



Se ha vuelto una frase cansona decir que se vive en una sociedad organizacional. Las organizaciones nos rodean por todas partes. Nacemos en ellas y, generalmente, morimos en ellas. El espacio entre los dos puntos en tiempo está colmado con ellas. Es perfectamente imposible escaparse de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos.

La "invasión" de las organizaciones puede verse mejor examinando lo que le sucede, durante un día promedio, a una persona promedio. El día comienza al despertarse con la música de un radio-reloj. Obviamente que el radio fue producido por una organización y que la estación de radio es una organización. La música que se oye fue seleccionada con un mercado específico en mente, probablemente sobre la base de una investigación de los consumidores llevada a cabo por una organización. Si tomamos una ducha o nos afeitamos o nos preparamos, de cualquier manera, para el día que se inicia, utilizamos productos manufacturados, comercializados y vendidos por organizaciones. Unas organizaciones nos han convencido de que ciertas fragancias son mejores que otras y por ello nos perfumamos o utilizamos loción para después de la afeitada con base en los gustos creados por los comercializadores de los productos. Los alimentos están sobre la mesa, al tomar el desayuno, como consecuencia de una vasta red de organizaciones agrícolas que permiten que una sociedad urbana exista. También en este caso nuestros gustos, y aún nuestro apetito, están "coloreados" por la comercialización ya que es malo comer demasiado porque se daña la apariencia personal y ciertos alimentos son para el desayuno y otros no. Tomamos luego un vehículo que nos lleva al trabajo y allí estamos verdaderamente atrapados por una organización. Y así se continúa a todo lo largo del día hasta que llega la noche. Tal vez el único momento en el cual nos escapamos de las organizaciones es cuando decidimos irnos a dormir.

4 INTRODUCCION

El ejemplo anterior, extremadamente simplificado, se incluye para ilustrar que el análisis de las organizaciones no es cosa trivial y que tampoco se trata de un ejercicio académico. Las organizaciones se analizan continuamente desde una gran variedad de ángulos. La bolsa de valores es un permanente análisis organizacional: los inversionistas evalúan constantemente el desempeño de las empresas y de acuerdo con el resultado compran y venden acciones. No se tiene, lo mismo que sucede con otras formas de análisis organizacional, una ciencia exacta. Si se tiene la oportunidad de escoger entre empleadores potenciales, se está haciendo un análisis organizacional porque se está tratando de decidir cuál es un sitio mejor para trabajar. Cuando se vota para elegir el Presidente de los Estados Unidos de América,* se hace, así sorprenda, una evaluación de una organización. Se tiene una organización enorme que manejó la campaña y los electores estiman por ello qué clase de organización se tendrá en el gobierno.

El análisis organizacional también se presenta a otros niveles. La administración tiene la tarea de evaluar el estado de la organización. Los sindicatos, también organizaciones, analizan las operaciones de las empresas con las cuales tienen vinculaciones. Nosotros, como compradores o clientes, evaluamos la calidad de los elementos y de sus mercancías. Cuando se compra un par de skyes, se espera estar adecuadamente cierto de que el productor tiene una reputación de calidad y la posibilidad de permanecer en el negocio y también se desea saber que el almacén está en condiciones de solucionar cualquier problema que se le pueda presentar al cliente. Se tienen preocupaciones personales más hondas cuando vamos a seleccionar una organización como un hospital.

Hart y Soctt (1975, pág. 261) han hecho ver que todo lo que es bueno para la humanidad solo puede lograrse por medio de las organizaciones modernas pero lo contrario también es cierto ya que son las organizaciones las que discriminan, contaminan y declaran guerras de salarios. En consecuencia, el estudio de las organizaciones no es trivial. Examinaremos, en este capítulo introductorio, el impacto de las organizaciones sobre los individuos, sobre las categorías de individuos, sobre las comunidades y sobre la sociedad. El resto del libro se dedicará al análisis de las características de las organizaciones. El libro se basa en investigaciones sobre las organizaciones y en interpretaciones de los resultados de esas investigaciones. Se basa también sobre análisis teóricos que se han hecho durante años.

Las organizaciones y el individuo

El punto focal de la mayor parte de este análisis será el trabajo en las organizaciones. Casi que todo el trabajo en la sociedad contemporánea es trabajo en organizaciones. La Tabla 1-1 muestra la acelerada disminución del auto-empleo. Al mismo tiempo que el empleo agrícola ha permanecido relativamente constante, la proporción de la fuerza de trabajo ha disminuído dramáticamente en ese sector de la economía. Más aún, el empleo agrícola es cada vez más organizacional a medida que la agroindustria se va volviendo más dominante.

El trabajo lo realizan las organizaciones y también en grandes organizaciones. Lo dicho anteriormente se demuestra en la Tabla 1-2. Aproximadamente el 5% de las organizaciones responden por cerca de un 60% del empleo. Pero aún más sorprendente es el hecho de que tres décimos del 1% de todas las organiza-

*Nota del traductor: o de cualquier otro país.

Tabla 1-1 La gran mayoría de las personas son empleadas (en porcentaje)

Año	Total de auto empleados	Auto-empleo		Proporción de la fuerza de trabajo en agricultura
		Agricultura	Diferente a agricultura	
1900	25	53	8	38
1910	22	53	8	31
1920	21	56	8	27
1930	19	58	8	21
1940	19	58	11	17
1950	18	58	12	13
1960	14	49	10	9
1970	9	52	7	4
1975	9	51	7	4

Fuentes: *Statistical Abstract of the United States*, 1976, 1965, 1961; *United States Census of Population, U. S. Summary*, 1960, Informe final PC (1)-1C; Departamento de Censos de los Estados Unidos, *Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1957*. Corte de Tausky, *Work Organizations: Major Theoretical Perspectives* (Itasca, Illinois, F. E. Peacock, Publishers, 1978), pág. 2.

Tabla 1-2 Las empresas verdaderamente pequeñas solo responden por un volumen de empleo limitado (en porcentaje)

Empleo Tamaño de la clase	Unidades informantes, 1973	
	Empleados	Organizaciones empleadoras
0-3	5,0	47,3
4-7	6,8	21,9
8-19	12,6	17,6
20-49	14,8	8,1
50-99	11,0	2,7
100-249	14,1	1,6
250-499	10,2	0,5
500 o más	25,5	0,3

*Las organizaciones representan aquí unidades que informan a la Agencia de Seguros de los Ancianos y los Supervivientes. Debido a que hay más unidades informantes que empleadores, las cifras dicen menos de lo que en realidad es el empleo generado por las grandes organizaciones. Pero desde el punto de vista del trabajador, los datos de la unidad informadora reflejan el tamaño diario de la organización del trabajo (Tausky, pág. 4)

Fuente: Departamento de Censos, *County Business Patterns*, 1973.

6 INTRODUCCION

ciones emplean un poco más del 25% de la fuerza de trabajo. Siendo así que la mayoría de las organizaciones son pequeñas, no tienen a su cargo mucho volumen de empleo. El centro de atención del análisis en este libro son las grandes organizaciones la forma dominante en la sociedad contemporánea.

El destino del hombre en las organizaciones es un tópico que se debate con vehemencia. Muchos análisis hechos recientemente examinan la forma en la cual los individuos reaccionan ante su vida como empleados de una organización. (Terkel, 1974; Aronowitz 1973; *Work in América* 1973; Hall, 1975). Estos análisis están de acuerdo en que el trabajo que es de mucha rutina, repetitivo y aburridor es muy alienante para el individuo lo cual no quiere decir, naturalmente, que el trabajo en las sociedades pre-organizacionales no fuera alienante. La agricultura de subsistencia o la caza y la recolección son actividades que difícilmente podrían considerarse interesantes. Las imágenes románticas del sistema pre-organizacional no reconocen que los seres humanos se mueren de hambre y de frío. Las primeras etapas de la industrialización, con salarios extremadamente bajos, el trabajo de los niños y la total ausencia de protección al trabajador, fueron también alienantes pero en un sentido marxista, más verdadero que la alienación socio-sicológica que padece el trabajador de nuestros días en un trabajo de rutina.

Los estudios de las reacciones de los individuos con respecto a su trabajo revelan también que el que se considera como un reto, que tiene potencial para avanzar y para usar la capacidad creativa o de expresión es agradable y aún enriquecedor. La forma en la cual las personas reaccionan ante su trabajo es consecuencia de sus propias expectativas y de las características de la organización (Lorsch y Morse 1974). Aunque las características de las organizaciones se analizarán en detalle un poco más adelante debe notarse, en este momento, que hay limitaciones en las diferencias existentes en las características organizacionales, teniendo en cuenta las restricciones del tamaño, la tecnología empleada, las condiciones del mercado y otros factores del medio ambiente. Las organizaciones no pueden cambiar solo para ser un lugar más agradable para el trabajo.

Hay otros aspectos relacionados con el trabajo en las organizaciones. Kohn (1971) encontró, en un importante estudio, tendencias pequeñas, pero consistentes, en los individuos que trabajan en organizaciones más burocratizadas a ser intelectualmente más flexibles, más abiertos a nuevas experiencias y más auto-dirigidos que aquellos que están vinculados a medios no burocratizados. Kohn y Schooler (1978) sugieren que las propiedades de la ocupación de los seres humanos afectan, y son afectadas, por su condición psicológica. Kohn atribuye los hallazgos con respecto al trabajo en un medio burocratizado, al hecho de que las organizaciones burocratizadas requieren una fuerza de trabajo mejor adecuada y dan mayor protección, salarios más altos y sus tareas son más complejas. La consecuencia de este estudio es que trabajar en organizaciones no es necesariamente calamitoso para el individuo. Es indudable que, es muy posible, que en oficios exactamente iguales unas organizaciones demanden más creatividad que otras. Las tareas de una secretaria o de un ejecutivo pueden constituirse en retos y en potencial para poder avanzar en una organización y no en otra. Nuevamente, las características de las organizaciones son variables críticas, en la medida en la cual, interactúan con las del individuo.

