

# 17

## EL CONCEPTO DE ORGANIZACION FORMAL

P. Blau y R. W. Scott

### FUENTE ORIGINAL

Blau, P. M., y Scott, R. W., 1962, Formal Organizations; a Comparative Analysis, San Francisco: Chadler Publishing Company, pp. 2-8.

### FUENTE TRADUCIDA

Blau, P. M., y Scott, R. W., «The Concept of Formal Organization», en Shafritz, J. M.; Ott, J. S., 1987, Classics of Organization Theory, Chicago: Dorsey Press, pp. 187-192.

## EL CONCEPTO DE ORGANIZACION FORMAL

P. Blau y R. W. Scout

### 1. ORGANIZACION SOCIAL Y ORGANIZACIONES FORMALES

Aunque existen una amplia variedad de organizaciones, cuando hablamos de una organización en general tenemos bastante claro lo que queremos decir y lo que no queremos decir al emplear este término. Podemos referirnos a la Asociación Médica Americana como una organización, o a una fraternidad universitaria, o a la Oficina de Recaudación de Impuestos o a un sindicato; a la General Motors, o a una iglesia; a las Hijas de la Revolución Americana, o a un ejército. Pero no podemos llamar organización a una familia; tampoco podemos designar con el término a una pandilla de amigos o a una comunidad o a un mercado económico o a las instituciones políticas de una sociedad. ¿Cuál es el criterio específico y diferenciador que se encuentra implícito en nuestra diferenciación instintiva de las organizaciones frente a otras clases de agrupamientos sociales o instituciones? Tiene algo que ver con la forma en que se organiza socialmente la conducta de los seres humanos, pero depende, como podríamos haber sospechado inicialmente, de si los controles sociales ordenan y organizan la conducta de los individuos o no lo hacen, ya que dichos controles funcionan en ambos tipos de circunstancias.

Artes de especificar qué entendemos por organización formal, clarifiquemos el concepto general de organización social. Con las palabras «organización social» nos referimos a las maneras en que la conducta humana llega a organizarse socialmente, es decir, a las regularidades observadas en la conducta de la gente que son debidas a las condiciones sociales en que se encuentran, más que a sus características fisiológicas o psicológicas. Las muchas condiciones sociales que influyen en la conducta de las personas se pueden dividir en dos tipos principales, que constituyen los dos aspectos básicos de las organizaciones sociales: 1), la estructura de las relaciones sociales en un grupo o colectividad grande de personas, y 2), las creencias

y orientación compartidas que unen a los miembros del colectivo y guían su conducta.

La concepción o estructura de nuestro sistema implica que las unidades componentes están relacionadas entre sí, y como sugiere la expresión popular: «El todo es mayor que la suma de las partes», es decir, que las relaciones entre unidades añaden nuevos elementos a la situación <sup>(1)</sup>. Este aforismo, como muchos otros, es una verdad a medias. Por ejemplo, la suma de quince manzanas no es más que quince veces una manzana. Pero un bloque de hielo es más que la suma de los átomos de hidrógeno y oxígeno que lo componen. En el caso de las manzanas, no existen vínculos o relaciones entre los componentes unitarios del total. Sin embargo, en el caso del hielo, se han formado conexiones específicas entre los átomos de H y O y entre las moléculas de H<sub>2</sub>O, que diferencian el hielo del hidrógeno y el oxígeno, por un lado, y del agua, por otro. Igualmente un autobús lleno de pasajeros no constituye un grupo, ya que no existen relaciones sociales que unifiquen a los individuos en una estructura común <sup>(2)</sup>. Pero un autobús lleno de miembros de un club en una excursión dominguera es un grupo, porque existe una red de relaciones sociales que vincula a los miembros en una estructura social, una estructura que es una característica emergente de la colectividad que no puede reducirse a los atributos individuales de sus miembros. Brevemente, una red de relaciones sociales transforma un agregado de individuos en un grupo (o un agregado de grupos en una estructura social más amplia), y el grupo es más que la suma de los individuos que lo componen, ya que la estructura de las relaciones sociales es un elemento emergente que influye en la conducta de los individuos.

Para indicar la naturaleza de las relaciones sociales, podemos diseccionar brevemente este concepto. Las relaciones sociales requieren, en primer lugar, pautas de interacción social: la frecuencia y duración de los contactos entre la gente, la tendencia a iniciar estos contactos, la dirección de la influencia entre personas, el grado de cooperación y demás. En segundo lugar, las relaciones sociales incluyen los sentimientos de unos hacia otros, como sentimientos de atracción, respeto y hostilidad. Finalmente, la distribución diferencial de las relaciones sociales en un grupo define su estructura de estatus. El estatus de cada miembro depende de sus relaciones con los demás, de sus sentimientos hacia ellos y su interacción con él.

