

ANTOLOGÍA BÁSICA



INSTITUCIÓN ESCOLAR

.....
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 1994



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

SEP

GUÍA DEL ESTUDIANTE



INSTITUCIÓN ESCOLAR

.....
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 1994

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Primera edición. México 1994.

© Derechos reservados por
Universidad Pedagógica Nacional
Carretera al Ajusco No. 24
Col. Héroes de Padierna
Delegación Tlalpan, C. P. 14200
México 22, D.F.

Impreso en México

ISBN 968-29-7658-8 (Obra C.)
968-29-7660-X

Í N D I C E

PRESENTACIÓN	5
Presentación de la Línea de Ámbitos de la práctica Docente ..	5
Presentación del Curso Institución Escolar	6
Propósito del Curso	7
Estructura del Curso en Unidades	7
Desarrollo de las Unidades	7
Materiales de Apoyo del Curso	9
Sugerencias de Evaluación y Autoevaluación	9
Unidad I	10
Unidad II	14
Unidad III	18
Bibliografía Básica del Curso	22
Bibliografía Complementaria del Curso	22
Bobliografía General	23





PRESENTACION

La Guía del Estudiante que se presenta a continuación contiene una serie de elementos y actividades cuyo propósito es favorecer el aprendizaje de los profesores-alumnos independientemente de la modalidad de estudio que elijan para este curso. Los elementos son de carácter contextual y ubican al profesor-alumno tanto en el plan de estudios como en el curso.

La presentación de la línea «Ámbitos de la Práctica Docente» le permiten comprender las relaciones verticales y horizontales que existen entre los conocimientos y habilidades que proporciona esta línea con las otras del Plan de Estudios.

La presentación y el propósito del curso ubican al profesor-alumno en la intencionalidad que tiene para su formación: más tarde se realiza una descripción general del tratamiento que tendrán cada una de las Unidades que conforman el curso y finalmente, se presentan para la evaluación y la autoevaluación del curso en general y de cada unidad en particular.

Un apartado importante en esta guía es el de las *Actividades de Aprendizaje*, en el que se presentan los ejercicios y tareas que el alumno debe realizar, a partir de la revisión bibliográfica, para el logro de los objetivos del curso y la elaboración de los productos parciales y final, que constituyen la base para la acreditación.

PRESENTACIÓN DE LA LÍNEA ÁMBITOS DE LA PRÁCTICA DOCENTE

El presente curso se ubica en la línea «Ámbitos de Práctica Docente». La noción de «ámbitos» refiere a los espacios, contextos y expresiones histórico culturales donde el profesor-alumno realiza su práctica. En forma concreta la línea «Ámbitos de la Práctica Docente» refiere al grupo escolar, a la escuela y a la comunidad; por ello esta constituida por los siguientes cursos: Grupos en la Escuela, Institución Escolar y Escuela y Comunidad en...

Los contenidos de estos cursos han sido seleccionados y organizados bajo las siguientes consideraciones:

- Las formas de construcción de significado acerca de la realidad que rodea al sujeto (profesor-alumno), son las que le permiten entender e interiorizar su práctica docente como un hecho histórico concreto, interpretado a partir de diversas posturas teórico-

filosóficas. La síntesis que se realiza entre el hecho y su interpretación, es la que finalmente le brinda la posibilidad de reformular, con intención y conciencia crítica, su labor cotidiana.

- La presentación de los contenidos de los cursos que forman la línea se ha hecho, partiendo de los ámbitos más cercanos de la práctica docente (el grupo y la escuela) hasta el más alejado (la comunidad).
- La integración de la línea reconoce en todo momento que la praxis del sujeto es la referencia inmediata que le facilita el inicio de la reflexión sobre estos ámbitos. Por ello, los elementos teóricos y metodológicos seleccionados deben ser aplicados directamente sobre situaciones y elementos específicos de su quehacer docente.
- En cada uno de los cursos, se pretende hacer énfasis en elementos invariantes de carácter psicológico, sociológico o cultural que afectan dicha práctica, sin embargo, los contenidos y el tratamiento de los cursos de ésta



línea pretenden establecer el papel que el sujeto tiene en diferentes ámbitos donde se asienta su práctica docente.

- En su dimensión didáctica, la organización de la línea intenta ser creativa e innovadora; pretende romper con las concepciones tradicionales de interacción maestro-alumno; espacios de estudio; materiales de análisis y abordajes metodológicos, y proponer nuevos enfoques y formas de coordinación, organización y control de los tiempos de trabajo.
- Se reconoce la dificultad y complejidad de presentar un análisis completo y exhaustivo de los ámbitos de los niveles preescolar y primaria. No obstante, se busca abordar en forma sistemática e integrada el estudio de algunos de los principales paradigmas explicativos en cuanto a los conceptos fundamentales necesarios para que el maestro comprenda e interprete su realidad educativa.

Es importante enfatizar la vinculación horizontal entre estas líneas con los cursos que conforman el eje metodológico y con los cursos de las líneas socioeducativa y Psicopedagógica del plan de estudios.

La vinculación entre el Eje Metodológico y la línea de Ámbitos de la Práctica Docente consiste en el uso y aplicación de diferentes herramientas metodológicas para la construcción y realización de las actividades y productos que se realizarán en los cursos que conforman la línea.

Esa relación tiene un doble sentido: los cursos del eje aportan elementos generales de carácter metodológico y técnico, relativas a la observación participante, la argumentación, la descripción, la narración y la entrevista que pueden ser utilizadas para llevar a cabo las actividades de nuestros cursos.

Por su parte, en los cursos correspondientes a la línea se abordan contenidos, técnicas y estrategias específicas que enriquecen la formación del profesor-alumno y que pueden ser aprovechados a través del eje metodológico para otros espacios curriculares del plan de estudio.

Además de los cursos de la línea se abordan dos interrogantes, cuyos resultados podrían servir como base para la elaboración de los proyectos de innovación que se pretenden desarrollar en el sexto curso del eje metodológico. Estos interrogantes son ¿cómo puede construirse un colectivo crítico de maestros en la escuela? (Grupos en la Escuela) y ¿cómo podría diseñarse una estrategia de intervención en la escuela? (Institución Escolar).

También hay relación con la Línea Psicopedagógica porque el estudio de los ámbitos provee elementos explicativos acerca del contexto inmediato donde se desarrollan los sujetos que construyen el conocimiento y el curso Grupos en la Escuela, y por otra parte entre el curso Corrientes Pedagógicas Contemporáneas y el de Institución Escolar. Asimismo los contenidos aportados por la Línea Psicopedagógica aportan elementos para que el profesor-alumno construya los objetos de estudio: Grupos en la Escuela e Institución Escolar.