Las personas no solo trabajan en las organizaciones sino que tienen estrechos contactos con ellas como compradores o clientes. El reciente crecimiento de las organizaciones para defender los consumidores y los clientes es un testi-

monio de que quienes se acercan a las organizaciones a comprar sus productos o recibir sus servicios no se encuentran completamente satisfechos con lo que reciben. Independientemente del hecho, con frecuencia ignorado, de que las organizaciones de defensa de los consumidores tienen las mismas fallas de aquellas contra las cuales están peleando, es muy poco lo que se sabe sobre la forma en la cual las personas reaccionan acerca de sus reuniones dentro de las organizaciones.

Un estudio realizado recientemente por Katz y otros (1975) dá alguna luz sobre la forma en la cual las personas reaccionan ante sus encuentros con las organizaciones. En una encuesta sobre las reacciones de los ciudadanos ante sus contactos con las agencias gubernamentales en las áreas de empleo, entrenamiento, compensación a los desempleados, servicios de bienestar, servicios médicos y hospitalarios y planes de retiro, se encontró que la mayoría estaba satisfecha con el servicio y el tratamiento que recibía. Entonces, el descontento general con el "sistema" parece ser, al respecto, un mito porque los datos contradicen los estereotipos comunes sobre las relaciones con la burocracia gubernamental. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las personas estén satisfechas no quiere decir que las organizaciones estén funcionando tan efectivamente como sería posible. Katz y otros anotan:

Una mayoría de clientes satisfechos puede conducir a una minoría notoriamente insatisfecha. Aún un nivel de satisfacción del 75% puede ser bajo para algunos programas en las cuales sea deseable y factible al menos un 90%. Pequeños porcentajes constituyen grandes cantidades en una población de 200 millones (pág. 115).

Giordano encontró (1974) en un estudio relacionado con el mismo fenómeno, esta vez entre jóvenes que habían tenido contacto con el sistema de justicia juvenil, "algo menos que una vehemencia bulliciosa contra los profesionales que pertenecen al sistema de justicia juvenil". Aparentemente, aún esta población, que se puede pensar que tiene relaciones muy negativas con el establecimiento, no mira las organizaciones con el disgusto que generalmente se cree.

Es importante hacer notar un elemento de la investigación de Giordano: si un cliente se siente cercano a un individuo en la organización parece que se afecta la interpretación global que tiene de la misma. Las personas que llegan a una organización pueden estar o no en condiciones de responder de manera personal. Son muchas las organizaciones que prescriben la forma en la cual sus empleados deben responder a los de afuera. Pero aún en los casos en los cuales la forma prescrita sea calurosa y amigable, como en el caso de los funcionarios en la cabina de un avión, es, a pesar de todo, una prescripción organizacional. En el caso de los grupos de funcionarios con los cuales tuvo que ver Giordano, y que formaban el grueso de los servicios estudiados por Katz y otros (1975), al profesional se le garantizaba alguna latitud en las interacciones interpersonales. Esta latitud es mucho menos probable al nivel de secretaria, o de ventas al detal en los cuales se hacen muchos contactos individuales con las organizaciones.

El análisis de los individuos dentro de las organizaciones quedaría incompleto de no tenerse en cuenta factores económicos. Los sociólogos tienen la tendencia a ignorar lo económico pero se sabe que es un grave error. Centrar la atención sobre factores tales como la moral y la satisfacción distraen la atención del hecho de que los factores económicos son aspecto importante para la administración y los trabajadores. Hage (1980) anota que "por un lado las élites administrativas y los propietarios del capital desean reducir los costos por medio de unas políticas

de bajos salarios y tareas uniformes. Por el otro lado, los trabajadores desean aumentar su nivel de vida y tener un trabajo interesante. Hay un conflicto inherente de intereses entre estas dos perspectivas". (pág. 7). Hage sugiere que el conflicto inherente puede manejarse peleando o retirándose como dice Hirschman (1972). Mientras que pelear o retirarse son dos alternativas importantes—Hage no analiza la posibilidad de continuar, a pesar de que el trabajador no está satisfecho, debido a que no tiene otras opciones económicas factibles—Hirschman sugiere también que puede desarrollarse lealtad hacia la organización. El análisis de Hage lo aparta de consideraciones económicas pero no debe perderse de vista el punto original con respecto a un conflicto entre trabajadores y administración. Las personas tienen una inversión económica en las organizaciones en las cuales trabajan. Las organizaciones afectan el bienestar económico de los trabajadores y, por consiguiente, a sus dependientes. Lo dicho es cierto en relación con las personas y con las clases de personas.

Clases de personas

Los procesos de diferenciación y estratificación han sido preocupación permanente de los sociólogos. En la década pasada se presenció un flujo de estudios sobre el proceso de logro de estatus. Estos estudios han utilizado principalmente, como la medida del logro de estatus, categorías ocupacionales. Recientemente se ha llegado al convencimiento de que los empleados (organizacionales) son los principales mecanismos por medio de los cuales los individuos se distribuyen en ocupaciones u oficios y por medio de los cuales los ingresos se distribuyen entre las personas (Stolzenberg 1978; ver también Baron y Bielby 1980). Al entender el proceso por medio del cual las personas logran posiciones dentro de las organizaciones es posible adquirir un conocimiento más completo sobre el proceso total de estratificación.

Rosenbaum (1979) examinó los patrones de movilidad dentro de una organización y presenta patrones bastante interesantes. Las promociones tienen lugar, más frecuentemente, con personas jóvenes, con muy poca posibilidad de movilidad una vez que llegan a los 40 años. Las personas con educación universitaria tienen mayor posibilidad de ser promovidas lo cual no tiene, naturalmente, por qué sorprender pero aún dentro de este grupo se presentan menos posibilidades a la edad mediana. Rosenbaum examinó también en las organizaciones estudiadas el efecto del crecimiento o la declinación y el proceso de movilidad. Hay una mayor oportunidad de promoción para todos los grupos cuando una organización está creciendo. Cuando la organización está en un período de crecimiento decreciente, las personas jóvenes con educación universitaria son las menos afectadas y en esta organización, lo mismo que en otras, las personas se clasifican en categorías de estatus de manera no estocástica. La organización se constituye en el elemento estratificador.

Reconocer que las organizaciones son el componente fundamental del proceso de estratificación es algo que queda incompleto a no ser que se reconozca también que las organizaciones afectan, de manera diferencial, las categorías de individuos. Miles, Snow y Pfeffer (1975) y Kanter (1977) demostraron la forma en la cual las organizaciones discriminan el elemento femenino. Estos estudios sugieren que aún cuando en realidad las mujeres se promueven, el proceso va en su detrimento. Miles, Snow y Pfeffer sugieren que las mujeres que surgen pierden liderazgo y respeto, disminuye su influencia lo mismo que su acceso a

la información. Kanter encuentra que las mujeres de avanzada enfrentan respuestas a sí mismas en categorías estereotípicas. Y lo que es cierto para la mujer sería también cierto, quizá en un mayor grado, para miembros de grupos minoritarios. En consecuencia, las organizaciones reflejan las divisiones que se presentan en la sociedad y, además, las refuerzan. Es obvio también que las organizaciones constituyen los únicos medios para que la mujer y las minorías puedan avanzar. Acciones políticas afirmativas son políticas organizacionales. En caso de que estas políticas operen entonces aquellas categorías de individuos que han sido discriminadas pueden estar en condiciones de tener los mismos patrones de movilidad que los hombres blancos que dominan.

Al concluir que acciones políticas afirmativas pueden beneficiar a categorías de individuos, no puede olvidarse el hecho de que las organizaciones son los mecanismos de estratificación. Las organizaciones clasifican sus miembros en niveles, niveles que constituyen los lugares de las personas en el sistema de estratificación.

Las organizaciones y la comunidad

El efecto que tienen las organizaciones sobre los individuos y las clases de personas no es imperceptible y lo mismo es cierto en relación con las comunidades o las localidades en las cuales operan. El comentario anterior puede apreciarse de manera dramática en un estudio realizado por Seiler y Summers (1979). Seiler y Summers analizaron las consecuencias de la decisión tomada por una gran siderúrgica de localizar una planta importante en una pequeña ciudad en el Medio Oeste de los Estados Unidos de América. Esta empresa no deseó que se le identificara dentro de la estructura de poder de la comunidad como tal pero sus acciones irían a tener, claramente, un impacto de importancia sobre ella.

La acería Jones y Laughlin, se embarcó en decisiones unilaterales tales como la adquisición de terrenos para su planta por medio de compradores fantasmas y la definición de políticas para contratar trabajadores de municipios vecinos en vez de hacerlo en el propio. La empresa también hizo suyos a los líderes locales por medio de banqueros y de abogados claves. Ninguno de los funcionarios de Jones y Laughlin participó de manera activa en la comunidad pero sus representantes sí lo hicieron. La empresa también intervino directamente en los planes para tener un nuevo colegio en la comunidad, forzando una construcción menos costosa y más práctica y reduciendo así entonces sus obligaciones tributarias.

Seiler y Summers no sugieren que todos los resultados de los actos de la empresa fueran buenos o malos en términos de la comunidad. Algunos fueron reconocidos como positivos y otros, sin duda alguna, como negativos. El punto importante es el hecho de que esta organización produjo un impacto directo y dramático sobre su comunidad. El impacto de una organización puede ser grande lo cual puede apreciarse fácilmente en otros medios. La Universidad o el colegio están dominados por esa organización lo mismo que cualquier "empresa de la ciudad" está dominada por una industria.