Como resultado, los miembros integrados se diferencian de los aislados, los que son muy respetados de los que no tienen una alta consideración y los líderes de los seguidores. Además de estas relaciones entre individuos y en grupos, las relaciones también se realizan entre grupos, relaciones que son la fuente de otro aspecto del estatus social, ya que la posición del grupo en el sistema social general se convierte en parte del estatus de cualquiera de sus miembros. Un ejemplo obvio es la significación que tiene la pertenencia a una minoría étnica, por ejemplo la puertorriqueña, en el estatus social individual.

La red de relaciones sociales entre individuos y grupos y la estructura de estatus definida por ellos constituye el centro de la organización social de una colectividad, pero no su totalidad. La otra dirección principal de la organización social es un sistema de creencias y orientaciones compartidas, que sirven de criterios para la conducta humana. Durante la interacción social surgen nociones comunes, tales como de qué forma debe comportarse e interactuar la gente y qué objetivos merece la pena conseguir. En primer lugar, cristalizan los valores comunes, valores que gobiernan las metas por las que luchan las personas (sus ideales y sus ideas sobre lo que es deseable), tales como nuestra creencia en la democracia o la importancia que el éxito económico tiene en nuestro pensamiento. En segundo lugar, se desarrollan las normas sociales (es decir, expectativas comunes concernientes sobre cómo se debería comportar la gente), y se utilizan sanciones sociales para desanimar las violaciones de esas normas.

Estas reglas de conducta sancionadas socialmente varían en importancia desde los principios morales, como las denomina Sumner, a simples costumbres o tradiciones. Si los valores definen los fines de la conducta humana, las normas diferencian la conducta que supone un medio legítimo de conseguir dichos fines, de la conducta ilegítima. Finalmente, aparte de las normas a las que se espera que se adapte todo el mundo, también emergen diferentes expectativas de roles, expectativas que llegan a estar asociadas con distintas posiciones sociales. Por ejemplo, en nuestra sociedad se espera que sólo lleven falda las mujeres. O se espera que el respetado líder de un grupo realice sugerencias a los demás miembros del grupo, y éstos recurrirán a él en momentos de dificultad, mientras que los miembros del grupo que no se han ganado el respeto de los demás, se espera que se abstengan de realizar sugerencias y que participen poco en las discusiones grupales.

Se suele llamar a estas dos dimensiones de la organización social (las redes de relaciones sociales y las orientaciones compartidas) como estructura social y cultura, respectivamente <sup>(3)</sup>. Cada sociedad tiene una compleja estructura social y una cultura compleja, y cada comunidad dentro de una sociedad puede caracterizarse por estas dos dimensiones de organización social, lo mismo que cualquier grupo dentro de una comunidad (aunque el término específico de «cultura» se suele reservar para aplicarlo a sistemas sociales más complejos). Los criterios culturales prevalentes y la estructura de las relaciones sociales sirven para organizar la conducta humana en la colectividad. Los patrones de conducta se organizan socialmente a medida que la gente se adapta con mayor o menor exactitud a las expectativas de sus iguales y cuando a su vez el grado de su conformidad influye en sus relaciones con los demás y su estatus social y cuando su estatus afecta a sus inclinaciones para adherirse a las normas sociales y sus oportunidades para adquirir objetivos valorados.

En contraste con la organización social que surge cuando los hombres viven juntos, existen organizaciones que se han establecido deliberadamente para conseguir cierto propósito <sup>(4)</sup>. Si la realización de un objetivo requiere un esfuerzo colectivo, el hombre crea organizaciones diseñadas para coordinar las actividades de muchas personas y para suministrar incentivos a otros para que se reúnan con ellos para este propósito. Por ejemplo, las empresas se crean para producir bienes que puedan ser vendidos y producir un beneficio, y los trabajadores crean sindicatos para aumentar su poder negociador frente a los patronos. En estos casos, las metas a alcanzar, las reglas que se espera que sigan los miembros de las organizaciones y la estructura de estatus que define las relaciones entre ellos (el cuadro organizativo) no han surgido de forma espontánea durante la interacción social, sino que se han diseñado conscientemente a priori para anticipar y guiar las interacciones y actividades. Como las características distintivas de estas organizaciones es que se han establecido formalmente con el propósito explícito de conseguir ciertas metas, se utiliza para denominarlas el término «organización formal». Y este establecimiento formal de propósitos explícitos es el criterio que distingue el contenido de nuestro tema del estudio de las organizaciones sociales en general.