La Línea Psicopedagógica provee un enlace entre los cursos de Grupos en la Escuela e Institución Escolar a partir de la red que se establece entre éste y corrientes pedagógicas.

Finalmente esta línea se relaciona con la Línea Socioeducativa cuyos contenidos conforman un marco de referencia más amplio acerca de los procesos de construcción y desarrollo de los proyectos educativos y una perspectiva histórica de las condicionantes internas y externas de la institución escolar y sus relaciones dentro de una sociedad.

PRESENTACIÓN DEL CURSO INSTITUCIÓN ESCOLAR

El curso de **Institución Escolar** se ubica en el Área Común del Plan de estudios y pertenece a la Línea de Ámbitos de la Práctica Docente. Su propósito contribuyen a definir uno de los lugares más próximos donde se desarrolla esta práctica. Por su objeto de estudio está relacionado con los cursos de «Grupos en la Escuela» y «Escuela, Comunidad y Cultura en..» que se



refieren, también, a los ámbitos donde se sitúa la práctica docente. El curso de Institución Escolar proporciona elementos de mediación entre los determinantes sociológicos y políticos, y los sujetos de aprendizaje.

PROPÓSITO DEL CURSO

El estudiante analizará la institución donde labora para identificar las implicaciones que tiene este ámbito en el desarrollo de su práctica docente y proponer una alternativa de intervención pedagógica dentro de su ámbito.

ESTRUCTURA DEL CURSO EN UNIDADES

El curso gira alrededor de la observación y la reflexión que los profesores-alumnos realicen acerca de las condiciones Institucionales en las que llevan a cabo su práctica docente, y la manera en que estas condiciones afectan su práctica y su identidad como maestro.

Se parte de la hipótesis de que los procesos de institucionalización y la organización que los sustentan tienden a ser diferenciados dependiendo del tipo y nivel de escuela del que se trate. Por ejemplo, una escuela completa, de un nivel de primaria y sostenimiento privado, tendrán una forma de organización y unos procesos de institucionalización diferentes a los de una escuela bidocente, de nivel primaria y de sostenimiento estatal. Por ello, la tarea fundamental del curso será la descripción permanente, cada vez más profunda y reflexiva, acerca de la institución escolar de preescolar o primaria en donde el profesor-alumno realiza su actividad profesional.

Así, el curso está constituido por tres unidades temáticas que servirán al doble propósito de ofrecer al profesor-alumno un conjunto de categorías y conceptos necesarios para comprender y explicar a la escuela como institución y permitirle construir un marco conceptual que puede ser aplicado en la descripción y análisis de una institución educativa concreta: la propia.

Las unidades del curso «La Institución Escolar» son las siguientes:

- I. La escuela como Institución.
- II. El paradigma de la simplicidad.
- III. El paradigma de la complejidad.

Las unidades se desglosan en el mapa conceptual expresado en el cuadro 1.

La primera unidad tiene un carácter introductorio al estudio del ámbito escolar. Plantea las nociones de institución y organización y el dilema entre la norma y el placer como puntos de partida desde los cuales se abordará el análisis de la institución escolar.

La segunda unidad presenta contenidos de carácter conceptual referidos al paradigma de la simplicidad y a su expresión particular en el modelo de organización burocrática. Se tratan aquí los principales elementos de análisis, cuya expresión particular deberá ser identificada por el profesor-alumno en su escuela.

En la tercera unidad, se presenta el paradigma de la complejidad y se proyecta hacia el modelo de autoorganización y de intervención como las formas particulares y operativas para modificar el ámbito donde se desarrolla su práctica.

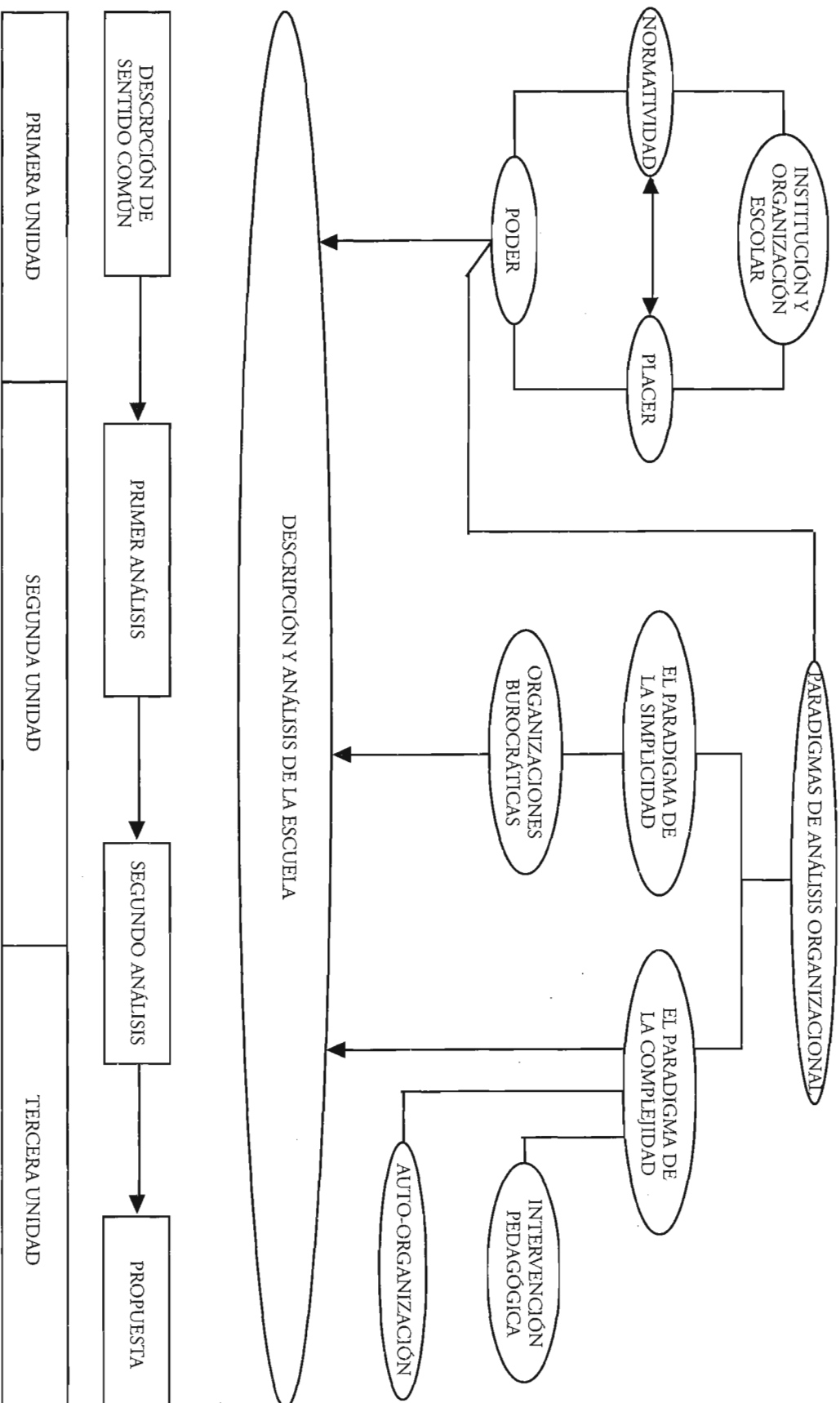
Como puede observarse en el cuadro 1, la descripción de la institución escolar en la que cada profesor-alumno realiza su práctica docente se lleva a cabo de manera paralela al desarrollo de las unidades temáticas. En el siguiente apartado se explica de qué manera se irá enriqueciendo esta descripción a medida que se avance en la revisión del contenido propio de cada unidad.