La mayoría de las comunidades tiene dentro de sí más de una organización que domina lo cual no diluye el poder de las organizaciones dentro de la comunidad. Perrucci y Pilisuk (1970) y Galaskiewicz (1979) examinaron algunos patrones de las relaciones interorganizacionales en las comunidades. Las estructuras locales de poder reflejan la existencia de competencia interorganizacional y, por consiguiente, de los intereses de actores poderosos. En el Capítulo 12 se analizarán,

10 INTRODUCCION

en detalle, las vinculaciones interorganizacionales. En este momento basta con anotar que las vinculaciones del poder interorganizacional pueden trabajar en pro o en contra de una comunidad. Crittenden (1978) comenta que Minneápolis, Minnesota, tiene un nivel extraordinariamente alto de filantropía de las corporaciones, mucho de lo cual está basado en vinculaciones interorganizacionales entre las empresas que existen en la ciudad. Buena parte de las demás ciudades tienen menos fortuna y algunas han sido prácticamente destruidas a medida que se han trasladado a ellas, moviéndose de otras áreas, ciertas empresas. Es más, otras no reciben virtualmente nada de la gente que pertenece a las organizaciones. Estos estudios se han circunscrito a organizaciones que pertenecen al sector privado pero las empresas públicas también tienen un efecto obvio sobre la comunidad a través de mecanismos tales como la localización de hospitales—en el centro o en los suburbios de la ciudad—y sobre la prestación de servicios municipales. Las comunidades son un reflejo de las organizaciones que tienen.

Las organizaciones y la sociedad

Las organizaciones afectan, de manera obvia, a las sociedades de las cuales son una parte sutil. Se tratará, en la primera parte de esta sección, de analizar algunas formas por medio de las cuales las organizaciones contribuyen o se oponen al cambio social.

Se comenzará advirtiendo que el análisis se ve entrabado por la ausencia de buenos datos. La mayor parte de la información procede del limitadísimo número de casos de estudio publicados. Los ejemplos de los intentos para cambiar la sociedad se refieren típicamente a esfuerzos exitosos—como en el caso de los estudios de los políticos; es muy poco lo que se sabe acerca de los que no han tenido éxito. A pesar de que nosotros estamos interesados en el cambio, e intentos inefectivos de lograrlo no son, por consiguiente, nuestro interés central, sí creemos que sería útil poder comparar esfuerzos exitosos con los que no lo fueron.

Las organizaciones son al mismo tiempo agentes de cambio y la principal fuente de estabilidad social. Dill (1965) anota:

En países como los Estados Unidos de América y Canadá, la mayoría de las naciones de Europa Occidental, Australia o Japón las empresas son las organizaciones más poderosas. Son la principal fuente de empleo e ingreso y algunas de las bases fundamentales para la determinación del estatus social. Ellas deciden, en gran medida, lo que se produciría y en qué cantidad (pág. 1101).

En otras sociedades las organizaciones gubernamentales desempeñan las mismas funciones. Las organizaciones son, independientemente del tipo de economía, los elementos principales en la toma de decisiones sobre las prioridades y la actualidad de la sociedad.

Existe también otra manera en la cual las organizaciones son importantes para la estructura social. Siendo así que el trabajo moderno es casi que exclusivamente organizacional, y debido a que el estilo de vida está influenciado en forma decreciente por los componentes ascriptivos de edad, sexo, raza, etnicidad y otros factores similares, los papeles ocupacionales y las interrelaciones entre esos papeles constituyen un componente importante en la determinación de la estructura social. (Para un análisis sobre este punto, ver Hall 1975.) Las organizaciones establecen gratificaciones ocupacionales de variadísima índole.

Las organizaciones son agentes de cambio de dos maneras. La primera involucra cambios internos con respecto a quienes pertenecen a la organización

mientras que la segunda incluye intentos directos para actuar sobre el sistema social.

El cambio interno y la estructura social

Los cambios organizacionales internos pueden afectar la estructura social en dos formas: la primera modificando los patrones de pertenencia. Si una organización cambia su posición con respecto a los miembros de los grupos minoritarios, mujeres o personas de edad avanzada se produce un impacto directo sobre la estructura social. Más aún, al contratar más mujeres o miembros de los grupos minoritarios (una condición que, generalmente, sale al aire por presiones externas tales como los programas de acción afirmativa) los patrones de las comunidades circunvecinas se ven afectados a medida que aumenta la necesidad por instalaciones para el cuidado de los niños o que llegan al área más miembros de los grupos minoritarios. Si los miembros de los grupos minoritarios no son de los que solo tienen habilidades rudimentarias, se afectan los patrones de residencia ya que los profesionales o ejecutivos pertenecientes a la minoría no buscan residencia en los tugurios; de manera similar la "importación" de miembros de grupos minoritarios con muy limitada destreza ha generado, tradicionalmente, la creación de tugurios.

La segunda forma en la cual los cambios internos afectan la estructura social es por medio de distintos patrones de trabajo. Aunque no es claro que la actitud de una persona hacia el trabajo modifique o no su visión de la vida, o viceversa, existe ciertamente alguna relación. Entonces, cambios en la forma en la cual se realiza el trabajo—por medio de programas de administración participativa, enriquecimiento o ampliación del trabajo o de otros mecanismos similares—aparecerían ligados con otras relaciones sociales importantes. El cambio de los patrones superior—subalterno, haciéndolos más igualitarios o alterando la estructura de gratificaciones, parecería tener un efecto importante en la sociedad. Lo dicho no se basa sobre una evidencia firme sino sobre nuestro conocimiento acerca del papel del poder que tienen las organizaciones en la sociedad.

Merecen mencionarse dos aspectos más acerca del impacto que producen las organizaciones sobre sus miembros y sobre sus relaciones con la estructura social. Mientras que no es claro que en una organización una posición aburridora o una realmente motivadora lleven a tener una vida monótona o activa por fuera de la misma, es evidente que la posición de una persona tiene consecuencias importantes sobre muchos otros aspectos de su vida personal. Por ejemplo, las creencias políticas, los patrones de vida familiar y el estilo general de vida aparecen siempre asociados con la ocupación del individuo. Las organizaciones que tienen puestos que motivan al desacuerdo y a la controversia, en oposición a la conformidad y a la aceptación del estatu quo, tendrían miembros que llevarían fuera de la organización ese estilo de vida. Siendo así que las organizaciones modifican la forma en la cual se definen los múltiples oficios que las constituyen, producen un efecto organizacional sobre la forma en la cual las personas ven y actúan en relación con el mundo que las rodea (Konh 1971). Este efecto está equilibrado por factores ajenos a las organizaciones pero su presencia establece una diferencia. Aquí se necesita nuevamente una investigación comparativa para determinar exactamente cuántos miembros de las diferentes formas de organización contribuyen a los diferentes enfoques que la gente tiene con respecto a la vida.

Organizaciones de voluntarios. El punto final en este análisis se dedica a organizaciones que están diseñadas para producir un impacto sobre el comportamiento y las actitudes de sus miembros. Las organizaciones de voluntarios se establecen, en muchos casos, como una fuerza para influir en la vida y el comportamiento de sus miembros. Las personas pertenecen a organizaciones de voluntarios porque creen en las razones por las cuales existen y desearían verlas hechas realidad (esto olvida el componente de pertenecer a una organización voluntaria y que tiene qué ver con razones no normativas). Probablemente es muy seguro suponer que pertenecer a una organización de voluntarios es un buen indicador de algunos de los valores más importantes del individuo. Sin embargo, aún en los casos en los cuales es válida esta suposición, queda la inquietud de si pertenecer tiene, per se, algún efecto sobre la actitud y el comportamiento de los miembros. La respuesta simple es que ser miembro de esas organizaciones indudablemente refuerza predisposiciones que ya tenía el individuo al asociarse con ellas.

La respuesta anterior no es de mucha utilidad ya que no hay indicios suficientes para saber la medida en la cual esa pertenencia se equilibra con otras realidades de la vida del individuo. Las investigaciones hechas sobre el impacto que produce la participación en organizaciones religiosas, por ejemplo, ha producido resultados muy poco convincentes con respecto al impacto que tiene esa pertenencia al compararlo con el que tiene el lugar que ocupa la persona en el sistema de estratificación social, su trabajo u oficio, el lugar de origen, etc. (Lenski, 1963; ver también Shuman 1971.) Sin un análisis muy detallado de la importancia que tiene pertenecer a esas organizaciones bis-a-bis otras consideraciones de peso, es suficiente para nuestros propósitos anotar aquí que pertenecer a organizaciones de voluntarios tiene efectos sobre las personas involucradas pero parece ser que esas consecuencias no son críticas como las de otras situaciones dentro de las cuales también esté viviendo la persona. Pertenecer a organizaciones de voluntarios parece ser un modificador del comportamiento y las actitudes que los individuos han adquirido a todo lo largo de su vida.

LAS ORGANIZACIONES COMO AGENTES DE CAMBIO

Además de modificar la sociedad (generalmente sin intención) por medio de su estructuración de la vida social y el impacto sobre los miembros de esa sociedad, las organizaciones son también entes activos en el proceso del cambio social. Lo dicho puede apreciarse más fácilmente en el campo político en donde las organizaciones refuerzan, batallan y “enamoran” para que se adopten leyes y normas que favorecen sus programas. Una decisión que es favorable para una organización conduce a programas que, a su vez, afectan la sociedad. Sin duda siempre que se organiza una agencia de gobierno para llevar a cabo un programa nuevo esa agencia se convierte, inmediatamente, en un agente de cambio social. Comenzaremos el análisis de los agentes de cambio con este punto, moviéndonos a partir de esta forma de cambio social bien establecida y aceptada hacia la consideración de las organizaciones como agentes revolucionarios.