## 2. ORGANIZACION FORMAL Y ORGANIZACION INFORMAL

Sin embargo, el hecho de que se haya establecido formalmente una organización no significa que todas las actividades e interacciones de sus miembros se adapten estrictamente al anteproyecto oficial. Independientemente del tiempo y el esfuerzo empleado por los directivos para diseñar un esquema organizativo racional y elaborar manuales de procedimiento, este plan oficial nunca puede determinar completamente la conducta y relaciones sociales de los miembros de la organización. Stephen Vincent Benét ilustra esta limitación cuando contrasta el anteproyecto militar con la acción militar:

Si coges un mapa liso  
Y mueves sobre él de forma estratégica bloques de madera,  
La cosa queda bien y los bloques se portan tal y como deberían portarse.  
La ciencia de la guerra está moviendo hombres vivos como si fueran bloques, Y colocando los bloques en su lugar en un momento fijo;  
Pero lleva tiempo moldear a tus hombres para convertirlos en bloques,  
Y los mapas lisos se convierten en campos donde hay ensenadas y barrancos  
Que estorban a tus bloques de madera. Se quedan atrapados en la maleza;  
Están cansados y descansan, se quedan rezagados buscando moras, Y no puedes cogerlos en tu mano y moverlos <sup>(5)</sup>.

En cada organización formal surgen organizaciones informales. Los grupos constituyentes de la organización, como todos los grupos, desarrollan sus propias prácticas, valores, normas y relaciones sociales a medida que sus miembros viven y trabajan juntos. Las raíces de estos sistemas informales están embebidas en la organización formal y nutridas de la verdadera formalidad de sus acuerdos. Las reglas oficiales deben ser generales para tener un ámbito suficiente que cubra la multitud de situaciones que pueden plantearse.

Pero la aplicación de estas reglas generales a los casos particulares crea frecuentes problemas de juicio y tienden a emerger prácticas informales que ofrecen soluciones a estos problemas. Se deben realizar frecuentemente decisiones no anticipadas por las regulaciones oficiales, especialmente en períodos de cambio y de nuevo, es probable que las prácticas no oficiales ofrezcan guías para tomar decisiones mucho antes de que las reglas formales se hayan adaptado a las circunstancias en proceso de cambio. Aún más: las normas no oficiales son adecuadas para desarrollar esa productividad y realización controlada. Finalmente, dentro de los grupos y entre ellos, surgen complejos entramados de relaciones sociales y estructuras informales de estatus, que están influidas por muchos factores, además de por su anteproyecto organizativo; por ejemplo, por las características de los antecedentes de distintas personas, sus habilidades, su disposición a ayudar a otros y su conformidad con las normas del grupo.

Pero decir que estas organizaciones informales no se encuentran determinadas completamente por las instituciones formales no es decir que son completamente independientes de ellas. Porque las organizaciones informales se desarrollan en respuesta a las oportunidades creadas y los problemas expuestos por sus ambientes, y la organización formal constituye el ambiente inmediato de los grupos en su seno.

En este trabajo, cuando hablamos de organizaciones formales, esto no implica que dediquemos toda nuestra atención a patrones formalmente instituidos, sino todo lo contrario. Es imposible entender la naturaleza de una organización formal sin investigar el entramado de relaciones formales y las normas no oficiales, así como la jerarquía formal de autoridad y el cuerpo oficial de reglas, ya que los patrones formalmente instituidos y los informalmente emergentes están entrelazados de forma inextricable. La distinción entre los aspectos formales e informales de la vida de las organizaciones es sólo una distinción analítica y no debería objetivarse; sólo existe una organización real.

Nótese también que no se habla de organizaciones informales al referirse a una familia o a una comunidad. El término «organización informal» no se refiere a todos los tipos de patrones emergentes de la vida social, sino sólo a los que surgen en el marco de una organización formalmente establecida. En nuestro tema se encuentran excluidas las instituciones sociales que se han desarrollado sin un diseño explícito, y se incluyen las que han surgido informalmente, así como los patrones formalmente instituidos dentro de organizaciones establecidas formalmente.

La decisión de los miembros de un grupo de formalizar sus esfuerzos y relaciones creando una organización específica, por ejemplo, un club deportivo y social, no es fortuita. Si un grupo es lo suficientemente pequeño para que todos los miembros puedan tener un contacto directo, y si no tiene objetivos que requieran una coordinación de actividades, existe muy poca necesidad de explicitar procedimientos o realizar una división formal del trabajo. Pero cuanto mayor sea el grupo y más compleja la tarea que quiere realizar, mayores son las presiones para que se organice explícitamente <sup>(6)</sup>. Una vez que un grupo de chicos que simplemente acudían a la misma cafetería deciden participar en la liga de béisbol local, deben organizar un equipo. Y la compleja coordinación de los millones de soldados con miles de tareas especializadas en el ejército moderno requiere procedimientos muy formalizados y una estructura de corte claramente autoritario.

