

16

SUMISION, METAS Y EFICACIA

A. Etzioni

FUENTE ORIGINAL

Etzioni, A., 1961, A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York: The Free Press, pp. 74-77 y 79-86.

FUENTE TRADUCIDA

Etzioni, A., «Compliance, goals and effectiveness», en Shafritz, J. M., y Ott, L.S., 1987, Classics of Organization Theory, Chicago: Dorsey Press, pp. 177-192.

SUMISION, METAS Y EFICACIA

A. Etzioni

1. SUMISION Y METAS ORGANIZATIVAS

¿Cuál es la relación entre las metas organizativas y la sumisión? Podríamos esperar que las organizaciones que persiguen metas de orden tenderán a tener una estructura coactiva de sumisión; las organizaciones que persiguen metas económicas tenderán a tener una estructura de sumisión utilitaria, y las organizaciones que persiguen metas culturales tenderán a tener una estructura de sumisión normativa.

UNA TIPOLOGIA DE METAS Y SUMISION

	Orden	Economía	Cultura
Coercitiva	1	2	3
Utilitaria	4	5	6
Normativa	7	8	9

Es decir, de las nueve combinaciones posibles de metas y sumisión mostradas en la tabla precedente, podemos esperar que la mayoría de las organizaciones presenten una de las tres combinaciones (núms. 1, 5 y 9); sin embargo, existen casos en las otras seis categorías. Por ejemplo, algunos desviados son segregados y controlados (pero no «curados») mediante la utilización de la sumisión normativa en los centros de rehabilitación (prisiones «abiertas»). Esta situación podría quedar reflejada en la celdilla núm. 7. En la misma celdilla podríamos encontrar a las

residencias de ancianos que atienden a personas seniles que anteriormente estaban confinadas (y hasta cierto grado lo están todavía) en hospitales psiquiátricos cerrados (Colb, 1956; Drake, 1960, pp. 309-311). Su meta es el orden, ya que controlan a los actores que, de otra forma, no podrán o no querrán adaptarse a las normas y costumbres sociales (Tec y Granick, 1960; Granick y Namehow, 1960). Estas personas están controladas por métodos normativos y un mínimo de coacción, a causa de su estado físico y mental y, en particular, a causa de su dependencia de la institución (Granick, no publicado; Herz y Zelditch, 1952). Los campos para los objetores de conciencia creados durante la segunda guerra mundial en los Estados Unidos también segregaban a los desviados predominantemente por métodos normativos (Dahlke, 1945). En la mayoría de las organizaciones coercitivas se dirige algún tipo de producción, especialmente en los campos de trabajos forzados (núm. 2) y en ciertas órdenes religiosas (núm. 8). En las organizaciones estrictamente utilitarias se lleva a cabo ciertas actividades de aprendizaje, como en las academias de mecanografía y algunos institutos de estudio de idiomas, donde los instructores tienen muy poco, por no decir ninguno, poder normativo sobre los estudiantes y la orientación del estudiante es calculadora (núm. 6).

Por tanto, existen algunos casos en las celdillas que no pertenecen a las tres cardinales (núms. 1, 5 y 9), pero parecen ser muy pocos y de escasa importancia. La mayor parte de las organizaciones muestran una de las tres combinaciones principales. Las cárceles y los hospitales psiquiátricos estarían en la primera categoría; las industrias manuales pertenecerían a la quinta celdilla; las organizaciones religiosas, las universidades, los hospitales generales, las asociaciones de voluntarios, las escuelas, las clínicas de tratamiento psicoterapéutico y las organizaciones profesionales pertenecen a la novena celdilla.

Muchas organizaciones persiguen más de una meta. A veces, esas metas pertenecen a la misma categoría general, como en el caso de las universidades que se dedican a la investigación y la docencia, dos metas culturales. A veces, la misma organización persigue metas de dos categorías distintas, como sucede con los campos de trabajos forzados, que están orientados hacia metas normativas y económicas. Sin embargo, por regla general, existe una meta predominante. El punto que nos interesa es que en las organizaciones que persiguen metas duales o múltiples, podemos esperar encontrar una «combinación» paralela en la estructura de sumisión. Por ejemplo, cuanto más orientada esté una cárcel o un campo de trabajos forzados a la producción, más utilitaria (es decir, más cercana al

tipo dual coercitivo-utilitario) será su estructura de sumisión ⁽¹⁾. De esta forma se mantiene la asociación entre sumisión y metas.

2. METAS POLITICAS Y SUMISION

A primera vista parece imposible situar las metas políticas en nuestra tipología. Con bastante frecuencia se ha sugerido que las metas políticas, en particular las de los partidos políticos, son conseguir y mantener el poder. Esto no es una meta de orden, económica o cultural, pero en cierta forma integra a las tres. Sin embargo, si queremos conseguir nuestros objetivos originales debemos preguntar: Suponiendo que todas las organizaciones políticas estén orientadas hacia la consecución del poder, ¿en qué se diferencian?