Un excelente ejemplo de una organización como agente de cambio se encuentra en el estudio de Selznick (1966) sobre el Tennessee Valley Authority (TVA) durante sus años de formación. Este estudio, además de su relevancia para el análisis del cambio, es además muy importante por la contribución que hace al tema del impacto que tiene el medio ambiente sobre la organización. Existe

una relación recíproca entre las organizaciones y su medio ambiente. A medida que interactúan, cada una afecta a la otra.

La ley del TVA fue aprobada por el Congreso Americano en 1933. Como lo anota Selznick:

Se visualizó un gran proyecto de energía eléctrica movilizándolo un “subproducto” generado por la construcción de las represas construídas para el control de inundaciones y tener una mejor navegación en el río Tennessee y sus tributarios. Se autorizó también el control y la operación de las propiedades del nitrato para su uso como fertilizante aunque este aspecto se subordinó al de la electricidad. . . se hizo realidad un nuevo concepto regional—la cuenca del río como una unidad integral—y se creó una agencia gubernamental con una responsabilidad especial sin cobertura nacional o estatal. (págs 4-5).

Es evidente que el TVA ha tenido un efecto sobre la parte física del medio ambiente. Sin embargo, es de más interés para nuestros fines el efecto que tiene sobre el sistema social dentro del cual se localizó. Un aspecto importante para entender los efectos sociales del TVA es el hecho de que la organización se diseñó descentralizada. No solo se tomaban las decisiones dentro de la organización a los niveles aceptablemente más bajos con la participación de sus miembros sino que las organizaciones locales, y aún los ciudadanos, se involucraban también en los procesos decisivos. Por ejemplo, los servicios de extensión agrícola de las universidades se involucraron íntimamente a las actividades del TVA. Este es, naturalmente, uno de los primeros ejemplos de cooptación, o “el proceso de incluir nuevos elementos en el liderazgo o en la estructura que determina las políticas de una organización como medio para disminuir peligros que amenazan su estabilidad o su existencia” (pág. 13).

La cooptación es un proceso que se realiza en dos direcciones. La organización se ve afectada por los elementos que se adicionan a su proceso decisorio: Selznick muestra la forma en la cual algunas actividades del TVA se alejaron de sus metas iniciales debido a nuevos elementos en el sistema. El proceso de cooptación afecta, al mismo tiempo, el sistema del cual fueron tomados los elementos. La presencia del elemento extensión agrícola de las universidades con tierra donada dió a esta parte del sistema local mayor fortaleza de la que había tenido en el pasado. La American Farm Bureau Federation también apareció en el proceso desde el comienzo. En estos dos casos la inclusión de un grupo implicó la exclusión de otro. Las universidades de negros y las organizaciones agrícolas no pertenecientes al Bureau perdieron poder o no se beneficiaron en el mismo grado en que lo hicieron las organizaciones cooptadas. Además, el poder del Farm Bureau en el proceso de toma de decisiones llevó a excluir del área otros programas agrarios del gobierno federal que independientemente de sus méritos, no estuvieron a la disposición del sistema. Selznick anota, “esto dió como resultado la situación políticamente paradójica de que el TVA, característico del New Deal, no respaldó agencias con las cuales tenía una unión política y se alineó con los enemigos de esas agencias” (pág. 263). Este análisis se vuelve bastante complejo cuando se considera el hecho de que otros programas del gobierno también formaron parte de la misma organización de manera que las políticas internas de una organización se vieron afectadas por las relaciones externas de algunos de sus componentes.

Una entidad como el TVA afecta la organización social que la circunda. Mientras que algunos elementos prosperan otros sufren. Se crean nuevas relaciones sociales en la forma de alianzas entre los individuos afectados y se forman otras organizaciones. Entonces, una organización diseñada específicamente para

14 INTRODUCCION

ser agente de cambio es exactamente eso pero en formas que pueden ser las más inconsistentes con la intención original de los planeadores. La dinámica de las interacciones con el medio ambiente afecta tanto a la organización como a su medio.

En un exámen final del estudio, Selznick (1966) anota que el TVA ha sido atacado recientemente por conservacionistas de las minas. La necesidad del carbón para la generación eléctrica y el poder de quienes respaldan una ampliación de esta función del TVA produjo un impacto adicional sobre el ambiente. Selznick atribuye el estado actual del TVA a las peleas internas que se presentaron en sus comienzos—peleas para obtener el respaldo ambiental. Debido a que este respaldo es selectivo, una organización tan fuerte como ésta reorganiza el mundo que la rodea. Si para los grupos que tienen el poder en el TVA es más importante tener más capacidad para generar potencia eléctrica que conservar el suelo, entonces el proceso decisorio interno, afectado como lo está por presiones externas, produce un impacto mayor sobre el medio social y físico.

El arma organizacional En otro análisis de las organizaciones como agentes de cambio, Selznick (1960) estudió la revolución bolchevique en Rusia. Analiza en él la naturaleza y el papel del “arma organizacional”. Selznick afirma, al definir lo que quiere decir con esa expresión:

Hablaremos sobre las organizaciones y de las prácticas organizacionales como armas cuando son utilizadas por una élite que busca poder de manera ilimitada por medio del orden constitucional de la arena dentro de la cual tiene lugar la disputa. “Arma” no se utiliza, en este sentido, para denotar una herramienta política sino una rotura de su contexto normal e inaceptable para la comunidad como un modo legítimo de acción. Así, las prácticas de partido utilizadas en unas elecciones, en la medida en la cual estén de acuerdo con las reglas escritas y no escritas de la contienda, no se consideran armas. Por el otro lado, cuando hay personas que se unen, aparentemente de buena fe, a una organización, son en realidad los agentes de una élite externa y entonces la afiliación de rutina se vuelve “infiltración” (pág. 2).

Un componente importante del arma organizacional es la “*competencia distintiva para convertir miembros de una asociación de voluntarios en agentes políticos disciplinados y desplegados*”. (pág. xii).

La organización como requisito para el cambio social Antes de mirar algunos de los elementos del análisis de Selznick debe anotarse que el arma organizacional no puede considerarse como una táctica solamente de los bolcheviques. Es, indudablemente, el componente vital de la mayor parte de los cambios sociales importantes y del cambio dentro de la misma organización. En otras palabras, debe haber organización con el fin de lograr el cambio. Esta organización requiere el tipo de compromiso a que se refiere Selznick. Las demostraciones espontáneas o las respuestas emotivas colectivas pueden ser sinceras y bien intencionadas pero los movimientos duraderos hacia el cambio deben nacer de la forma de las organizaciones. Y la referencia que hace Selznick a la “constitucionalidad” puede traducirse como el conjunto de acuerdos *oficiales* y aceptados que conforman la “constitución” de cualquier organización. La preocupación aquí es entonces en relación con el arma organizacional en la medida en que busca cambiar cualquier acuerdo social u organizacional que esté en vigencia.

El alcance de la organización como un arma está determinado por sus objetivos. Aún en el caso en el cual el cambio que se busca es limitado y no va a perturbar el sistema básico que se está atacando, el agente de cambio debe verse como un arma, aunque de menor alcance que uno que busque todo el cambio

organizacional o social. El objetivo de los bolcheviques fue un cambio total de la sociedad. El medio fundamental para alcanzar la meta del movimiento fue el "partido de combate". Grupos de hombres dedicados constituyen un componente básico de esos partidos, dedicación que requiere que los individuos estén totalmente comprometidos con la causa, ajenos a otras preocupaciones y absortos en el movimiento. Una vez que se tiene a la disposición un grupo de personas dedicadas, el partido debe protegerse para que no haya disensión interna, eliminando centros de poder que puedan amenazar el liderazgo oficial. El partido debe ser capaz de movilizar y manipular; debe estar protegido contra un posible aislamiento de las personas que espera convertir y también protegido de una posible liquidación en manos de las autoridades existentes; y debe pelear por el poder en todas las áreas de acción que sea posible. Esta lucha debe tener lugar buscando reconocimiento oficial así como también por medio de prácticas ilegales o de conspiración. Y en todo momento debe mantenerse en la mente de los miembros la ideología básica (págs. 72-73).

La forma en la cual funcionan estos principios puede apreciarse en la historia del movimiento que Selznick sigue cuidadosamente. Este manifiesto es potencialmente utilizable como arma organizacional en cualquier momento en la historia, en cualquier medio social y al nivel de toda la sociedad o a niveles más microscópicos. Una revuelta de estudiantes de bachillerato muestra las mismas características del movimiento bolchevique, lo mismo también que la historia inicial del cristianismo.

El aspecto importante, para nuestros fines, no es la causa que se está defendiendo sino más bien el hecho de que el tener una causa no es suficiente para producir un cambio social. La causa debe organizarse si se espera que sea exitosa. La organización puede ser un agente de cambio exitoso si es capaz de mantener la dedicación y de obtener poder en el sistema. Los medios específicos para alcanzar poder dependerán de la situación. El poder político o militar es exitoso solamente donde es relevante. Selznick dice:

Debemos concluir, en consecuencia, que dentro de ese panorama más amplio el combate político solo juega un papel táctico. Los grandes temas sociales como aquellos que dividen el comunismo y la democracia no se deciden en el combate político ni quizá siquiera por batallas militares sino por la habilidad relativa de los sistemas en contraposición para ganar y mantener lealtad duradera. Consecuentemente, ninguna cantidad de poder o de astucia para dominar en el combate político puede beneficiar en ausencia de medidas que puedan elevarse hasta la altura de los tiempos (pág. 333).

La implicación es que las tácticas específicas utilizadas por el movimiento bolchevique pueden no ser efectivas en otro ambiente pero que son centrales en el proceso de cambio la presencia de unos miembros dedicados y la preocupación por el poder.