DESARROLLO DE LAS UNIDADES

La estrategia de desarrollo del curso de Institución Escolar considera a "la descripción y análisis de la escuela" como la actividad central y presente a través de todo el curso, en la que se integran tanto las experiencias propias del profesor como la aplicación de los conceptos.



CUADRO I
CURSO INSTITUCIÓN ESCOLAR
RED CONCEPTUAL



Esta estrategia de desarrollo tendrá una organización temporal para las modalidades semi-escolarizada e intensiva; y conceptual para la modalidad a distancia.

La primera aproximación a la descripción de la institución escolar estará basada en el sentido común y se llevará a cabo —para la modalidad semiescolarizada— en las tres primeras semanas del curso, y para las modalidades intensiva y a distancia, inmediatamente después de que el profesor-alumno conozca los propósitos del mismo y se introduzca en los contenidos que han sido seleccionados como punto de partida para el estudio de la institución escolar.

A lo largo de las unidades segunda y tercera, como producto de la lectura individual y del desarrollo de las actividades individuales y grupales que se proponen en esta Guía, el profesor-alumno irá apropiándose de los conceptos del curso. Con ellos construirá un marco conceptual acerca de la institución escolar —como objeto de estudio—, que le permitirá, en sucesivas aproximaciones, revisar, ampliar, enriquecer y profundizar la descripción acerca de su propia institución.

Finalmente, a partir del acercamiento al paradigma de la complejidad y de su derivación en modelos de autoorganización e intervención institucional, el alumno intentará trascender el nivel descriptivo y realizar un análisis acerca de su institución, así como elaborar una propuesta que le permita mediar en el dilema entre la norma y el placer que enfrenta como docente en una escuela en particular.

Las sucesivas aproximaciones descriptivas acerca de la institución escolar que se realicen durante el desarrollo de las Unidades I, II y III del programa, podrán ser presentadas a través del medio: escrito o audiovisual, que escoja el profesor-alumno. La última versión (propuesta de intervención), tendrá que ser presentada en forma escrita sin menoscabo de que pueda ser acompañada por otro tipo de presentación.

Todas las descripciones serán confrontadas con los compañeros y/o con el asesor del curso —dependiendo de las características de la mo-

dalidad en la que éste se realice—, y serán presentadas como evidencias académicas tangibles que servirán de base para la valoración del logro de los objetivos del curso y, por ende, para la acreditación del mismo.

MATERIALES DE APOYO DEL CURSO

Para el curso de Institución Escolar se propone que sirvan como material de apoyo: Documentos de fundación de la escuela; la plantilla de personal de la escuela, el organigrama de la misma, la Ley Estatal de Educación; los diferentes convenios que la escuela haya realizado; los reglamentos internos; los formatos utilizados en la escuela, las dinámicas del Curso de Grupos en la Escuela, la película "The principal—...

SUGERENCIAS DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN

La evaluación del aprendizaje en este curso tiene dos momentos:

En el primero se pretende valorar el dominio teórico de los conceptos y nociones acerca de institución y organización. Esta evaluación tendrá un carácter eminentemente formativo: pretende explorar los avances y las dificultades en la adquisición de información y, a partir de ella, poder ofrecerse al profesor-alumno una retroalimentación con respecto a la construcción de su marco explicativo.

En el segundo momento, consiste —por un lado— en la elaboración de sucesivos trabajos escritos que describan la institución en la que se desarrolla la práctica docente del profesor-alumno, utilizando las nociones y los conceptos aprendidos durante el curso y —por otro lado— en la elaboración de una propuesta de intervención pedagógica dirigida a la escuela donde labora.

Estos productos (las descripciones sucesivas y la propuesta de intervención) serán la base para realizar la acreditación del curso ya que



constituyen la evidencia del alcance del objetivo general. En la evaluación de este trabajo, deberá atenderse a la congruencia y pertinencia con la que se aplican los conceptos de la realidad específica.

Es importante aclarar que los tiempos de entrega de productos para la modalidad semiescolarizada e intensiva estarán sujetos a los tiempos definidos en el programa; en tanto que para la modalidad a distancia el profesor-alumno podrá entregar **TODOS** sus productos al finalizar el curso.

A lo largo del curso, la confrontación que se vaya haciendo de las sucesivas aproximaciones a la descripción de la institución educativa servirá como procedimiento de autoevaluación a través del cual, el profesor-alumno tendrá elementos para juzgar el desarrollo de su trabajo individual, y perfeccionar las siguientes versiones.

Unidad I. La Escuela como Institución.

PROPÓSITO

El propósito de esta unidad es introducir al profesor-alumno al estudio de los conceptos de institución y organización, y al dilema entre la norma y el placer que atraviesa al individuo inmerso en las instituciones que predominan en nuestra sociedad.

Estrategia para evaluar procesos y productos de la unidad.

Para la primera unidad de este curso se distinguen dos momentos de evaluación del aprendizaje. El primero se refiere al proceso mismo que construye el profesor-alumno y su carácter será eminentemente formativo. El segundo momento se dirige a la evaluación de los productos del aprendizaje de las evidencias académicas tangibles que el profesor-alumno presenta a lo largo y al final del curso. Este tipo de evalua-

ción está orientada a la acreditación del curso y sus características y criterios, definidos en este programa, serán claramente comunicados a los profesores-alumnos del curso.

En esta Unidad, el proceso de construcción del aprendizaje se evalúa a través del dominio de los contenidos que vaya mostrando el profesor-estudiante. La expresión de este dominio se manifiesta en la realización de las Actividades de Estudio que aparecen en esta Guía, así como en la participación en las discusiones grupales (en la modalidad semiescolarizada) en la asesoría (modalidad a distancia) o en otras formas de interacción grupal (en la modalidad intensiva).