Como las organizaciones formales son generalmente muy grandes y complejas, algunos autores se refieren a ellas como de «gran escala» o como organizaciones «complejas». Pero nosotros consideramos que estos términos son erróneos en dos aspectos. Primero, las organizaciones varían en tamaño y complejidad, y utilizando estas variables como criterio definitorio tendríamos expresiones tan raras como «una organización pequeña de gran escala» o «una organización compleja muy compleja». En segundo lugar, aunque las organizaciones formales frecuentemente llegan a ser grandes y complejas, su tamaño y complejidad no compiten con las organizaciones sociales de una sociedad moderna que incluye ese tipo de organizaciones y sus relaciones de unas con otras además de otros patrones no organizativos. (Posiblemente la complejidad de las organizaciones formales se ha enfatizado tanto porque están hechas por el hombre mientras que la complejidad de una organización social ha emergido lentamente, del mismo modo que la complejidad de los modernos computadores impresiona más que el cerebro humano. La complejidad diseñada puede ser más llamativa que la complejidad producida por el crecimiento o la evolución).

El término «organización burocrática», que también se utiliza frecuentemente, acentúa el hecho de que las organizaciones generalmente poseen algún tipo de maquinaria administrativa. En una organización que se ha establecido formalmente existe generalmente un personal administrativo especializado, que es responsable del mantenimiento de la organización como una empresa en marcha y de la coordinación de las actividades de sus miembros. Las organizaciones grandes y complejas requieren un aparato administrativo especialmente intrincado. Por ejemplo, en una gran



industria no sólo existe el conjunto de obreros industriales dedicados a la producción, sino también una administración compuesta de ejecutivos, supervisores, conserjes y otros tipos de personal. El caso de una agencia gubernamental es más complicado, porque dicha agencia es parte del brazo administrativo de la nación. Todo el personal de, por ejemplo, unos juzgados, se dedica a la administración, pero a una administración de diferentes tipos; mientras los oficiales administran la ley y, por tanto, ayudan a mantener la ley y el orden, sus superiores y el personal auxiliar administra los procedimientos del juzgado y ayudan a mantener la organización en sí misma.

Un aspecto de la burocratización al que se ha prestado mucha atención es la elaboración de reglas y regulaciones detalladas que se espera que sigan religiosamente los miembros de la organización. Un cumplimiento rígido de los procedimientos minuciosos y amplios impide frecuentemente un funcionamiento eficaz. Coloquialmente el término «burocracia» tiene una connotación de ineficacia llena de reglas. Sin embargo, en sociología se utiliza el término para referirse a los aspectos administrativos de las organizaciones. Si se define la burocratización como la cantidad de esfuerzo dedicado a mantener la organización, más que a la consecución directa de sus objetivos, todas las organizaciones formales tienen al menos un mínimo de burocracia, incluso si su burocracia no implica más que un secretario tesorero que recoge las cuotas.

Pero se han encontrado unas amplias variaciones en el grado de burocratización de las organizaciones, medido por la cantidad de esfuerzos dedicados a los problemas administrativos, la proporción de personal administrativo, el carácter jerárquico de la organización o el estricto cumplimiento de los procedimientos administrativos y la sumisión rígida a los mismos.

## NOTAS

(1) Para una discusión sobre algunos de los temas suscitados en esta aseveración véase: ERNEST NAGEL, On the Statement «The Whole is More Than the Sum of its Parts». PAUL F. LAZARFELD y MORRIS ROSENBERG (eds.), The Language of Social Research (Glencoe, Ill: Free Press, 1955), pp. 519-527.

(2) Un purista puede decir que todos los individuos comparten el rol de pasajeros y por tanto está sujetos a ciertas normas generalizadas, como, por ejemplo, las de la cortesía.

(3) Véase la reciente discusión sobre estos conceptos de Kroeber y Parsons, que concluyen definiendo la cultura como «contenido creado y transmitido y pautas de valores, ideas y otros sistemas de significado simbólico» y a la estructura social o sistema como «el sistema de integración relacional específico entre individuos y colectividades». A. L. KROEBER y TALCOTT PARSONS, «The Concepts of Culture and Social System», American Sociological Review, 23, 1958, p. 583.

(4) Sumner realiza esta distinción entre, en sus términos, instituciones sociales crecidas y representadas. WILLIAM GRAHAM SUMNER, Folkways (Boston, Ginn, 1907), p. 54.

(5) De John Brown's Body. Holt, Rinehart & Winston, Inc. Copyright, 1927, 1928, por STEPHEN VINCENT BENET. Copyright renewed, 1955, 1956, por Rosemary Carr Benét.

(6) Véase THEODORE CAPLOW, «Organizational Size», Administrative Science Quarterly, 1, 1957, pp. 484-505, para una discusión sobre el tamaño y sus diversos efectos sobre las características de la organización social.