Las descripciones de las organizaciones políticas como organizaciones orientadas exclusivamente al poder se derivan en parte de no observar cuidadosamente la distinción entre metas de elite y metas organizativas. Los líderes de las organizaciones políticas, como sugiere Michels, tienen un interés predominante: obtener y retener el poder (1959, p. 205). El poder es la llave universal para los tres fines; puede perseguirse para controlar o cambiar el reparto de la coacción, para afectar el reparto de recursos materiales o para cambiar las pautas normativas, así como para conseguir distintas combinaciones de estas metas. Sin embargo, la consecución de la meta de poder requiere que esté relacionada con metas organizativas que sean de categorías más aceptables y que parezcan más legítimas al pueblo (Selznick, 1952, pp. 2-4). Las organizaciones políticas pueden clasificarse fructíferamente de acuerdo con la dirección tomada en la transformación de la meta de poder en metas organizativas.

Algunas organizaciones políticas, como los sindicatos, los partidos «tarifa» y el partido «Greenback», y gran parte de la actividad política a nivel municipal, está dedicada predominantemente al reparto o cambio de reparto de los servicios y recursos materiales. Se puede considerar a estas organizaciones como orientadas hacia metas económicas.

Otras organizaciones políticas se dedican predominantemente a obtener control de posiciones de dominio mediante métodos legítimos de coacción, como las fuerzas armadas y la policía. Esto parece ser la meta principal de las organizaciones revolucionarias, sea cual sea su orientación ideológica, especialmente un poco antes y durante el propio episodio revolucionario (Brinton, 1938, pp. 405-406) y de grupos como las juntas latino americanas (Christensen, 1951). Se puede considerar a estas organizaciones como orientadas hacia metas de orden.

Finalmente, algunos movimientos sociales y partidos radicales se centran en la diseminación de una nueva ideología. Frecuentemente son partidos revolucionarios, que tienen un escaso éxito para reclutar miembros y obtener poder y que operan en sociedades donde la estructura política existente está bien establecida. Ejemplos típicos son los partidos comunistas en Suecia, Noruega e Israel en los años cincuenta (Lipset, 1960, pp. 124-ff), «antiguos» partidos pequeños que son conscientes de que nunca podrán conseguir el control del Estado o influir de forma significativa en la distribución nacional de recursos y que, por tanto, dedican sus limitados medios al adoctrinamiento de sus seguidores, esperando que un cambio de situación les abrirá la estructura del poder. Estas organizaciones políticas, en este estadio, se pueden considerar como organizaciones que persiguen una meta cultural: la creación y refuerzo de compromisos hacia una ideología específica.

Brevemente, las metas organizativas de las organizaciones políticas pueden ser económicas, de orden, o culturales, o, bastante frecuentemente, una combinación de éstas. Por tanto, las metas políticas no pueden clasificarse en una celdilla de nuestra clasificación; en cambio, encontramos algún tipo de meta política en todas ellas. El punto principal es que las diferencias en las metas políticas, tal como las hemos definido, están asociadas a las diferencias en las estructuras de sumisión de las organizaciones que las sirven.

Las organizaciones políticas, cuyas metas son el reparto de los recursos materiales, tienden a enfatizar, como medio de mantener el compromiso de sus miembros y simpatizantes, un reparto continuo de los productos y servicios, refiriéndose a ello como un «compartir los despojos», «expropiaciones políticas», patrocinamiento, y demás. Algunas de estas prácticas se encuentran en la mayoría de las organizaciones políticas, pero este tipo tiende a utilizar el reparto como mecanismo central de control (Steffens, 1957; Cook y Cleason, 1959).

Es más probable que las organizaciones políticas, cuyas metas son el control sobre los métodos legítimos de violencia, apliquen la coacción para controlar a sus miembros. Los partidos revolucionarios en el período revolucionario son un ejemplo bien conocido (Brinton, 1938, pp. 105-ff), como lo son distintos grupos en Latinoamérica y el Caribe.

Finalmente, las organizaciones políticas con metas culturales, como el adoctrinamiento, tienden a enfatizar la sumisión normativa y minimizar tanto la utilización de la coacción como el reparto remunerador con propósitos de control interno (Duverger, 1954, pp. 154-ff; Lenin, 1952). Los principales partidos norteamericanos se diferencian de sus homólogos europeos por tener una menor carga ideológica en sus metas y estar más orientados hacia el reparto de recursos. Podríamos esperar encontrar diferencias similares si comparamos el compromiso de sus miembros. Por ejemplo, podemos esperar que, por término medio, el compromiso de los miembros en los partidos de Europa del Este, sea mayor que en los Estados Unidos, como refleja la proporción de miembros que cambian de afiliación. Así, si se especifican las metas de las organizaciones políticas, parece mantenerse la proposición general concerniente a las relaciones entre la naturaleza de las metas y la naturaleza de la estructura de sumisión.