Los miembros del grupo (asesor y profesores-estudiantes) podrán definir de manera conjunta, las formas, criterios e instrumentos mediante los cuales se expresará y se valorará el dominio de los contenidos. Debe recordarse que, tanto la presentación de estas evidencias como su valoración, tienen una función formativa.

Por su parte, el producto esperado al término de la Unidad consiste en la elaboración de una descripción de la institución educativa en la que trabaja cada profesor-alumno. Esta primera descripción será de sentido común a partir de la observación empírica que se haga del entorno escolar.

La descripción que se realice no tendrá como fundamento un marco conceptual, ya que en esta Unidad se inicia el acercamiento a los propósitos del curso y a las nociones que han sido seleccionadas como punto de partida para el estudio de la institución escolar. Sin embargo, se espera que el profesor-alumno seleccione y defina algunas interrogantes y/o términos básicos alrededor de los cuales realizará esta descripción inicial. Para ello, deberá apoyarse en la lectura de la bibliografía de la Unidad, en la solución de las interrogantes que se presenten en las Actividades de estudio, y en la discusión (con el grupo y/o con el asesor) acerca del contenido de la Unidad.

La descripción inicial de la institución escolar, realizada como producto terminal de la Unidad, podrá ser presentada a través de cual-



quier medio escrito o audiovisual, y será tomada en cuenta como el elemento parcial de la acreditación del curso (ver cuadro 2).

Actividades de estudio

Dado que la tarea principal del curso es la descripción de la institución educativa en la que el profesor-alumno realiza su práctica docente, las actividades de estudio se clasifican de acuerdo con el papel que desempeñan para la

elaboración de dicha descripción. Así, podemos organizar las actividades de estudio de esta Unidad de la siguiente manera:

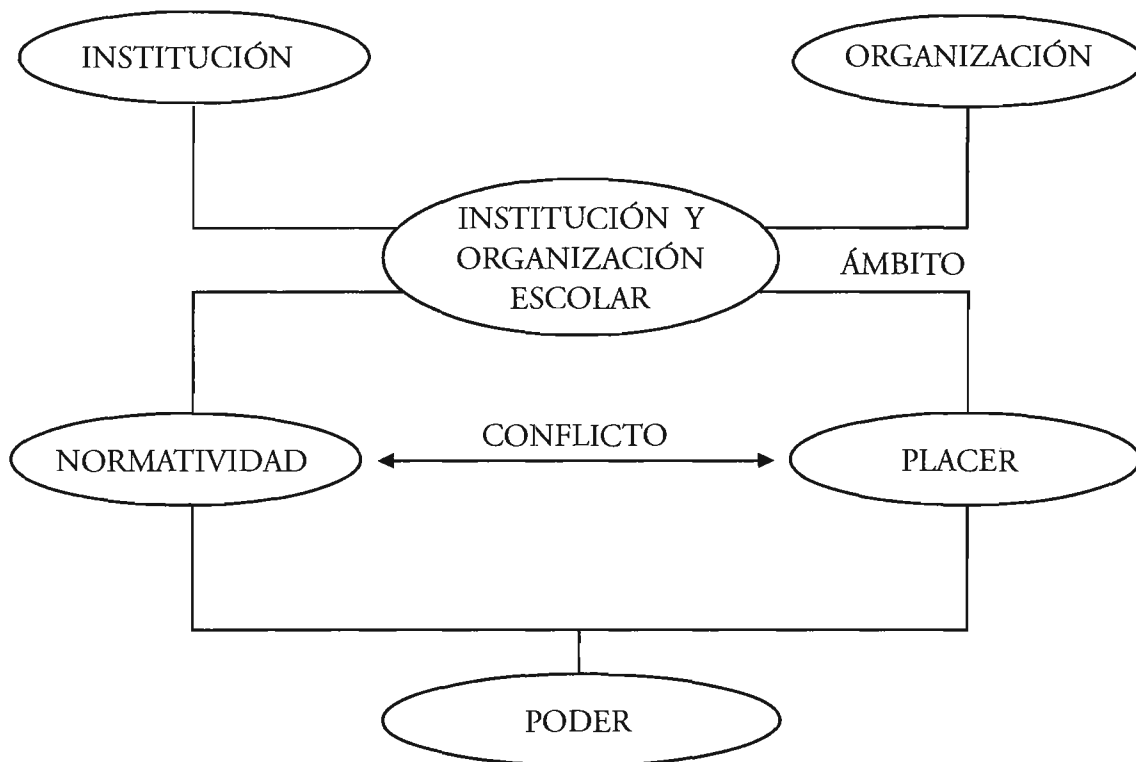
- Previas: Lectura de la bibliografía.
Realización de las Actividades de Aprendizaje.
- Desarrollo: Discusión (grupal o con el asesor) de las lecturas y de las Actividades de Estudio.
Elaboración de la descripción inicial de la institución escolar.

CUADRO 2

UNIDAD I

INTRODUCCIÓN

RED CONCEPTUAL



Finales: Presentación y confrontación (con el grupo o con el asesor) de la descripción inicial.

Sugerencias para el trabajo individual y colectivo.

Para esta unidad, la revisión de las lecturas y la descripción inicial de la institución escolar serán actividades que el profesor-alumno realice de manera individual.

La realización de las Actividades de Aprendizaje podrá ser una actividad individual o colectiva, según las posibilidades que ofrezca la modalidad (semiescolarizada, a distancia o intensiva), y los acuerdos y formas de organización que establezca el propio grupo. Es decir, independientemente de la modalidad en la que se lleve a cabo el curso de Institución Escolar, el grupo puede organizar círculos de estudio, establecer horarios de trabajo en la Unidad UPN, realizar actividades conjuntas con compañeros que trabajen en la misma escuela o comunidad y llegar a acuerdos sobre la forma en que puedan apoyarse mutuamente durante el curso.

Por su parte, las actividades de discusión de las lecturas y la confrontación de las descripciones iniciales son actividades que podrán realizarse siempre en conjunto, ya sea con el asesor (en la modalidad a distancia), con la totalidad del grupo o con pequeños equipos (en la modalidad semiescolarizada) o durante la realización de un taller (en la modalidad intensiva).

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Recomendaciones generales:

Para la primera unidad del curso de Institución escolar se hace necesario que además de haber leído las lecturas de la antología referidas a este tema resuelva las actividades solicitadas. Recuerde que puede hacerlo de manera individual o en unión de sus compañeros y que la resolución constituye el material de discusión.

Etzioni señala que nuestra sociedad es una sociedad organizacional, una constelación de organizaciones (aunque las organizaciones no son «invenciones» modernas). Hay, sin embargo, diferentes maneras (enfoques, concepciones) acerca de la organización (como objeto de estudio y de transformación).

