaridad en tiempos de tensión nacional. En la actualidad se está considerando la cooptación en el ejército de Estados Unidos, para proporcionar a personal alistado un sistema de representación en los tribunales de corte marcial, una respuesta de adaptación a las tensiones explícitas durante la guerra y a la falta de confianza en la administración de justicia castrense. Los partidos «unitarios de los estados totalitarios son otra forma de cooptación; los sindicatos de empresa o la representación de los empleados en la industria son otra forma de cooptación. En estos casos, la respuesta de la autoridad formal (privada o pública, de una organización grande o una pequeña) es un intento de corregir un estado de desequilibrio con medidas formales. Debe tenerse en cuenta, que lo que se comparte es la responsabilidad del poder, pero no el poder en sí. Estas condiciones definen lo que denominaremos cooptación formal.

2. La cooptación puede ser una respuesta a la presión de centros específicos de poder. No es necesariamente una cuestión de legitimidad o una falta de confianza general y difusa. Puede tratarse de fuerzas bien establecidas y organizadas que pueden amenazar a la autoridad formal y conformar su estructura y políticas. La organización debe tener en cuenta a

estas fuerzas respecto a su entorno institucional, o la dirección respecto a los subordinados. Como consecuencia, los elementos externos pueden incorporarse a la dirección o a las estructuras de poder, como reconocimiento y concesión de los recursos que pueden gobernar independientemente. La representación de intereses por medio de distritos electorales es un ejemplo típico de este proceso. O, dentro de una organización, los individuos de los que depende el grupo para conseguir fondos u otros recursos, pueden insistir en compartir la determinación del programa. Esta forma de cooptación se expresa típicamente en términos informales, porque el problema no responde a un desequilibrio con la «gente», sino que responde a solventar las presiones de individuos específicos o grupos de interés que están en posición de hacer cumplir sus peticiones. Les interesa la sustancia del poder, no su forma. Es más, reconocer abiertamente la capitulación a intereses específicos puede socavar el sentido de legitimidad de la autoridad formal dentro de la comunidad. Por tanto, existe presión para no reconocer explícitamente la relación establecida. Esta forma de mecanismo de cooptación, al compartir el poder como respuesta a presiones específicas, puede denominarse cooptación informal.

La cooptación refleja un estado de tensión entre la autoridad formal y el poder social. La primera está encarnada en una estructura y liderazgo determinados, pero la segunda tiene que ver con factores subjetivos y objetivos que controlan las lealtades y potencial de manipulación de la comunidad. Cuando la autoridad formal es una expresión del poder social, su estabilidad está asegurada. Por otra parte, cuando se divorcia de las fuentes del poder social, la continuidad de su existencia se ve amenazada. Esta amenaza puede surgir de una alienación completa de los sentimientos, o de: hecho de que otros líderes tienen control sobre las fuentes de poder social. Cuando una autoridad formal se ha acostumbrado a asumir que las personas responden a ella como individuos, puede llevarse una sorpresa desagradable cuando organizaciones de estas personas crean un núcleo de poder no gubernamental que puede exigir eficazmente compartir el poder<sup>(17)</sup>.

La importancia de la cooptación para el análisis organizativo no es simplemente que sea un cambio o ampliación en el liderazgo, ya que ésta es una respuesta adaptable, sino que ese cambio tiene consecuencias para el carácter y papel de la organización. La cooptación implica compromiso, de forma que los grupos que han sufrido la adaptación, limitan las elecciones disponibles para la organización o liderazgo en cuestión. El

carácter de los elementos incorporados conformará necesariamente (inhibiendo o ampliando) los modos de acción disponibles para los líderes que han conseguido la incorporación y seguridad pagando el precio de un compromiso. Por consiguiente, el concepto de cooptación enuncia implícitamente los plintos principales del marco de referencia reseñado anteriormente: es una respuesta de adaptación de un sistema cooperativo a una necesidad estable, generando transformaciones que reflejarán las limitaciones impuestas por resistentes herramientas de acción.