3. EFICACIA ORGANIZATIVA

La discusión precedente plantea el problema derivado de considerar que ciertos tipos de metas y ciertos tipos de estructuras de sumisión están asociados. ¿Son el uno para el otro requerimientos funcionales? ¿Podemos ir tan lejos como para decir que no se puede rehabilitar en una cárcel tradicional, producir en una orden religiosa, segregar a los que se desvían mediante métodos normativos? La respuesta parece ser, para decirlo en una frase: es factible, pero no efectivo. Los tres tipos de metas y sumisión congruentes son más eficaces que las otras seis combinaciones, aunque son «posibles» todas las nueve combinaciones.

3.1 Sumisión, metas y eficacia

Asumamos que una amplia gama de estudios empíricos ha apoyado nuestra hipótesis sobre la asociación entre metas y sumisión y ha demostrado que las organizaciones que persiguen metas de orden tienden a tener una estructura de sometimiento coercitiva, que las que persiguen metas económicas tienden a tener una estructura de sometimiento utilitaria y que las que persiguen Metas culturales tienden a tener una estructura de sometimiento normativa. En este caso tenemos que explicar esta asociación. El primer paso lo hemos dado anteriormente, cuando hemos sugerido que esas tres asociaciones son más eficaces que las otras seis posibles. Para decirlo de otra forma: la eficacia es nuestra principal variable explicativa interviniente. En los párrafos siguientes intentaremos demostrar con cierto detalle por qué cada una de las tres relaciones congruentes es más eficaz que las otras dos combinaciones que podrían estar asociadas con la misma meta.

En otras palabras, se introducen variables intervinientes adicionales. Como esas variables se tienen en cuenta para una relación cada vez, naturalmente son de un nivel menos abstracto y general que la variable central interviniente: la eficacia.

Metas económicas y sumisión eficaz

Existen varios motivos por los que las organizaciones que tienen metas económicas funcionan de forma más eficaz cuando utilizan la remuneración que cuando emplean la coacción o el poder normativo como medios predominantes de control. La producción es una actividad racional, que requiere una división sistemática del trabajo, poder y comunicación, así como un alto nivel de coordinación. Por tanto, también requiere un control muy sistemático y preciso del rendimiento. Este sólo se puede obtener cuando las sanciones y recompensas se pueden medir fácilmente y distribuirse de una forma estrechamente relacionada con el rendimiento. Las sanciones y recompensas remunerativas son las únicas que pueden aplicarse, porque las diferencias monetarias se pueden cuantificar de una forma mucho más precisa que la fuerza, el prestigio o cualquier otro diferencial de poder.

La mayor parte de la producción requiere alguna iniciativa, interés, «cuidado», responsabilidad y atributos similares por parte de los participantes en el nivel inferior. Los ingenieros y los encargados de personal frecuentemente describen los estragos originados cuando los empleados cumplen las órdenes al pie de la letra, pero ignoran el espíritu de la dirección, para «llevarse bien» con el supervisor. La producción eficaz requiere cierto grado de cooperación voluntaria, que es casi imposible de obtener bajo coacción. Sólo pueden ser controlados mediante la coacción, sin una gran pérdida de eficacia, ciertos tipos muy limitados de trabajo que pueden ser controlados eficazmente mediante una supervisión estrecha (como, por ejemplo, transportar piedras para hacer una pirámide o remar en las galeras). Por tanto, podemos esperar que la producción en las organizaciones coercitivas sea de este tipo o sea ineficaz. La siguiente declaración realizada por los supervisores del trabajo en una cárcel refleja no sólo la incapacidad «inherente» de los internos para el trabajo, sino su alienación del trabajo bajo coacción:

El resultado total de la prevalencia de estas actitudes ha sido reducir el «encarcelamiento con trabajos duros» a un eufemismo existente, principalmente en las sentencias retóricas de los jueces y en la mente del público mal informado. El sistema social de los internos no sólo ha tenido éxito en neutralizar la laboriosidad del trabajo de las prisiones, sino que también ha tenido más o menos éxito en convencer a las autoridades de prisiones sobre la futilidad de sus esperanzas sobre cualquier mejoría de la producción..., las actitudes prevalentes de los supervisores laborales hacia el trabajo de los convictos: «Los convictos son inherentemente poco industriosos, escasamente inteligentes, poco resolutivos y no están interesados en el trabajo honrado» (McCorkle y Korn, 1954, p.92).

También podemos esperar que o los campos de trabajos forzados serán predominantemente punitivos y la productividad (es decir, la eficacia) baja o que se llevará a cabo principalmente un trabajo manual del tipo descrito anteriormente.