Detrás de cada enfoque habrá presupuestos, nociones y visiones distintas acerca de las características y el funcionamiento de esta realidad social que se busca explicar y comprender.

Actividad No. 1

Con base en la lectura de Amitai Etzioni. «Racionalidad y Felicidad: El Dilema de la Organización» y «Control y Jefatura de la Organización» en: *Organizaciones Modernas*. México, UTHEA, 2a. reimpresión, 1993. pp. 1-8 y 104-121.

- Haga un listado de todos los enunciados que presenta el autor a partir de los cuales pueda construir una caracterización de la organización y de las formas de control que en ellas se ejercen.
- Identifique la normatividad, las necesidades que cubre y los medios que utiliza la escuela donde trabaja.
- Escriba una opinión sobre los niveles de eficacia, eficiencia y racionalidad de su escuela.
- ¿Considera usted a su escuela como fuente de satisfacción y felicidad o como fuente de frustración y obligación?

Actividad No. 2

Por su parte, Martín Serrano en: «El Placer y la Norma en Ciencias Sociales» en *Métodos Actuales de Investigación Social*. Madrid, Akal Editor, 1978. pp. 15-28, trata de mostrar que la tesis de que «el placer es el fundamento de prueba de la legitimidad de una organización social y de la pertinencia de un saber sobre el hombre», no es «una impertinencia introducida por los movimientos contestatarios», sino una tesis clásica

en ciencias sociales, que las concepciones críticas han heredado de la tradición científica ortodoxa de las ciencias humanas:

- ¿Qué argumento(s) esgrime el autor para postular que fueron los racionalistas quienes consideran la felicidad de los hombres como el criterio para juzgar sobre la verdad de las ciencias del hombre y la racionalidad de las instituciones sociales?
- Recordemos que un silogismo es un tipo de razonamiento, de carácter deductivo, según el cual, a partir de ciertas premisas dadas, se deriva necesariamente una conclusión (Ej.: los alumnos de la licenciatura en Educación, son maestros en servicio, por lo tanto, tú eres maestro en servicio). Ahora, a partir de los primeros párrafos del apartado b) de esta lectura («El sometimiento de la naturaleza a la norma en el capitalismo industrial»), construya usted el silogismo que podría haber pensado Malthus para afirmar o concluir que el placer es inmoral.
- ¿Por qué considera el autor que el ascetismo burgués no es una «enfermedad del pensamiento burgués» sino «la forma más decantada de la racionalidad del sistema»?
- ¿Cómo sintetiza el autor la moral roussoniana y la moral malthusiana, y como se expresan, en términos generales, estas posiciones en el desarrollo de las ciencias sociales en los siglos XIX y XX?
- Identifique en el texto la tesis fauviana de la utilidad y compárela con la postura de Malthus. Explique por qué la concepción fauviana del utilitarismo es un ejemplo de postura que concibe a la libertad y la felicidad del hombre como criterios de validez del saber social, y cuales fueron los límites que, según Martín Serrano, no pudieron trascender estos pensadores para imaginar otra felicidad distinta a la que es posible en la organización social capitalista.
- ¿Cuál es la diferencia entre la concepción de utilidad de los ingleses del siglo XIX y la de los norteamericanos del siglo XX? ¿Cuál es su opinión acerca de estas diversas concepciones sobre la utilidad?
- ¿Cuál es la postura de Chomsky frente al saber útil? ¿Cómo puede usted calificar a Chomsky? ¿Está de acuerdo con su posición?
- A partir de la lectura hecha, ¿qué opina usted de la siguiente afirmación? «...la represión institucionalizada del placer es un arma política que sirve para imponer la depauperización, mediante la privación del valor de uso más primario, el derecho a la vida».
- Después de realizar esta lectura, haga un ejercicio de reflexión acerca de las posibilidades que ofrece la escuela en la que usted trabaja, para que los profesores logren la felicidad y la libertad.

Actividad No. 3

Con base a las lecturas y las actividades realizadas hasta el momento, haga un escrito en el que contraste los argumentos acerca de las instituciones sociales que han presentado Etzioni y Martín Serrano

Actividad No. 4

Realice una descripción, anecdótica de la institución donde trabaja. Describa la vida cotidiana, los problemas que ha tenido, los chistes que se hacen al respecto, sus relaciones informales, en síntesis, despliegue su capacidad narrativa, para hacer la descripción. Recuerde que para este momento del curso todo lo que usted recuerde o reporte de lo que observe y vive tiene un significado para el análisis de su institución.

Bibliografía básica de la unidad.

Amitai Etzioni. «Racionalidad y Felicidad: El Dilema de la Organización» en: *Organizaciones Modernas*. México, UTHEA, 2a. reimpresión, 1993. pp. 1-8.



Amitai Etzioni. «Control y Jefatura de la Organización». *op. cit.* pp. 104-121.

Manuel Martín Serrano. «El Placer y la Norma en Ciencias Sociales» en: *Métodos Actuales de investigación Social*. Madrid, Akal Editor, 1978. pp. 15-28.

Unidad II. El paradigma de la simplicidad.

PROPÓSITO

La unidad tiene el propósito de permitir al profesor-alumno apropiarse de las nociones básicas del paradigma de la simplicidad y aplicar estas nociones en la descripción de la institución en la que labora.

Estrategia para evaluar procesos y productos de la unidad

En esta unidad el proceso de construcción del aprendizaje se evalúa en relación con el dominio de los contenidos que vaya teniendo el estudiante. Como ya se indicó, esto se expresa en la resolución de los interrogantes que aparecen en esta guía y en las discusiones grupales (en la modalidad semiescolarizada), en la asesoría (en la modalidad abierta) o en las diversas formas de interacción grupal (en la modalidad intensiva).

Debe decidirse, de manera conjunta entre asesores y estudiantes, las formas o los instrumentos mediante los cuales se obtenga la evidencia del dominio de los conceptos, subrayando que las evidencias y su valoración tienen una función formativa.

Por su parte, el producto esperado al término de la unidad consiste en la descripción del entorno escolar utilizando las nociones provenientes del paradigma de la simplicidad, así como los elementos que caracterizan a las organizaciones burocráticas.

La descripción que se realice deberá incluir información suficiente de acuerdo con las acti-

vidades de estudio realizadas; pertinente por cuanto a los conceptos manejados y congruente con el paradigma analizado. Estos criterios —suficiencia, pertinencia y congruencia— serán la base de juicio se emita en la evaluación del producto. La descripción realizada podrá ser presentada a través del medio escrito, audiovisual, plástico, etc. que elija el profesor-alumno y deberá ser considerada para la acreditación del curso (ver cuadro 3).

Red conceptual de la unidad II

Actividades de estudio.