Respaldo social Se ha hecho énfasis en la naturaleza recíproca de las relaciones entre una organización y su medio ambiente. Esto se ve claramente al considerar las organizaciones como agentes de cambio. Los procesos básicos son los mismos en todas las situaciones de cambio efectivas: un arma organizacional debe, para ser exitosa, ganar poder y obtener respaldo en la sociedad que está tratando cambiar. Las páginas de la historia están llenas de esfuerzos abortivos que no lograron obtener respaldo suficiente de la sociedad que estaban tratando cambiar. El conjunto básico de las ideas subyacentes en un esfuerzo de cambio

debe ser consecuentemente, compatible—o volverse compatible—con los valores de toda la población. Estos valores de la comunidad pueden modificarse durante el proceso de cambio para que sean más congruentes con los del agente de cambio y este último puede modificarse, al mismo tiempo, a medida que busca respaldo de la comunidad.

La importancia de esta forma de respaldo puede extrapolarse del análisis hecho por Joseph Gustfield (1955, 1963) de la Women's Christian Temperance Union. Esta organización fue supremamente exitosa en sus intentos por cambiar la sociedad haciendo aprobar leyes prohibiendo la venta de bebidas alcohólicas. Sus tácticas fueron apropiadas para los valores de la época y exitosas para obtener respaldo de un segmento suficientemente grande de la sociedad. Pero más tarde, cuando fue evidente que la prohibición no estaba logrando lo que buscaba —e indudablemente que tuvo algunas consecuencias que no se buscaron y que han permanecido hasta hoy—y en la medida en que la sociedad que originalmente la respaldaba cambió, la WCTU tuvo que tomar una decisión con respecto a su futuro. Pudo haber modificado su posición con respecto al alcohol para mantenerse en línea con las opiniones prevalecientes de acción como resultado de decisiones tomadas dentro de la organización. La consecuencia de la decisión fue aislar el movimiento de su población, reduciéndolo, como una fuerza dentro de la sociedad, a una *inefectividad virtual*.

Es difícil predecir lo que hubiera sucedido si la posición hubiera sido de temperancia y no de abstinencia. Hubiera sido perfectamente posible que el movimiento antialcohólico hubiera desaparecido totalmente. También hubiera podido suceder que la WCTU hubiera tenido un mayor impacto educativo y social si su posición hubiera ido cambiando con el tiempo. De todas maneras, lo que en un momento fue un movimiento social importante se convirtió en una organización pequeña, socialmente insignificante.

El sistema social que circunda al agente de cambio lo afecta tanto como cualquier otra forma de organización. Mientras que esas organizaciones pueden aparecer revolucionarias, desviadas, martirizadas o incluirse en cualquier otra categoría llena de emotividad, el hecho es que son organizaciones. El aspecto crítico es la aceptación de la organización por parte de la sociedad. Y esto es obviamente importante para cualquier organización ya que para sobrevivir debe recibir respaldo, en cualquier forma, respaldo que para las que están orientadas hacia el cambio es aún más importante. Desafortunadamente (o en algunos casos afortunadamente) la organización que se está embarcando en una misión de cambio se encuentra, en el mejor de los casos, en una posición precaria debido a que los analistas organizacionales o quienes toman las decisiones o los políticos no han definido exactamente cómo determinar en qué momento debe llevarse a cabo una idea.

Hay muchas otras formas, más sutiles, en las cuales las organizaciones son agentes de cambio. Como lo anota Perrow (1970):

Tenemos la tendencia a olvidar, o a rechazar, el hecho de que las organizaciones tienen un potencial enorme para influenciar la vida de todos los que tienen algo que ver con ellas. Controlan o pueden manejar una multitud de recursos, no solamente tierra y equipos y empleados sino la policía, gobiernos, comunicaciones, arte y muchas otras áreas. En otras palabras, una organización es un ente legalmente constituido que puede controlar la protección de la policía y de la justicia pública, puede entablar juicios y contratar una fuerza de policía privada con cobertura y poder considerablemente más amplio del que puede obtener un individuo. Puede solicitar que

el poder jurisdiccional responda sus solicitudes y haga que sus normas sean legales. Puede solicitar cambios en otras áreas del gobierno—leyes zonales, leyes para un justo intercambio comercial, distinción entre consumidores y leyes de protección y salud. Determinar el contenido de la publicidad, el trabajo artístico en sus productos y empaques, la forma y el color de sus edificios. Puede retirarse de una comunidad y seleccionar aquellas a las cuales desea ingresar. Puede invertir en tiempos de recesión inminente o también limitar sus inversiones; puede respaldar u oponerse a las políticas económicas del gobierno o a las prácticas de justo empleo. En pocas palabras, las organizaciones generan una gran cantidad de poder que puede utilizarse en una forma que no está directamente relacionada con la producción de bienes y servicios o con su supervivencia (págs. 170-71).

Es obvio, como se verá en la próxima sección, que el poder potencial de las organizaciones es utilizado, con frecuencia, para obstaculizar el cambio. Aún en los casos en los cuales una organización sea un agente activo de cambio, y si el cambio se logra, tiende a oponerse a más cambios. El movimiento sindical, que en un momento se consideró revolucionario, es visto por algunos, hoy en día, como reaccionario. Las revoluciones nacionales conducen a establecer gobiernos que, a su vez, son atacados como opositores del progreso social. Las industrias que modifican la composición de una sociedad se resisten a aceptar nuevas tecnologías y patrones sociales.

Restricciones Las organizaciones no cambian la sociedad que las circunda porque así lo desean. Todas las influencias que el medio ambiente ejerce sobre las organizaciones también las limitan como agentes del cambio. Este punto se aprecia más gráficamente en el caso de las organizaciones de los países en desarrollo. Si el desarrollo es un objetivo nacional entonces la mayoría de las organizaciones deben estar diseñadas, en esa sociedad, para ser agentes de cambio. Sin embargo, un problema básico es que las formas organizacionales que funcionan en sociedades desarrolladas no lo hacen, necesariamente, en el caso de aquellas que apenas se están desarrollando, Milne (1970) anota, por ejemplo, que los superiores tienen en las últimas una gran tendencia a no delegar autoridad en sus subalternos. Lo dicho se considera como un resultado de la falta de valores compartidos por los diferentes rangos, distintas concepciones de la autoridad, incompetencia o carencia de entrenamiento en los subalternos y el temor a perder la oportunidad de obtener, corruptiblemente, un ingreso. De manera similar, parece ser que los subalternos no están dispuestos a aceptar poder. Algunos estudios realizados en las Filipinas y en América Latina ponen de presente la poca disposición de los administradores de nivel medio para tomar decisiones. Milne afirma que, adicionalmente a la escasez de habilidades, deficiencias en entrenamiento, falta de recursos y comunicaciones pobres, el nivel de cultura general impide disponer de una administración efectiva. Así por ejemplo, la lealtad a la organización es un concepto extraño y no está presente, en consecuencia, para suplementar los canales formales. Milne concluye que no es posible lograr una administración efectiva a no ser que las condiciones de la cultura general cambien también.

Las organizaciones en las sociedades en desarrollo deben adoptar, debido a las restricciones culturales y otras del medio ambiente, una forma diferente a la que tienen en situaciones más desarrolladas. Se sugiere, generalmente, que en ese medio una organización debe funcionar de manera menos formalizada teniendo en cuenta el medio ambiente específico en el cual está tratando de vivir.

Pero, a pesar de las restricciones, las organizaciones afectan de manera definitiva a las sociedades en desarrollo. Hacen cosas que antes no se hacían en el su-

ministro de bienes y servicios y en la organización de las relaciones sociales y solo este simple hecho afecta, por sí solo, la sociedad que las circunda. No puede pensarse que todas estas sociedades se occidentalicen o se burocraticen en la misma forma en la cual ha sucedido con las occidentales pero lo que sí es cierto es que serán diferentes a lo que fueron antes del advenimiento de las organizaciones. Lo mismo que en muchas otras situaciones, no se conocen la dirección exacta y la medida del impacto organizacional pero lo que sí puede observarse es el impacto inmediato al modificar la textura social. Puede ocurrir un efecto más sutil entre generaciones porque cada generación que sucede a la anterior tenderá a aceptar más fácilmente la presencia de las organizaciones, creando brechas generacionales y también alterando el medio ambiente organizacional. Un medio ambiente que había sido previamente hostil puede volverse receptivo y allí puede verse nuevamente la reciprocidad de la relación organización-sociedad.

Antes de iniciar el análisis de las organizaciones como opositores al cambio, debe reiterarse que las organizaciones producen una enorme gama de impactos sobre el medio ambiente que van desde los iluminantes ejemplos de revolución o contaminación hasta los aspectos más mundanos, pero igualmente importantes, relacionados con el establecimiento y el mantenimiento subsecuente del equilibrio del sistema. En un análisis completo las organizaciones deben mirarse como un factor fundamental de estabilización en la sociedad. Cada producto, desde la producción de bienes hasta el desarrollo de ideas, tiene un impacto sobre la sociedad. Siendo así que una sociedad organizacional contiene una multitud de valores, debe reconocerse que lo que tiene valor para un segmento de la sociedad puede recibir oposición violenta por parte de otro. Las organizaciones que suministran drogas o prostitutas son organizaciones y solo pueden entenderse como tales.

Debido a que hay organizaciones que producen resultados que, por intención o efecto, se oponen a los de otras organizaciones, aparece otro aspecto del impacto organizacional sobre la sociedad. Las organizaciones son el origen de buena parte de los conflictos que existen en toda sociedad. Mientras que el conflicto individual en la forma de peleas, debates, movimientos violentos y similares es material para los titulares de la prensa y el cine, lo que realmente altera la textura de la sociedad son los conflictos entre las organizaciones. La habilidad para embarcarse en un conflicto exitoso está muy ligada con la capacidad organizacional de las partes involucradas. El resultado de un conflicto es, por lo general, la alteración de la situación que existía antes del mismo. Siendo así que las organizaciones constituyen un componente tan importante de los conflictos que se presentan en la sociedad, se sigue de allí que las organizaciones son fundamentales para el cambio social a través de este mecanismo.