Los trabajos forzados en los países soviéticos durante el período de Stalin parecen haber sido principalmente de tipo altamente punitivo y relativamente ineficaz (Parvilahti, 1960). Por otra parte, el trabajo en estos campos consistía típicamente en la construcción de barracones, talar árboles, excavar, o realizar las obligaciones de un ordenanza en el campo (Rosada y Gwozdz, 1952, p. 26). Estos trabajos, en la medida en que su descripción nos permite juzgarlos, son del tipo rutinario, simple y fácilmente supervisables, como los especificados anteriormente. Los campos de recolocación de japoneses que se crearon en los Estados Unidos durante la segunda guerra mundial no eran muy coercitivos, pero al mismo tiempo no desarrollaron un sistema utilitario. Se pagaba a los trabajadores 50 centavos al día. La consecuencia era que se realizaba algún trabajo, pero el nivel de productividad era muy bajo (Leighton, 1945, pp. 72, 86-87, 108, 242-243).

Weber señaló las ventajas del control remunerativo frente al control coercitivo en el trabajo moderno cuando demostró que los esclavos no pueden servir de base para una economía racional (del tipo del capitalismo burgués), mientras que sí lo puede ser el trabajo asalariado libre. Menciona ocho razones, la mayoría de las cuales se basa en diferencias de movilidad entre los dos grupos. Pero también indica que «en general ha resultado imposible utilizar el trabajo de esclavos en el funcionamiento de instrumentos y aparatos cuya eficacia requiere un alto grado de responsabilidad y el compromiso del propio interés del operario» (1947, p. 253). J. N. Blum (1948) comparó la productividad de los trabajos agrícolas serviles con los del trabajo asalariado durante la primera parte del siglo XIX en el Imperio Austrohúngaro. Encontró que el trabajo asalariado era entre dos y dos veces y media más eficaz que el trabajo servil (ibid., pp. 192-202).

La utilización del poder normativo en las organizaciones que persiguen metas económicas puede conducir a producciones muy eficaces, pero en general sólo para trabajos de naturaleza especialmente gratificante, como los trabajos de naturaleza artística y la investigación, o durante períodos de tiempo limitados, especialmente en períodos de crisis. Así, por ejemplo, el trabajo de trasladar su hogar a la armada británica vencida desde Dunkerke, bajo la presión de la armada germana que se aproximaba, fue realizado por una flota de voluntarios bajo mandato normativo. Se realizaron esfuerzos similares en el frente industrial en las etapas iniciales de la guerra.

La sumisión normativa se puede utilizar para dirigir «servicios» de naturaleza dramática (en el sentido de que tienen relación directa con los más altos valores), como la lucha contra los incendios, ayudar a las víctimas de las inundaciones, buscar niños desaparecidos, o realizar una colecta para la Marcha de los Diez Centavos o causas semejantes. Pero la producción que se realiza en las típicas industrias de obreros manuales u oficinistas carece de estas cualidades. Su relación con las metas más elevadas es indirecta, tardan en realizarse; el trabajador está segregado de los frutos del trabajo y las actividades son muy rutinarias, se extienden durante períodos de tiempo muy largos y despiertan muy poco interés público. Por tanto, como regla general, la producción no puede basarse en los compromisos morales de los participantes en la base y en el poder normativo de los representantes de la organización; por ejemplo, cuando un servicio relativamente «dramático» como la búsqueda de niños desaparecidos requiere una actividad rutinaria y continua, tiende a declinar rápidamente el número de voluntarios y el nivel de sumisión normativa ⁽²⁾.

Esta es una de las razones por las que tales actividades son delegadas frecuentemente a organizaciones permanentes de tipo utilitario, como el servicio de bomberos y a personas «profesionales» en la búsqueda de financiación. En resumen: la producción eficaz de mercancías y servicios se realiza casi exclusivamente por organizaciones utilitarias.

Metas culturales y sumisión eficaz

Las organizaciones que persiguen metas culturales tienen que basarse en poderes normativos, porque la consecución de sus metas requiere un compromiso positivo e intenso de los participantes de base de las organizaciones, al menos para sus representantes, y esos compromisos no se pueden obtener eficazmente por otros poderes.

Los estudios realizados sobre el carisma, la persuasión y la influencia, muestran que el compromiso (o identificación) de los seguidores hacia sus líderes es de un nivel mayor que el compromiso de los seguidores hacia los valores que se han creado, transmitido o extendido (Parsons y Shils, 1952, pp. 17-ff). Los estudios sobre la comunicación demuestran la baja efectividad de la comunicación formal que no está apoyada por líderes informales y la importancia de las relaciones interpersonales positivas entre el párroco y sus parroquianos, el maestro y los alumnos, el líder político y

sus seguidores, para obtener un funcionamiento eficaz de sus organizaciones respectivas (Karsh, Seidman, Lilienthal, 1953; Hårngvist, 1956, pp. 88-113). Brevemente, la consecución de metas culturales como la creación, aplicación o transmisión de valores, requiere el desarrollo de la identificación con los representantes de la organización.