El profesor-estudiante partirá de la descripción inicial sobre su escuela que llevó a cabo durante la unidad anterior. Aquí, las actividades de estudio estarán orientadas a enriquecer esa descripción, utilizando las nociones que se revisan en la unidad.

Para esto será necesaria la lectura individual y la realización de los interrogantes que se presentan en la Guía. Asimismo, se llevarán a cabo actividades de discusión, con el grupo y/o con el asesor, de acuerdo con las posibilidades que ofrezca cada modalidad. A partir de estas actividades, el profesor-alumno aplicará las nociones del paradigma de la simplicidad y del estudio de la institución burocrática, para ampliar y enriquecer su propia descripción. Finalmente, las descripciones elaboradas serán confrontadas con el asesor o los compañeros de grupo.

Sugerencias para el trabajo individual y colectivo.

Para esta unidad, la revisión de las lecturas, la aplicación de conceptos a la descripción de la propia institución siempre será de manera individual; mientras que la resolución de interrogantes y la confrontación de narraciones podrá ser individual o colectiva.

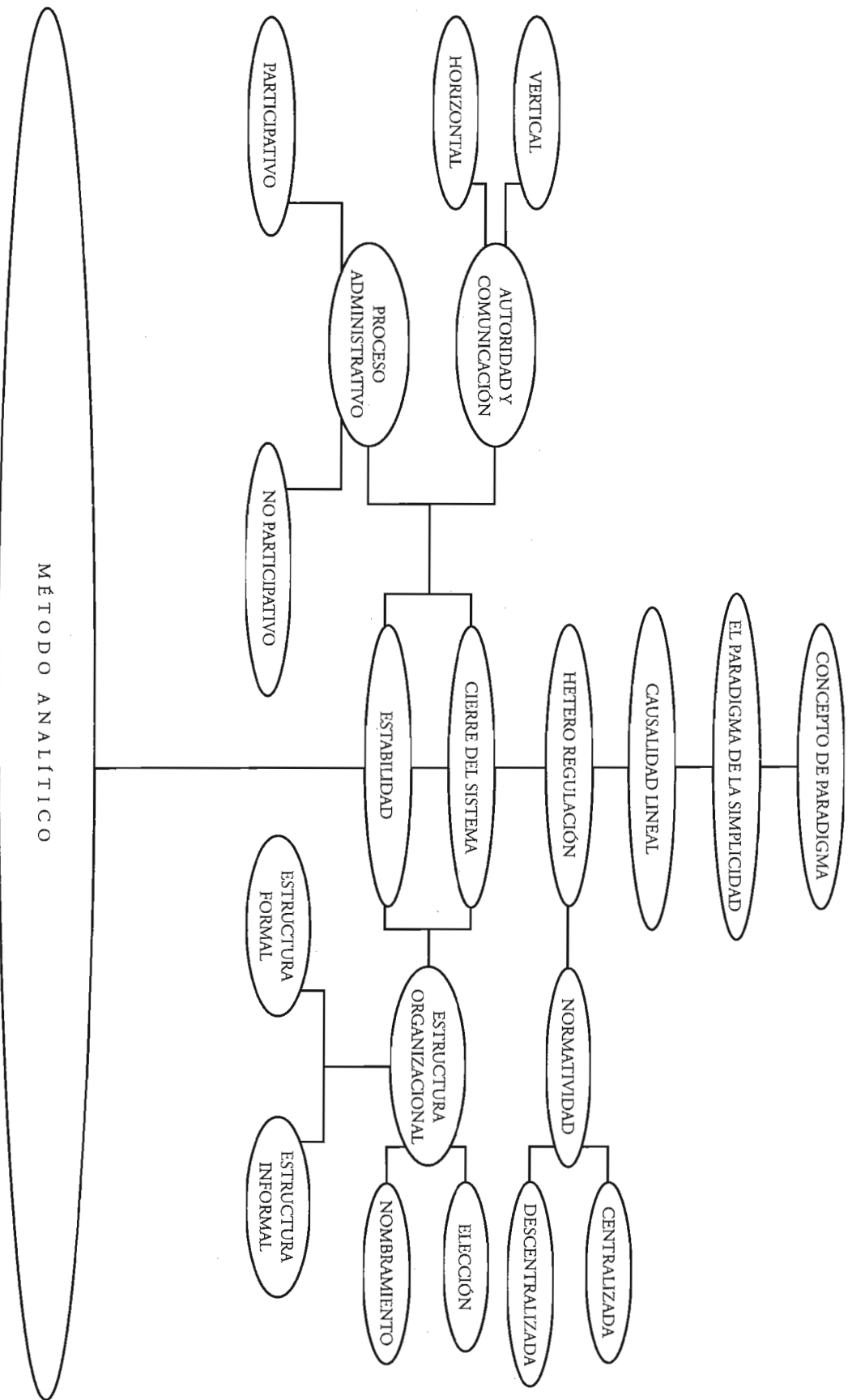
La discusión y la confrontación podrán realizarse:



CUADRO 3

UNIDAD II

EL PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD



Con el asesor (en la modalidad a distancia), con el grupo de manera general o por pequeños equipos (en la modalidad semiescolarizada). Durante la realización de un taller (en la modalidad intensiva).

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.

Recomendaciones Generales

Para la segunda unidad del curso de Institución Escolar se hace necesario que además de haber leído las lecturas de la antología referidas a este tema resuelva las actividades planteadas. Recuerde que puede hacerlo de manera individual o en unión de sus compañeros y que la resolución constituye el material de discusión.

Actividad No. 1

Con base a la descripción de los paradigmas de la simplicidad y de la complejidad presentados en la lectura de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. «Paradigmas en el Análisis Organizacional» en: *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992. pp. 67-72 y tomando como referencia la experiencia tenida en su centro de trabajo, realice un escrito donde discuta:

- La forma en que se presentan las características de cada paradigma en su centro de trabajo.
- Si se presentan todas las características de los paradigmas.
- Si se presentan de manera explícita o implícita.
- Si hay partes o elementos de la realidad escolar no incluidos en los paradigmas.
- Qué paradigma refleja las características de su institución.
- Si los paradigmas se aplican a su vida escolar.

Actividad No. 2

Con respecto a la ejemplificación de los paradigmas educativos presentados como ejemplo en la lectura anterior (el bancario y el formativo):

- Elabore un listado de elementos que complemente la caracterización de cada paradigma educativo.
- Elabore un listado de elementos que no pertenezca a los paradigmas o pueda agruparse de manera diferente a los paradigmas.

Actividad No. 3

Defina con sus propias palabras:

- Paradigma
- Heteroregulación
- Cierre del sistema
- Estabilidad del sistema
- Método analítico

Actividad No. 4

Revise la descripción inicial y subraye aquellos párrafos donde se vean reflejados los elementos que definió.