## NOTAS

- (1) JOHN M. GAUS, «A Theory of Organization in Public Administration», en *The of Public Administration* (Chicago; University of Chicago Press, 1939). p.66.
- (2) CHESTER I. BARNARD, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938), p. 73.
- (3) Ver la generalización de TALCOTT PARSONS (según MAX WEBER) de la «ley de la racionalidad creciente de los sistemas de acción», en *The Structure of Social Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1937), p. 752.
- (4) Ver LUTHER GULICK y LYDALL URWICK (eds.), *Papers on the Science of Adminisimtion* (Nueva York: Institute of Public Administration, Columbia University); LYDALL URWICK., *The Elements of Administration* (Nueva York: Harper, 1943); JAMES D. MOONEY y ALAAN C. REILEY, *The Principies of Organization* (Nueva York: Harper, 1939); H. S. DENNISON, *Organizational Engineering* (Nueva York: McGraw-Hill, 1931).
- (5) URWICK, *The Elements of Administration*, op. cit., p. 47.
- (6) Ver GAUS, op. cit. Los estudios del problema de la moral son ejemplos de la misma orientación, que han recibido un impulso considerable en los últimos años gracias a los trabajo, del grupo de la Harvard Business School.
- (7) La creación de estructuras informales dentro de varios tipos de organización ha recibido un reconocimiento explícito en los últimos anos. Ver F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON. *Managemet, and the Worker* (Cambridge: Harvard University Press, 1941), p.524; BARNARD, cap. 9, y WILBERT E. MOORE, *industrial Relations and the Social Order* (Nueva York: MacMillan, 1946), cap. 15.

- (8) Para un análisis de este último en estos términos. ver PHILIP SELZNICK, «An approach to a theory of bureaueracy», American Sociological Review, 8 (febrero de 1943).
- (9) ROBERT MICHELS, «Authority», Encyclopedia of the Social Sciences (Nueva York: MacMillan, 1931), p.319ff; también BARNARD, op. cit., cap. 12.
- (10) Para una presentación de este enfoque con una referencia más general que el estudio de las organizaciones formales, ver TALCOTT PARSONS, «The Present Positions and Prospects of Systematic Theory in Sociology». en Georges Gurvitch y Wilbert E. Moore (eds.), Cennuy Sociology (Nueva York: The Philosophical Library, 1945).
- (11) «Estructura» se refiere tanto a las relaciones dentro del sistema (compañeros formales e informales en la organización) como al grupo de necesidades y modos de satisfacerlas que caracterizan el tipo determinado de sistema empírico. Al seguir la utilización de este tipo de análisis. el concepto de «necesidad» precisará clarificación adicional. En particular, imputar un «grupo estable de necesidades» a sistemas de organización no debe funcionar como una nueva teoría instintiva. Al mismo tiempo. no podemos evitar utilizar estas inducciones para las necesidades genéricas, ya que nos ayudan a limitar nuestra área de indagación. El autor está en deuda ron Robert K. Merton, quien en su correspondencia. ha planteado algunas objeciones importantes al uso del término «necesidad» en este contexto.
- (12) Ver «imperativo derivado» en BRONISLAW MALINOWSKI, The dynamics of Culture Change (New Haven: Yale University Press, 1945), p. 441d. Ver el uso de «necesidad» en lugar de «motivo» en scientific theory of culture, del mismo autor (Chape) Hill: University of North Carolina Press, 1944). pp. 89-90.
- (13) También pueden destrozar estas relaciones, como se señaló anteriormente, pero persiste la necesidad generando uno de los dilemas persistentes de la dirección.

- (14) Ver la discusión de R. M. Maclver sobre «la afirmación dinámica» que «trae selectivamente al inundo al reino de lo subjetivo, confiriéndole un significado subjetivo para el fin de la acción». *Social Couston* (Boston: Ginn, 1942), caps. 11, 12. El análisis de esta afirmación dentro del contexto de la acción organizada produce el conocimiento implícito que guía le elección entre alternativas. Ver también ROBERT K. MERTON, «The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action». *American Sociological Review*, 1 (diciembre de 1936).
- (15) No se pretende despreciar el estudio de organizaciones como economías o sistemas formales. Esto último representa un nivel independiente, abstraído :le estructuras organizativas como sistemas cooperativos o adaptables («organismos»).
- (16) BARNARD. op. cit.. pp. 155-9.
- (17) Quizá sea útil restringir el concepto de cooptación a las organizaciones formales, pero de hecho quizá refleje un proceso característico de todos los grupos dirigentes. Esto ha recibido cierto reconocimiento en el análisis de estructuras de clases, en el que se afirma que la clase dirigen y protege su propia estabilidad absorbiendo nuevos elementos. Por tanto, Michels afirma que «una aristocracia no puede mantener una estabilidad duradera cerrándose herméticamente». Ver ROBERT MICHELS, *Umsichtungen in den henschencleit Klassen nach dem Kliege* (Stuttgart: Kohlhammer, 1934), p. 39, también GAETANO Mose, *The Rteling Class* (Nueva York: MaGrawHill, 1939), p. 413ff. La alianza o amalgama de clases para enfrentarse a una amenaza común puede reflejarse en respuestas cooperativas formales e informales entre organizaciones formales sensibles a las presiones de clase. En un volumen de próxima aparición, *TVA asid the Grass Roots*, el autor ha utilizado ampliamente el concepto de cooptación para analizar algunos aspectos del comportamiento como organización de un organismo del gobierno.