Cuando los participantes son alienados de las organizaciones, es mucho menos probable que se identifiquen con sus representantes que si sienten un compromiso con ella. Sin embargo, incluso cuando el compromiso con la organización es alto, puede no existir identificación con los representantes. Pero dado que el poder normativo es el menos alienante y el que requiere mayor compromiso, es el que más conduce al desarrollo de la identificación con los representantes y por tanto al servicio eficaz de las metas culturales. Más adelante veremos que en organizaciones que persiguen metas económicas o de orden más que culturales, la identificación de los seguidores con los representantes de las organizaciones es un componente mucho menos frecuente de las relaciones entre los participantes de elite y los de base.

La utilización de la coacción hace que sea muy poco probable la identificación con los representantes de la organización. Este es uno de los principales motivos por los que el trabajo de rehabilitación en las prisiones es tan ineficaz y también de las fuertes objeciones de la filosofía educativa progresista a los castigos físicos ⁽³⁾.

Para fomentar la motivación de los pacientes hacia su curación, los médicos tienen que conseguir un compromiso no racional (conseguir un poder normativo sobre los pacientes), ya que los pacientes no tienen los conocimientos precisos para aceptar las directrices de los médicos desde una base racional. Una relación similar se produce entre el profesor y los alumnos y entre profesionales y sus clientes.

La remuneración no puede servir como método principal de control en las organizaciones que persiguen fines culturales, porque los compromisos que tienden a fomentar son demasiado débiles y racionales. La manipulación de los salarios, multas y premios no conduce a la interiorización de los valores. En el mejor de los casos produce compromisos superficiales, convenientes y abiertos.

En resumen: las organizaciones que persiguen metas culturales deben basarse predominantemente en la sumisión normativa y no en otros medios de control para servir eficazmente a estos fines.

Metas de orden y sumisión eficaz

El cumplimiento eficaz de las metas de orden requiere el poder coactivo, más que el remunerativo o el normativo, sea el medio predominante de control de las organizaciones que persigue esta meta.

Los poderes remunerativos como métodos de control pueden aumentar, pero no reemplazar la coacción como método principal de control para alcanzar las metas de orden. Por ejemplo, las multas se pueden utilizar de forma limitada para castigar violaciones menores de las reglas en las cárceles. Pero en general, los ingresos de los internos son demasiado escasos y las violaciones demasiado frecuentes y, desde el punto de vista de la cárcel, demasiado graves, para ser controladas mediante la remuneración. Además, el control de la desviación, la meta de orden de estas organizaciones requiere que se mantenga una situación de privación. El control coercitivo es típicamente negativo, infligiendo privaciones, pero concediendo pocas gratificaciones. Otros tipos de control tienden a equilibrar recompensas y castigos, si es que no acentúan las recompensas.

La sumisión normativa no es eficaz para conseguir metas de orden, ya que es imposible, desde todos los puntos de vista, mantener una sumisión normativa en las organizaciones orientadas hacia el orden para la gran mayoría de los internos. Una pequeña minoría de internos, generalmente bastante atípicos (como los ejecutivos de clase media en las prisiones abiertas de Suecia condenados por conducir bajo intoxicación alcohólica o los objetores de conciencia) pueden ser controlados por métodos normativos. Pero la mayor parte de los internos no dejan que su conducta se vea alterada de forma significativa por los representantes de la cárcel. Este substrato social y cultural, reforzado por los grupos sociales de los internos, y la situación de la cárcel, que es inevitablemente deprivadora, a causa de su naturaleza segregante, genera una elevada alienación que no permite que se desarrolle el poder normativo en las cárceles. El interno «se opone, se niega, e incluso anula la ideología y los símbolos utilizados por los oficiales» (Weinberg, 1942, p. 720). Brevemente, el control mediante la

utilización del poder normativo en las cárceles no es, en general, ni eficaz ni factible.