- Haga un listado de los elementos componentes de su institución, considerando su descripción inicial.
- Haga un listado de los elementos componentes de la institución NO considerados en su descripción inicial.
- Intente una reflexión sobre la forma de organización/relación de los elementos identificados. Considere los criterios de orden jerárquico y de relación causa-efecto para definir dichas formas de organización.



Actividad No. 5

Elabore un escrito en el que con base en la lectura de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. «El paradigma de la simplicidad» en: *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992. pp. 73-81, fije su postura con respecto a las siguientes declaraciones:

- a) Los eventos que constituyen los procesos organizacionales han sido provocados por una causa suficiente que ha sido previa al evento.
- b) La institución escolar cambia en función de los cambios que han tenido lugar en el contexto.
- c) La escuela mexicana está determinada por las disposiciones de la SEP y por la legislación vigente de la educación pública en nuestro país.
- d) En este momento histórico existe correspondencia entre los recursos con los que cuenta su institución escolar y los productos que genera.
- e) Los conflictos de autoridad e interpersonales en la institución escolar son dos de los obstáculos más importantes que impiden el desarrollo institucional.
- f) La participación de los elementos que integran la institución es dinámica, por ello no es posible analizar la institución escolar mediante la identificación de sus elementos y sus relaciones.
- g) La institución es analizable a partir de reconocer sus entradas (recursos, normatividad, niveles jerárquicos...) y sus salidas (aprendizaje, impacto social, difusión de cultura...)

Actividad No. 6

Con base en las lecturas de Idalberto Chiavenato. «Modelo Burocrático de Organización» en: *Introducción a la Teoría de la Administración*. México,, McGraw-Hill, 1990. pp. 305-342 y de Robert G. Owens. «Organizaciones Complejas y Burocráticas» en: *La Escuela Como Organización*. Madrid, Santillana, 1976. pp. 79-107.

Realice las siguientes actividades:

- Describa en media cuartilla una organización burocrática.
- De acuerdo con Weber ¿cuál es el tipo de autoridad predominante en su escuela? dé ejemplos de como se manifiesta.
- Evalúe las características principales del modelo burocrático, puntualizando de qué manera propician u obstaculizan el desarrollo de su escuela.
- Con base en el organigrama de la escuela, describa la organización formal que se propone (Dirección, Subdirección líneas de mando, líneas de comunicación...)
- Describa los grupos sociales que se reúnen en su escuela (los más viejos, los que comparten grado, los trabajadores no docentes, los directivos...)
- ¿Qué relaciones tienen los individuos y los grupos con el contexto externo?
- ¿A qué dependencia de la SEP le informa su escuela?
- ¿Cómo se observa usted como profesor?
- ¿Qué conflictos percibe en usted imputables a su centro escolar?
- ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en su centro de trabajo?
- ¿Por qué la institución escolar puede ser considerada como una burocracia?

Actividad No. 7

A partir de la lectura de Joaquín Gairín S. «El sistema escolar como ecosistema envolvente en la escuela». En Sáenz, B. O. *Organización Escolar. Una perspectiva ecológica*. Marfil. Alcoy. 1993. pp. 43-53.

Defina con sus propias palabras:

- Normatividad centralizada y descentralizada.
- Comunicación vertical y horizontal
- Estructura organizacional por elección y por nombramiento
- Proceso administrativo participativo y no participativo



Actividad No. 8

Analice y complete su descripción inicial considerando:

- Las normas y reglamentos que se aplican en su escuela (¿quién las emite?)
- Las relaciones que existen entre los directivos, los profesores, los trabajadores no docentes y los alumnos.
- Las formas de obtener las plazas en su escuela.
- Las formas de participación académica que se presentan en su escuela.
- Otros aspectos que contribuyan a profundizar en su descripción.

Actividad No. 9

A partir de las lecturas y actividades realizadas en el desarrollo de la unidad amplíe la descripción hecha en la primera unidad. Incluya los elementos de análisis aportados por el paradigma de la simplicidad y el modelo de organización burocrática.

Materiales de apoyo de la unidad

Para esta unidad se sugiere que se utilicen: El organigrama de la escuela, El manual de organización de la misma, los Reglamentos específicos y los formatos de reporte de actividades.

Bibliografía básica de la unidad

Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. «Paradigmas en el Análisis Organizacional» en: *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992. pp.67-72.

Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. «Componentes del Paradigma de la Simplicidad» *op. cit.* pp. 73-81.

Idalberto Chiavenato. «Modelo Burocrático de Organización» en: *Introducción a la Teoría de la Administración*. México, McGraw-Hill, 1990. pp. 305-342.

Robert G. Owens. «Organizaciones Complejas y Burocráticas» en: *La Escuela Como Organización*. Madrid, Santillana, 1976. pp. 79-107.

Joaquín Gairín. «El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela» en: Sáenz, B. *Organización Escolar: una perspectiva ecológica*. Alcoy, Madrid, 1973.

Unidad III. El Paradigma de la Complejidad.**PROPÓSITO**

La unidad tiene el propósito de permitir al profesor-alumno apropiarse de las nociones básicas del paradigma de la complejidad y aplicar estas nociones para generar una alternativa de intervención en la institución que labora.

Estrategia para evaluar procesos y productos de la unidad

En esta unidad el proceso de construcción del aprendizaje se evalúa en relación con el dominio de los contenidos que vaya teniendo el estudiante. Como ya se indicó, esto se expresa en la resolución de los interrogantes que aparecen en esta guía y en las discusiones grupales (en la modalidad semiescolarizada), en la asesoría (en la modalidad abierta) o en las diversas formas de interacción grupal (en la modalidad intensiva).

Deben decidirse, de manera conjunta entre asesores y estudiantes, las formas o los instrumentos mediante los cuales se obtenga la evidencia del dominio de los conceptos, subrayando que las evidencias y su valoración tienen una función formativa.

Por su parte, el producto esperado al término de la unidad consiste en la generación de



una alternativa de intervención en la institución donde trabaja, utilizando las nociones provenientes del paradigma de la complejidad, así como el enfoque de autoorganización y los elementos que caracterizan a la intervención pedagógica.

La alternativa que se proponga deberá incluir información suficiente de acuerdo con las actividades de estudio realizadas; pertinente por cuanto a los conceptos manejados, y congruente con el paradigma, enfoque y aplicación estudiados. Estos criterios —suficiencia, pertinencia y congruencia— serán la base del juicio que se emita en la evaluación del producto. La alternativa propuesta deberá ser presentada por escrito y constituirá el producto final que, junto con las descripciones y análisis anteriores, servirán de base para la acreditación del curso (ver cuadro 4).