LAS ORGANIZACIONES COMO Opositoras DEL CAMBIO

Se inició una sección anterior afirmando que las organizaciones constituían un componente estructurador importante en la sociedad. Esta estructuración tiene lugar por medio de los papeles que juegan los miembros de las organizaciones y de los valores que puede generar el pertenecer a una organización. Las organizaciones son un medio para estructurar las actividades de los miembros lo cual es, indudablemente de por sí, un elemento estructurador. Siendo así que nuestro interés en este capítulo es el cambio, es importante ir más allá del simple hecho de la contribución de las organizaciones a la estabilidad social. Las organizaciones se oponen también, de manera activa, al cambio, resistencia que está dirigida ha-

cia el que se introduce desde afuera de las mismas. La organización trata de protegerse a sí misma y, obviamente, cambios que no son importantes para ella no generarán una respuesta organizacional.

Nuevamente, las organizaciones son, por su misma naturaleza, conservadoras lo cual puede apreciarse en las posiciones políticas que adoptan y en las políticas económicas. Cuando el énfasis se centra en la forma en la cual funciona la organización, el punto expuesto se vuelve aún más claro. *Las organizaciones funcionan de manera conservadora independientemente de que la población general las considere radicales o reaccionarias.* Un análisis hecho por Seymour Martin Lipset (1950) sobre el socialismo rural populista en Saskatchewan, Canadá, es un buen ejemplo para reforzar lo dicho. El Cooperative Commonwealth Federation (CCF) llegó al poder en 1944. La plataforma de gobierno fue “la propiedad social de todos los recursos y de los equipos de producción de capital con el fin de poder establecer una Cooperativa de Bienestar General en la cual el principio básico para regular la producción, distribución e intercambio sería satisfacer las necesidades del ser humano y no hacer utilidades” (pág. 130). Este objetivo se alcanzó solo parcialmente. Una razón fue la permanente oposición política al movimiento; otra, de acuerdo con el argumento expuesto aquí, que el movimiento aparentemente se volvió más conservador al llegar al poder. Una consideración adicional importante es el hecho de que el nuevo gobierno socialista utilizó las estructuras del gobierno existente para tratar de poner en marcha su programa. Lipset anota, como explicación:

El servicio civil, entrenado en la tradición de un gobierno de “laissezfaire” y perteneciente a grupos sociales conservadores, contribuye de manera significativa a la inercia social que entorpece los cambios que puede hacer un nuevo gobierno de tendencia radical. La demora en iniciar las reformas implica que al nuevo gobierno lo absorbe el proceso de hacer funcionar las viejas instituciones. Entre mayor sea la demora del nuevo gobierno para hacer cambios se amarra más con las prácticas viejas y le es mucho más difícil hacer los cambios que originalmente deseó instituir (págs. 272-73).

La razón para este entorpecimiento es extremadamente simple: el nuevo gabinete que llega al gobierno tiene que ampararse en el sistema que está funcionando.

El gabinete de ministros, administrativamente inseguros, recibió lleno de alegría la reacción amigable de los servidores del gobierno. Los ministros, *para no cometer equivocaciones administrativas* (se quiere hacer énfasis) que hubieran podido perjudicarlos a los ojos del público y del partido, comenzaron a depender de los servidores del momento. Como afirmó un miembro del gabinete en una entrevista, “yo hubiera estado totalmente perdido a no ser por los miembros del grupo anterior. Yo apenas estoy iniciándome en este tipo de trabajo. Fulano ha estado allí ya por cerca de 20 años y si yo no hubiera podido pedirle consejo me hubiera sido imposible hacer algo porque ahora, después de dos años como miembro del gabinete, estoy apenas empezando a colocar mis pies sobre el piso y a tomar mis propias decisiones. . . . No hubiera hecho absolutamente nada durante dos años sino hubiera tenido ese consejo” (pág. 263).

Es importante que el logro de los objetivos de un movimiento puede obstaculizarse sin malicia o intención. No se trata de un problema personal sino de uno organizacional. Es cierto que las motivaciones personales pueden aparecer en escena, de manera importante, pero el aspecto crucial es que los nuevos líderes, en el caso comentado, no entendían las organizaciones que recibieron. La

organización contenía, en sí misma, reglas y procedimientos que tenían que aprenderse en el camino y en esta forma se convirtió en el instrumento que apartó al partido en el poder de sus metas y objetivos.

La organización entrena a sus miembros para adaptarse a un sistema que les permita llevar a cabo las actividades de la misma. Se requeriría una resocialización completa antes de que el nuevo partido ascienda al poder para prevenir la ocurrencia de este tipo de cosas lo cual es, naturalmente, imposible en organizaciones gubernamentales. Una práctica alternativa sería purificación de todo el sistema remplazando los miembros originales por otros que tuvieran la ideología apropiada lo cual significaría, en esencia, que la organización tendría que iniciar de nuevo y que no podría hacerse nada sino hasta que los papeles organizacionales fueran aprendidos y se hubieran establecido los vínculos necesarios con la sociedad. Siendo así que la organización tiene clientes y compradores, lo mismo que lectores en el caso de las organizaciones del gobierno, también se hubieran tenido que alterar las expectativas de quienes no pertenecen a ella. Por estas razones, las posibilidades de éxito son pocas, independientemente de la técnica seleccionada. La tendencia de la organización a seguir funcionando como lo venía haciendo en el pasado es bastante fuerte.

La mayoría de las organizaciones gubernamentales en las democracias occidentales funcionan con un sistema de servicio civil. Una ampliación del análisis de Lipset sugiere, en consecuencia, que los cambios en el partido que esté en el poder tendrán un impacto menor sobre el funcionamiento de las agencias gubernamentales del que podría sugerir la retórica política. En sociedades distintas a las occidentales parece ser que se cumplan los mismos principios. El potencial para introducir cambios sociales de importancia, por medio de cambios en el gobierno se modifica, consecuentemente, por la realidad organizacional existente. Siendo así que los sistemas sociales cambian, es claro que la organización debe verse como algo que no cambia de la noche a la mañana pero que cambiará con el transcurso del tiempo. Los cambios que se presentan pueden no estar de acuerdo con el cambio en la filosofía política del gobierno que esté en el poder. Si un partido "liberal" está en el poder puede estar en condiciones de incorporar, con el tiempo, muchos de sus partidarios al sistema del servicio civil. Estas personas pueden permanecer en sus posiciones después de que se presente un cambio de partido en el poder, y entorpecer los esfuerzos de un partido conservador pero aumentando, al mismo tiempo, la "liberalidad" de las agencias involucradas. Cualquiera que sea la dirección política en la cual se esté moviendo un estado, provincia o nación, el conservatismo organizacional seguirá siendo consideración muy importante.

Las organizaciones de gobierno no son el único ejemplo de conservatismo organizacional. Los productores de automóviles insistieron, en los Estados Unidos de América, en manufacturar automóviles grandes ineficientes en relación con el consumo de combustible, independientemente de las múltiples llamadas de atención en el sentido de que el mercado disminuiría para esta clase de vehículos. Al mismo tiempo que se hicieron grandes utilidades, a corto plazo, con automóviles grandes, unos mercados que se estaban debilitando aceleradamente produjeron pérdidas financieras y despido de trabajadores. Janowitz (1969) comenta la forma en la cual los sistemas educativos urbanos persistieron en mantener programas académicos tradicionales al mismo tiempo que la población que estaba alrededor de las escuelas cambiaba y modificaba también las necesidades de los estudiantes. En un análisis posterior examinaremos aquí algunas de las razones

por las cuales las organizaciones resisten el cambio. Esta resistencia es, en sí misma, una fuente, deseable o no, de estabilidad social.

ALGUNOS IMPACTOS ORGANIZACIONALES ESPECIFICOS

El análisis que se ha hecho, hasta el momento, acerca del impacto de las organizaciones sobre la sociedad ha sido bastante general. Se analizarán, en esta sección, algunos resultados específicos de investigaciones realizadas para demostrar la multiplicidad de formas en las cuales las organizaciones tienen repercusiones sociales.

Las organizaciones están al servicio de los intereses de los individuos o de grupos, intereses que definen la dirección en la cual deben moverse las primeras. Antonio (1979) examinó, en un análisis histórico, el concepto organizacional del Imperio Romano. La clase dirigente cuyo objetivo era dominar las masas, controló, de acuerdo con Antonio, la burocracia romana. El énfasis no se puso en la producción de bienes y servicios sino en el dominio "preservado y aún intensificado, condición que contribuyó a la erosión y a la eventual destrucción de la subestructura socio-económica de la burocracia" (pág. 906). Antonio anota que la organización romana fue exitosa en obtener dominio. Este estudio sugiere también que las formas organizacionales contemporáneas tienen el mismo potencial ya que la gran burocracia moderna está, en su mayor parte, aislada del escrutinio externo, lo mismo que pasó con la versión romana.

Las implicaciones del estudio de Antonio son que la burocracia sirve los intereses de la élite dirigente. Este ha sido ya por algún tiempo un punto de discusión de los analistas de las organizaciones. Berle y Means afirmaron en 1932 que la posesión de las corporaciones privadas se había distribuido ya tan ampliamente que el ser dueño había dejado de ser, por sí, de importancia central en el control de las organizaciones. El control pasó a manos de la administración de la corporación la cual, a su vez, designa personas para conformar las Juntas Directivas, juntas que se consideran como herramientas de la administración y no de los accionistas.