La coacción es frecuente incluso en los hospitales psiquiátricos, donde la meta de orden es el confinamiento de los desviados y no su castigo. Un motivo para la prevalencia de la coacción parece residir en el nivel de eficacia demandado por la sociedad o por la comunidad en la que se encuentra situada la organización. Estos colectivos externos tienden a pedir tanto a las cárceles como a los psiquiátricos un 100 por 100 de eficacia en el control de fugas y suicidios. Estas peticiones conducen a la necesidad de aplicar la coacción y a aplicar más coacción de la que sería necesaria, si esto no ocurriera. Lindsay (1947, p. 92) ha señalado que las costumbres, que en otras circunstancias pueden residir en lo que hemos llamado aquí compromisos morales y poderes normativos, necesitan el apoyo de la coacción (su transformación en leyes) cuando se espera que se puedan aplicar a todas las personas durante todo el tiempo. Incluso cuando la mayoría de las personas están dispuestas a cumplirlas, siempre hay alguien, y a veces una mayoría, que no están dispuestas a cumplirlas. Por tanto, incluso cuando en general la sumisión normativa podría realizarse, la expectativa de un «100 por 100» de cumplimiento aumenta la utilización de la coacción, ya que no se puede precisar con completa seguridad, cual es la minoría desviada. Sykes señala este aspecto en su estudio de una cárcel:

Una fuga de una cárcel de máxima seguridad es suficiente para que suba la fiebre de la opinión pública y una organización que sigue en pie o cae por un único caso se mueve con una precaución comprensible. Los funcionarios enseguida saben de qué lado sopla el viento. La continuidad de su empleo está ligada a una buena actuación de sus funciones de custodia... A la vista de los rugidos de la opinión pública que se producen cuando se realiza una evasión de la cárcel, no es sorprendente que los funcionarios de prisiones hayan escogido el procedimiento de tratar a todos los internos como si fueran igualmente una seria amenaza para la tarea de la custodia (1958, pp. 18 y 20).

Grusky señaló que existe básicamente la misma situación en las prisiones de mínima seguridad (1959, p. 458). Esto mismo es cierto en los hospitales psiquiátricos, y es una de las razones por las que su «apertura» se ha realizado con tanta lentitud.

Esta asociación entre metas de orden y sumisión coactiva ilustra un tema general: La especificación de un modelo de eficacia (por ejemplo, los pares metas de eficacia-metas de sumisión) se encuentra influido por factores del ambiente sociocultural. Esto es cierto, ya que los grupos sociales que marcan las metas organizativas también tienden a fijar límites a los métodos que las organizaciones pueden utilizar legítimamente para obtener dichas metas, incluyendo los métodos que se pueden utilizar con fines de control. Por ejemplo, al ser la sociedad más tolerante a las fugas de los internos, especialmente las de los enfermos mentales, que son una molestia, pero que no amenazan la seguridad pública (como, por ejemplo, ciertos tipos de exhibicionistas), se puede aplicar menos coacción sin perder eficacia ⁽⁴⁾.

De esta forma, para cada estado sociocultural, difiere la combinación concreta de sumisión y metas que crea el grado mayor de eficacia; pero la relación básica entre el tipo de meta y el tipo de sumisión (como especificábamos en nuestra hipótesis), no difiere. Por ejemplo, en algunas culturas el método más efectivo de conseguir metas de orden puede requerir mucha coacción, y en otras menos; pero en todas las culturas en las que funcionan organizaciones complejas podemos esperar que la consecución eficaz de las metas de orden requieran una mayor utilización de la coacción que en las metas culturales o económicas; las metas económicas se conseguirán más eficazmente mediante estructuras utilitarias y las metas culturales mediante estructuras normativas.

Estructuras de sumisión duales

Se encuentran en organizaciones que persiguen metas diferentes en lo referente a sus requisitos de sumisión, bien sea porque se encuentran en categorías distintas o porque la consecución eficaz de una meta requiere desarrollar tareas suplementarias que pertenecen a una categoría de metas diferente. Por ejemplo, el sindicato de una empresa tiene que mantener un compromiso calculador de los miembros en los períodos «normales» y fomentar su compromiso moral en los períodos pre-huelga y en los días de huelga. Hasta el capítulo 11 no realizaremos un examen completo de las relaciones entre las metas compuestas y las estructuras de sumisión, ya que para tratar el tema de las variables adicionales, que trataremos en los siguientes capítulos, tendríamos que implicarnos en el análisis.

NOTAS

(1) Sobre las regulaciones destinadas a mantener bajo el nivel de coacción en los campos de trabajo forzado en la Hungría soviética, véase FISHER, KALNOKY y LENARD (1952, p. 9).

(2) El cambio de tiempo de guerra a tiempo de paz es por tanto el período en el que las organizaciones militares tienen que cambiar de controles más normativos a más remunerativos. Los aumentos salariales de los NCO y los oficiales, así como de los hombres alistados, cuando no existen restricciones, se suelen producir un poco después de la guerra, especialmente cuando las oportunidades de entrar en «acción» parecen remotas (New York Times, 31 de mayo de 1960). Es típico que el Comité Womble del Departamento de Defensa decidió que, en 1953, tras la guerra de Corea, los salarios del personal militar «no tenían que seguir el mismo ritmo que los cambios en la sociedad civil» (JANOWITZ, 1960, p. 50).

(3) Se ha señalado frecuentemente que las escuelas europeas tradicionales eran bastante coactivas, pero también bastante eficaces. Pero la comparación implícita de esta afirmación es engañosa, ya que no controla algunas condiciones diferentes importantes; por citar una, las escuelas europeas eran muy selectivas. Este hecho puede explicar parcialmente no sólo la sumisión conseguida, sino también la alta eficacia. En segundo lugar, estas escuelas eran tan eficaces, a pesar de una utilización amplia de la coacción, en parte porque sus estudiantes provenían de familias, clases sociales y ambiente sociocultural general en los que la «tolerancia hacia la coacción» era considerablemente mayor de lo que lo es en las sociedades democráticas modernas. Por tanto, la alienación producida por la coacción era menor y los efectos negativos sobre la disciplina, más pequeños. Véase ARNOLD (1892), F. E. KELLER (1873) y KERSCHENSTEINER (1909) para estudios sobre las escuelas prusianas que apoyan estos puntos. Sobre el ambiente sociocultural de los estudiantes, véase Statistik der Preussischen Volksschritte, publicada cada cinco años desde 1901. Los mismos puntos se aplican en las escuelas públicas inglesas, cuya estructura de sumisión está bien descrita en Tom Brown's School Days, de HIGHER, y en Good-bye Mr. Chips, de HILTON. Para una discusión general sobre las escuelas del continente europeo, véase ARNOLD (1868).

(4) En Gran Bretaña casi todos los hospitales psiquiátricos son hospitales estatales. Atienden a los internos que provienen de áreas adyacentes con muy pocas posibilidades de transferirlos de un hospital a otro (como las escuelas públicas de la mayoría de las ciudades norteamericanas). Por tanto, se puede observar más fácilmente el efecto de la tolerancia de la comunidad. Por ello es interesante observar que tres de los psiquiátricos más «abiertas» de Gran Bretaña se encuentran situados en comunidades de clase media-alta, o cerca de ellas, que, verdaderamente son más tolerantes hacia los pacientes con enfermedades mentales que los vecinos de los lugares donde están situados otros hospitales psiquiátricos (comunicación privada con el Dr. John Wing y Elizabeth Monck). Véase CUMMING Y CUMMING (1957) para un estudio sobre las actitudes hacia pacientes con enfermedades mentales en Estados Unidos. Véase también

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABERLE, D. F.: «Introducing preventive psychiatry into a community». Huns. Org., 9, 1950 pp 5-9.

ARNOLD, M.: Schools and universities on the continent (Londres: McMillan, 1868

— Higher schools and universities in Germany (Londres: McMillan, 1892).

BARBER, B.: Social stratification (Nueva York: Harcourt Brace, Jovanovich, 1957).

BARNARD, C. I.: The functions of the executive (Cambridge: Harvard Press, 1938).

BLUM, J. N.: Landowners and agriculture in Austria, 1815-1848 (Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1948).

BRINTON, C.: The anatomy of revolution (Nueva York: Prentice-Hall, 1938).

BUCKLEY, W.: «Social stratification and the functional theory of social differentiation Am. Sociol. Rev., 23, 1958, pp. 369-375.

CAPLOW, T.: «The criteria of organizational success». Soc. Forc., 32, 1953, pp. 1-9

CHRISTENSEN, A. N.: The evolution of Latin American government (Nueva York: Hlt, 1951).

COLB, L.: «The mental hospitalization of the aged: Is it being overdone?» Am. J. Psych., 112, 1956, pp. 627-635.

COOK, F. J., y CLEASON, G.: «The shame of New York». The Nation (special issue) 31 de octubre de 1959.

CUMMING, ELAINE; CLANCEY, I. L. W., y CUMMING, J.: «Improving patient care through organizational changes in the mental hospital». Psychiatry, 19, 1956, pp. 249-261.

DAHLKE, O. H.: «Values and group behavior in two camps for conscientious objectors». Soc. Forc., 51, 1945, pp. 22-33.

DAVIS, K.: «A conceptual analysis of stratification». Am. Sociol. Rev., 7, 1942, pp 309-321.

DAVIS, K., y MOORE, W. E.: «Some principles of stratification». Am. Sociol. Rev., 10, 1945, pp. 242-249.

DRAKE, J. T.: The aged in American society (Nueva York: Ronald Press, 1958).

DUVERGER, M.: Political parties (Londres: Methuen, 1954).

ETZIONt, A.: «Administration and the consumer». Admin. Sci. Q., 3, 1958, pp.251-264.

—«Interpersonal and structural factors in the study of mental hospitals». Psychiatry, 23, 1960, pp. 13-22.

FISCHER, J.; KALNOKY, H., y LENARD, L.: Forced labor and confinement without trial in Hungary. (Washington, D.C.: Mid-European Studies Center, 1952).