Aldrich (1979) anotó que este punto de vista había sido criticado severamente por diferentes razones. Primero, se tiene alguna evidencia de que familias como los Mellons, que tienen intereses suficientes para controlar Gulf Oil, Alcoa, Koopers Company y Carborundum Company, en el sector manufacturero, tienen también intereses con poder de control en la First Boston Corporation, la General Reinsurance Corporation y en el Mellon National Bank and Trust Company, en el sector financiero (Zeitlin 1947). El Mellón National Bank posee, aproximadamente, el 7 por ciento de Jones and Laughlin Steel. La familia Rockefeller tiene vinculaciones similares con instituciones financieras y compañías de seguros. Patrones de vinculación como los mencionados, se han encontrado también por fuera de los Estados Unidos de América. Aldrich (1979) sugiere que, a pesar de que no exista una evidencia directa de que ese control familiar tenga implicaciones económicas, el hecho de la posesión familiar muestra el potencial para un control de las organizaciones.

Existe una gran interrelación entre las juntas directivas de las corporaciones, es decir, que miembros de la junta de una corporación con muchas probabilidades están también en las de otras corporaciones. Se cree que estas interrelaciones le dan a una corporación acceso al capital y a cooptar o controlar fuentes de presión en el medio ambiente. Pennings (1980) afirma:

Hemos investigado un aspecto de las 797 corporaciones más importantes: las relaciones entre la *interdependencia estratégica de las organizaciones en su medio ambiente*, su efectividad económica y la propensión a crear interrelaciones entre las juntas directivas. Nuestra investigación muestra que solo 62 de estas organizaciones tienen vínculos con las 735 restantes y que las empresas financieras muestran interrelaciones desproporcionadamente voluminosas (pág. 188).

En general, entre más vínculos existan será más efectiva la organización. Un hallazgo específico del estudio de Pennings es que las empresas que están bien interrelacionadas con el mundo financiero logran obtener menores tasas de interés para sus créditos que aquellas con vínculos menores o más débiles. Burt, Christman y Kilburn (1980) encontraron relaciones similares entre vínculos y rentabilidad.

Resultados como los anteriores pueden apreciarse en dos formas básicas. Pueden apreciarse como una administración sólida ya que los vínculos, con o sin nexos de familia, son medios para lograr una posición competitiva. La otra manera puede entenderse como una conspiración porque estas ligazones permiten que una clase dirigente mantenga su poder y su riqueza a expensas del resto de la población. Si se acepta el primer punto de vista, el impacto sobre la sociedad es benéfico; si se adopta el segundo, el impacto es perjudicial. Parece ser, al menos en opinión del autor del libro, que lo más indicado sea adoptar una posición intermedia con los beneficios y las desventajas resultantes. Los analistas que han observado en detalle estos hallazgos no han encontrado un efecto social directo. Las implicaciones derivadas son, en gran parte, resultado de la orientación política del analista.

Existen otras interpretaciones sobre el impacto del poder de las corporaciones sobre la sociedad. Usem (1979) anota que un "grupo interno" de élites empresariales se selecciona para ayudar en el manejo de otras instituciones en la forma de comités asesores del gobierno, de organizaciones filantrópicas, de facultades y universidades y similares. Se encuentra también el mismo patrón de directores interrelacionados en el sector de la sociedad que no pertenece a las grandes corporaciones de todo el capitalismo. Es claro que esta interpretación política podría desbaratarse con el argumento de que estos engranajes institucionales son el medio para que personas capaces lleguen a las Juntas Directivas de organizaciones que están destinadas a producir beneficios para la sociedad. Cualquiera que sea la interpretación que se dé, ella no puede negar la importancia o presencia de estas interrelaciones o vínculos.

Hicks, Friedland y Johnson (1978) examinaron, en otro análisis del impacto que las corporaciones empresariales tienen sobre la sociedad, las consecuencias de la existencia de grandes corporaciones y de sindicatos para la redistribución gubernamental entre los pobres. La presencia de las corporaciones mostró una relación negativa con la redistribución al mismo tiempo que la de los sindicatos fue positiva.

Puede decirse entonces que las organizaciones no tienen una presencia inerte en la sociedad, actúan en nombre propio o en el de sus propietarios o en el de sus miembros. Como lo sugieren los hallazgos de Hicks y otros, no son solamente las empresas comerciales las que pueden producir un impacto importante. Los estudios más recientes están todos de acuerdo en la orientación política de que detrás de las empresas comerciales hay siempre una élite. Las conclusiones en otras direcciones son igualmente políticas.

Las organizaciones de gobierno afectan también a la sociedad más allá de la simple coordinación o de los servicios que prestan. Altheide y Johnson (1980) muestran la forma en la cual las agencias de gobierno se presentan ante el público, haciendo afirmaciones de "hecho" que pueden ser, perfectamente bien, interpretaciones para su propio beneficio. La "información oficial", en formas tan variadas como la tasa de crímenes o los índices de inflación, puede utilizarse en bien de los propósitos de quienes detentan las posiciones y de los servidores del gobierno.

Needleman y Needleman (1979) sugieren, siguiendo en una dirección bien diferente, que las organizaciones también pueden contribuir al crimen. Dicen que algunas organizaciones son "coactivas con el crimen", organizaciones que obligan a sus miembros o clientes a participar en actividades ilegales. Farberman (1975) encontró, por ejemplo, que algunos distribuidores de automóviles se ven forzados, para sobrevivir financieramente, a adoptar prácticas ilegales tales como devoluciones de dinero "por debajo de la mesa" y el no registro de ingresos. Needleman y Needleman insinúan también que existen organizaciones que facilitan el crimen. Hay compañías de seguros que expiden pólizas contra incendio que facilitan el "incendio" de edificios a aquellos que lo hacen premeditadamente. Quienes lo hacen poseen edificios que están en malas condiciones físicas y que, por consiguiente, son imposibles de vender. Una vez que ocurre el incendio, quien lo produjo recibe la suma por la cual tenía asegurado el bien. Es claro que las compañías de seguros ayudan al "incendiario" pero no se benefician. Podrían realizarse investigaciones más serias sobre las propiedades en los tugurios y sus relaciones con los patrones en los seguros pero las empresas de seguros creen, aparentemente, que una investigación de este tipo podría ofender o hacer retirar a clientes buenos y legítimos. Las organizaciones pueden, en consecuencia, ayudar al crimen. Naturalmente que en el caso de los incendios premeditados existe la posibilidad de perder la vida por lo cual involucran algo más que un simple aspecto financiero.

Es un hecho bien conocido que las organizaciones tratan de conformarle los gustos al público. La industria de la publicidad está dedicada, precisamente, a esta actividad. Perrow (1979) analizó investigaciones relacionadas con la industria de la música popular y concluyó que las organizaciones pertenecientes a esta industria, tales como las fábricas productoras de discos, tratan de generalizar los gustos del público a través de controles sobre el proceso creativo y sobre la comercialización. La organización se mueve buscando su propio beneficio pero, posiblemente, no el de la sociedad.

La investigación que se ha citado en las últimas páginas hace severas críticas a las organizaciones y particularmente a las que tienen ánimo de lucro. El campo del análisis organizacional se ha alejado de la aceptación, sin duda, de la idea de las organizaciones como actores no políticos sin implicaciones económicas y sociales para la sociedad. Benson (1977) denomina esto como la orientación técnico-administrativa. Algunos analistas contemporáneos se han ido al extremo opuesto sintiendo que detrás de cada "bosque" organizacional está la élite directiva capitalista. La intención en la presentación que se ha hecho es suministrar una interpretación balanceada, sin ignorar los efectos dañinos de las organizaciones sobre la sociedad, pero considerando, al mismo tiempo, interpretaciones alternativas de los patrones identificados.

Las organizaciones, al menos en algunos casos, aparentemente analizan lo que le están haciendo a la sociedad que las rodea. Parece ser que la filantropía

de las corporaciones está asociada con patrones de interrelaciones corporativas. Entonces, la misma condición empírica que sirve de base para llegar a conclusiones sobre el control que ejerce una élite y para definir las estructuras del poder comunitario contribuye a la filantropía de las corporaciones. Alexander y Buckholz (1978) encontraron, a este respecto, una relación mínima entre el desempeño organizacional y la responsabilidad social de las corporaciones. Aparentemente, las condiciones locales tienen una gran influencia sobre la dirección que toman las decisiones de las organizaciones.

El impacto de las organizaciones sobre las sociedades en las cuales están embebidas es grande y es muy poco posible que esta situación se reverse. Morris (1972) indicó que el crecimiento organizacional es éxito organizacional. Las organizaciones públicas y privadas tratan de crecer, aún en una economía que no crece, las unas a expensas de las otras. El crecimiento es una forma importante en la cual las élites o quienes toman decisiones en las organizaciones demuestran su contribución a la organización.

Existe, además de su tamaño, otro factor que otorga a las organizaciones contemporáneas el papel, sin precedentes, que tienen en la sociedad actual: la organización moderna es un ente *legal* lo mismo que una persona natural. Coleman (1974) indicó, en un conjunto perceptivo de ensayos, que la legalidad está garantizada por el Estado que es, al mismo tiempo, una creación legal. Mientras que el estado garantiza a las personas naturales un conjunto de derechos y responsabilidades, derechos y responsabilidades que se extienden también a las organizaciones. Estos derechos, conjuntamente con el tamaño, dan a las organizaciones una enorme cantidad de poder dentro del Estado. Coleman afirma también que el Estado, o el gobierno, se siente más confortable entendiéndose con otras organizaciones que con individuos y tiende, en consecuencia, a darle un tratamiento preferencial a las organizaciones en áreas tan diversas como los impuestos o los derechos a la privacidad.

El reconocimiento de las organizaciones como entes legales no es un aspecto trivial. Son las organizaciones y no los individuos las que pueden responsabilizarse de ciertas acciones. Por ejemplo, a la Air New Zealand se le hizo responsable de un accidente en el cual perecieron 257 personas (*New York Times* 1981). Se puso en operación un nuevo plan de vuelo que dió origen a una colisión con un volcán, plan que no había sido informado a la tripulación. El juez que manejó el caso acusó también a los funcionarios de la aerolínea de estar tratando de ocultar sus errores. Swigert y Farrell (1980-81) analizaron un caso en el cual la Ford Motor Company fue acusada de homicidio. Encontraron que los medios de comunicación masivos habían modificado su orientación, del reconocimiento de un daño como consecuencia de defectos mecánicos a una atribución de no arrepentimiento por parte del transgresor. Swigert y Farrell concluyeron que se había presentado un cambio en las actitudes del público con el cual se consideraba que una organización había estado involucrada en una forma de crimen que previamente había estado reservada a personas naturales. El hecho de que no se hubiera encontrado que la Ford era culpable no altera la importancia del cambio en la actitud pública.

La consideración del estatus legal de las organizaciones saca a la luz un tópico que se analizará directamente en el capítulo siguiente—¿pueden las organizaciones considerarse como objetos o entes, por derecho propio, independientemente de las personas que las conforman? Se trata de una pregunta bastante compleja que involucra algo más que el estatus legal de las organizaciones.

Las organizaciones y las sociedades: La corporación multinacional

El análisis hecho hasta ahora sobre el impacto de las organizaciones ha ido del individuo a la sociedad pero es también claro que las organizaciones pueden tener implicaciones importantes entre sociedades. Lo dicho se ve fácilmente al observar los millares de cuentas de espías internacionales y grupos terroristas y en el caso de las industrias extractivas que se llevan los recursos naturales de los países en desarrollo retribuyéndoles muy poco por ello, fuera de unos salarios bajos para los trabajadores. Las corporaciones multinacionales son menos visibles pero quizá más importantes a largo plazo.

Las organizaciones internacionales han existido probablemente desde que hubo naciones. El Imperio Romano y la Iglesia Católica son un ejemplo, lo mismo que las organizaciones imperialistas que fueron el corazón del Imperio Británico. Sin embargo, las corporaciones multinacionales son de carácter diferente. Esta forma organizacional implica mucho más que simplemente tener sucursales en más de un país. En el caso de una empresa multinacional, la operación total de actividades tan diversas como la producción y venta de automóviles o confites de chocolate está en manos de una subsidiaria o una empresa igual en otro país. Las empresas multinacionales, como lo sugiere McMillan (1973), no son simplemente el resultado del desarrollo en los Estados Unidos de América. Las empresas alemanas, holandesas, inglesas, francesas, suecas y japonesas son parte muy importante de esta escena internacional.

Existen muchas explicaciones para el surgimiento de las corporaciones multinacionales todas las cuales tienen bastante de verdad. La primera de estas explicaciones es el imperialismo o el intento de ampliar los mercados de la corporación y reducir costos por medio del ejercicio del poder económico sobre una nación más débil. La nación puede ser más débil en términos de escala de pagos y proveer, en consecuencia, mano de obra más barata; puede ser más débil en términos de dependencia política y conceder, entonces, a las corporaciones de naciones más poderosas incentivos y reducciones tributarias. Heilbroner (1974) considera la tecnología como el punto clave para el crecimiento de las multinacionales. Los sistemas de producción masiva y el manejo de información por medio de computadores han empujado a las sociedades a tener cada día unidades de producción más y más grandes. Una consecuencia inevitable de lo anterior es la expansión de los mercados y de las instalaciones de producción en otros países.

Toynbee (1974) da otra explicación: las empresas multinacionales solucionan el problema de que la soberanía esté dispersa en 140 estados locales, muchos de los cuales tienen arreglos políticos anticuados. Toynbee cree que debido a que la independencia económica local es imposible para muchos países, las empresas multinacionales podrían convertirse en la forma de organización económica y política dominante, reemplazando a la tradicional nación-estado.

La explicación que da McMillan (1973) es más compleja. McMillan sugiere que las corporaciones multinacionales son una consecuencia de selecciones corporativas para poner en marcha estrategias producto-mercado: a medida que las corporaciones comienzan a producir una gama compleja de productos estos deben venderse en diferentes mercados a través de múltiples canales de distribución. La explicación de McMillan que, como se verá más tarde, está sólidamente basada en la teoría organizacional contemporánea, sugiere que las corporaciones multinacionales son en esencia inevitables. Aún en una situación económica

de no crecimiento, el deseo de reducir costos o de mantener la participación en el mercado hubieran conducido a la expansión internacional.

Cada uno de los puntos mencionados anteriormente explica, en parte, el crecimiento internacional de las organizaciones. También explica cada uno porqué las organizaciones, en general, buscan ampliar su influencia sobre el medio ambiente como un mecanismo para protegerse y expandir sus operaciones.

Las empresas multinacionales producen varios tipos de impacto sobre los países y gobiernos anfitriones. Clegg y Dunkerly (1980) afirman:

Debe reconocerse que las organizaciones multinacionales son diferentes al tipo de organización que tradicionalmente han estudiado los teorizantes sobre el tema. Su tamaño y complejidad y su capacidad para invertir capital en países que ellas seleccionan, les permite controlar su medio ambiente en formas hasta ahora desconocidas. El hecho de ser independientes de los gobiernos nacionales les permite, en muchos casos, lograr sus metas en una forma despiadada e inexplicable (págs. 390-91).

Clegg y Dunkerly señalan casos en los cuales la Ford Motor Company influyó sobre muchos gobiernos para que aprobaran leyes o para que suministraran capital de inversión para atraer instalaciones de esa empresa. El caso más dramático de influencia multinacional se dió en Chile en 1970 durante el gobierno marxista de Allende. Empresas multinacionales como la ITT y la Ford jugaron un papel significativo, además de la CIA de los Estados Unidos de América, en el derrocamiento de ese gobierno.

Clegg y Dunkerly hacen ver otras consecuencias de la presencia de las corporaciones multinacionales. Considerar lo que es mejor para la economía nacional está en segundo plano con respecto a lo que es mejor para la corporación. Aunque las multinacionales son, frecuentemente, bien recibidas en áreas con alto desempleo, su presencia puede crear una situación de dependencia casi total de la empresa. Una vez que la economía local dependa de una empresa ella adquiere una enorme cantidad de poder. Las multinacionales están también, muy a menudo, en condiciones de no pagar impuestos a la misma tasa de las corporaciones domésticas declarando sus utilidades en países en los cuales se tienen menores tasas tributarias y otras artimañas financieras.

Existe una aura de inevitabilidad en la mayoría de las discusiones sobre las empresas multinacionales, aura que, generalmente, está justificada pero hay condiciones que podrían afectar drásticamente las operaciones de estas empresas. Las elecciones o las revoluciones nacionales pueden darle un vuelco al país anfitrión hasta un punto en el cual se nacionalicen todas las industrias o se confiscan todas las inversiones extranjeras. El caso de Irán y de los Estados Unidos de América es una excelente ilustración de lo dicho anteriormente. No todas las aventuras multinacionales son exitosas a pesar de lo cual las corporaciones multinacionales parecen ser una parte creciente de la escena internacional y continuarán influenciando los eventos internacionales.

La sociedad y la teoría organizacional

El análisis del impacto de las organizaciones sobre nuestras vidas es definitivamente deprimente a pesar de lo cual hay teorizantes sobre el tema que las ven como la única forma en la cual pueden alcanzarse algunos fines deseables como paz, prosperidad y justicia social. Etzioni (1968) usa las organizaciones como la base para su llamado por una sociedad "activa". Crozier (1973), basado en su análisis de la sociedad francesa, ve a la organización moderna, si puede

ser democrática, como el mecanismo por medio del cual la actual población menos rígida puede escoger alternativas mediante las cuales se puede obtener creatividad e innovación. Este optimismo debe ser atemperado por la realidad vista en Child (1976) de que indudablemente las organizaciones continuarán creciendo, burocratizándose y centralizándose. La presión por participación y democratización parece ir en contra de lo que quizá sea, inevitablemente, el proceso organizacional.

La teoría sobre las organizaciones no puede, en su estado actual de desarrollo, dar fórmulas para lograr la paz, la prosperidad y la justicia social. Puede si encontrar aquellas condiciones y prácticas organizacionales que conducen hacia, o apartan de, esos fines. También puede detectar las contradicciones que existen en las organizaciones, porque un paso dado hacia la prosperidad podría estar en contra de la paz. El grueso de la teoría organizacional no se inquieta por esos tópicos centrándose, por el contrario, en aspectos a nivel micro dentro de las organizaciones. Se tratará de demostrar, en el análisis que haremos en el libro, que las organizaciones tienen dentro de si mismas, un conjunto de contradicciones que interfieren los intentos que hacen para lograr tener su versión de paz, prosperidad y justicia.

Brown (1978) anotó: “En la medida en que aumenten nuestras posibilidades para crear mundos que sean moralmente convincentes y políticamente viables seremos más capaces, como trabajadores y como ciudadanos, para manejarlos o rechazarlos” (pág. 378). Es imperativo tener un claro conocimiento y profunda comprensión de las organizaciones si vamos a entender y a estar involucrados en la sociedad que nos circunda.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

El propósito de este capítulo es bastante simple—mostrar la importancia que tienen las organizaciones en todos los niveles de la vida humana. Se examinaron, en consecuencia, los individuos, las clases de individuos, la comunidad, la sociedad y el orden internacional en función de la forma en la cual las organizaciones tienen impacto sobre ellos. El análisis organizacional parece ser como se entiende claramente el papel crucial y central que tienen las organizaciones. Si los individuos entienden las organizaciones tienen una herramienta que les permite manejar la realidad que enfrentan.

No existe ninguna duda de que el lector astuto notó que el tema de este libro, las organizaciones, no se ha definido o delineado. Eso es lo que trataremos de hacer de aquí en adelante.