GEORGOPOULOS, B. S., y TANNENBAUM, A. S.: «A study of organizational effectiveness». Am. Sociol. Rev., 22, 1957, pp. 534-540.

GRANICK, R.: «The effect of social isolation on learning of norms in a home for the aged». Disertación doctoral sin publicar, Columbia University (en realización).

GRANICK, R., y NAHEMOW, L. D.: «Preadmission isolation as factor in adjustment to an old age home». Documento presentado a la American Psychopathological Association, Nueva York (febrero de 1960).

GRUSKY, O.: «Role conflict in organization: A study of prison camp officials.. Admin. Sci. Q., 3, 1959, pp. 452-472.

HARNOUIST, K.: Adjustment, leadership and group relations (Estocolmo: Almqvist & Wiksell, 1956).

HERZ, K. G., y ZELDITCH, M. (eds.): Administration of homes for the aged: Selected papers on management and program planning (Nueva York: Council of Jewish Federation of Welfare Funds, 1952).

JANOWITZ, M.: The professional soldier (Glencoe, IL: Free Press, 1960).

KAHN, R. L.; MANN, F. C., y SEASHORE, S.: «Introduction». J. Soc. Issues, 12, 1956, pp. 2-4.

KARSH, B.: Diary of a strike (Urbana: University of Illinois, 1958).

KARSH, B.; SEIDMAN, J., y LILIENTHAL, D. M.: «The union organizer and his tactics: A case study.. Amer. J. Soc., 59, 1953, pp. 113-122.

KELLER, F. E.: Geschichte der Presussischen Volksschulenwesens (Berlín: Oppenheim, 1873).

KERSCHENSTEINER, G.: Grundfragen der Schulorganization (Leipzig: Teubner, 1909). LAZARSELD, P. F., y ROSENBERG, M. (eds.): The language of social research (Glencoe, IL: Free Press, 1955).

LEIGHTON, A. H.: The governing of men: General principles and recommendations based on experience at a Japanese relocation camp (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1945).

LENIN, V. I.: What is to be done? (Moscú: Foreign Languages Publishing House, 1952).

LINDSAY, A. D.: The democratic state (Londres: Oxford University Press, 1947).

LIPSET, S. M.: Political man (Garden City, NY: Doubleday, 1960).

LUCCI Y.: The campus YMCA: Highlights from a national study (Nueva York: Bur. Appl. Soc. Res., Columbia University, 1960).

McCORKLE, L. W., y KORN, R.: «Resocialization within walls». Annals Am. Acad. Poli. Soc. Sci., 293, 1954, pp. 88-98.

MARCH, J. G., y SIMON, H.: Organizations (Nueva York: John Wiley & Sons, 1958).

MERTON, R. K.: «The role set: Problems ins sociological theory.. Br. J. Sociol., 8, 1957, pp. 106-120.

MICHELS, R.: Political parties (Nueva York: Dover, 1959).

MYRDAL, G. Con la ayuda de STERNER, R. y ROSE, A.: An American dilemma (Nueva York: Harper & Row, 1944).

NAGEL, E.: Logic without metaphysics (Glencoe, IL: Free Press, 1957).

PARSONS, T.; SHILS, E. A., et al.: Toward a general theory of action (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952).

PARVILAHTI, U.: Beria's gardens: A slave laborer's experience in the Soviet Utopia (trad. de A. Blair) (Nueva York: Dutton, 1960).

ROSADA, S., y GWOZDZ, J.: Forced labor and confinement without trial in Poland (Washington, DC: Mid-European Studies Center, 1952).

ROSENFELD, EVA: «Social stratification in a "classless" society». Am. Sociol. Rev., 16, 1951, pp.766-774.

SCHWARTZ, R. D.: «Functional alternatives to inequality». Am. Sociol. Rev., 20, 1955, pp. 424-430.

SELZNICK, P.: The organizational weapon (Nueva York: McGraw-Hill, 1952).

SIMPSON, R. L.: «Vertical and horizontal communication in formal organizations».. Admin. Sci. Q., 4, 1959, pp. 188-196.

STEFFENS, L.: The shame of the cities (Nueva York: Sagamore Press, 1957).

STEWART, D. D.: «Local board: A study of the place of volunteer participation in bureaucratic organization». Disertación doctoral sin publicar (Columbia University 1950).

SYKES, G. M.: The society of captives (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1958).

TALMON-GARBER, Y.: «Social differentiation incooperative communities». Br. J. Sociol., 3, 1952, pp. 339-357.

TEC, N., y GRANICK, R.: «Social isolation and difficulties in social interaction of residents of a home for aged» . Soc. Prob., 7, 1959-1960, pp. 226-232.

WEBER, M.: The theory of social and economic organization (Londres: Wm. Hodge, 1947).

WEINBERG, K. S.: «Aspects of the prison's social structure». Am. J. Soc., 47, 1942, pp. 717-726.