Actividades de estudio.

El profesor-alumno identificará los aspectos no cubiertos en su descripción realizada con base en el paradigma de la simplicidad y la organización burocrática. A partir de estas lagunas complementará su descripción mediante la inclusión de los elementos conceptuales presentados por el paradigma de la complejidad, la autoorganización y la intervención pedagógica.

La recuperación de los diferentes niveles descriptivos realizados a lo largo del semestre tendrán su concreción en la realización de una propuesta de intervención pedagógica en la escuela donde labora.

Para esto, será necesaria la lectura individual y la realización de los interrogantes que se presentan en esta Guía. Asimismo, se llevarán a cabo actividades de discusión, con el grupo y/o con el asesor, de acuerdo con las posibilidades que ofrezca cada modalidad. Finalmente, las descripciones elaboradas serán confrontadas con el asesor o los compañeros de grupo.

Sugerencias para el trabajo individual y colectivo.

Para esta unidad, la revisión de las lecturas, la aplicación de conceptos a la descripción y a la intervención de la propia institución siempre será de manera individual; mientras que la resolución de interrogantes y la confrontación de productos construidos podrá ser individual o colectiva.

La discusión y la confrontación podrán realizarse:

Con el asesor (en la modalidad a distancia), con el grupo de manera general o por pequeños equipos (en la modalidad semiescolarizada). Durante la realización de un taller (en la modalidad intensiva).

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.

Recomendaciones Generales

Para la segunda unidad del curso de Institución escolar se hace necesario que además de haber leído las lecturas de la antología referidas a este tema resuelva las actividades de aprendizaje. Recuerde que puede hacerlo de manera individual o en unión de sus compañeros y que la resolución constituye el material de discusión.

Actividad No. 1

Con base en la lectura de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. «Componentes del Paradigma de la Complejidad» en: *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós 1992, pp. 82-110.

— Explique en qué consiste y cómo se presentan los siguientes elementos:

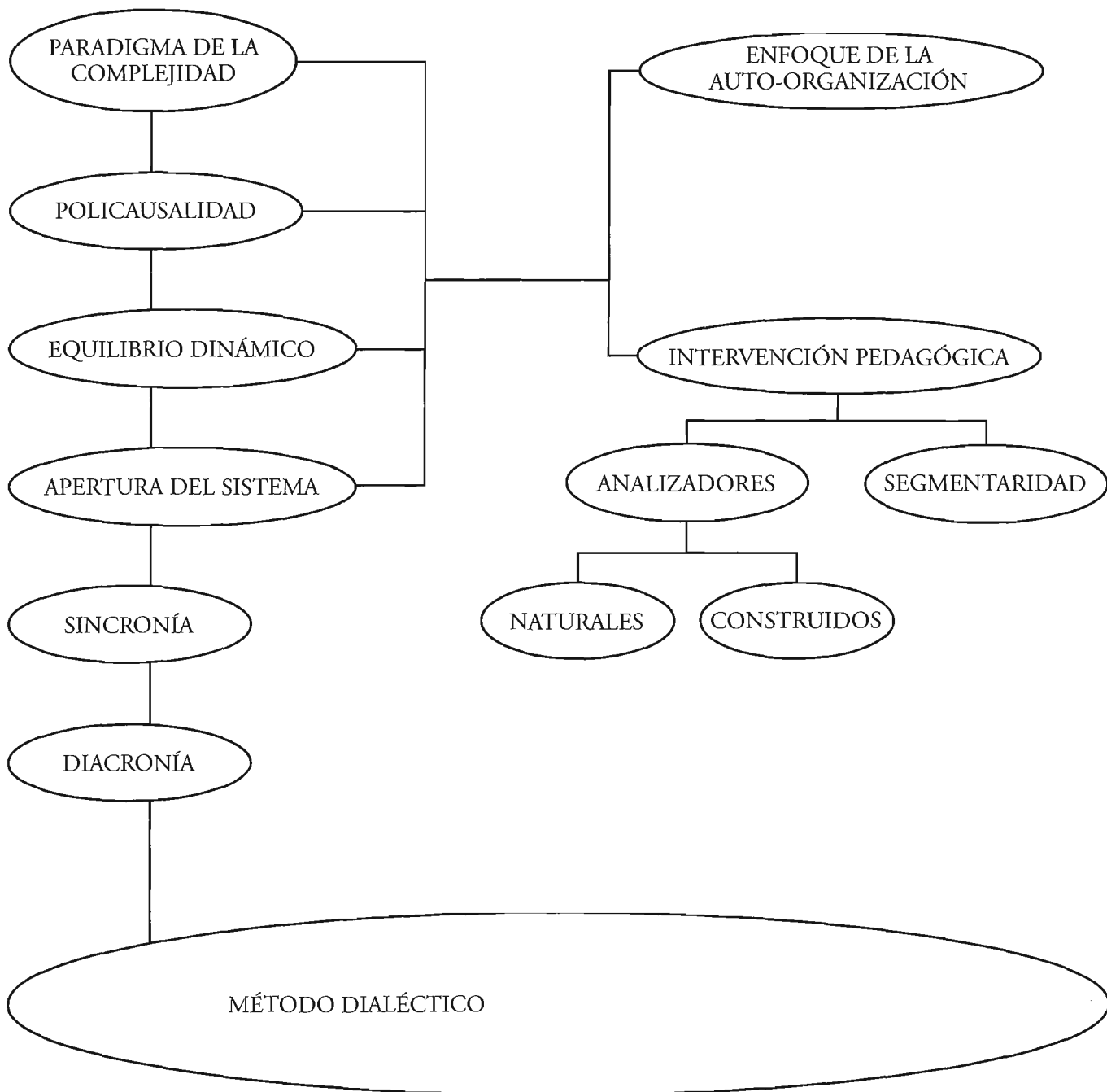


CUADRO 4

UNIDAD III

EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

RED CONCEPTUAL



Elemento	Cómo lo presenta el paradigma de la complejidad	Forma en que se presenta en su institución
Causalidad		
Forma de regulación		
Concepción		
Fuente de cambio		

Actividad No. 2

Defina en sus propios términos:

- Policausalidad
- Equilibrio dinámico
- Apertura del sistema
- Sincronía
- Diacronía
- Momentos dialécticos

Actividad No. 3

Con base en la lectura de Octavio Chamiza y Pilar Jiménez. «El análisis institucional» en: *Perfiles Educativos*. No. 6, abril-junio 1982. México, CESU/UNAM. pp. 3-12.

Identifique en su descripción, lo siguiente:

- Los momentos de universalidad, particularidad y singularidad.
- Las formas en las que se expresa la segmentaridad en su escuela
- El o los analizadores «naturales»

Actividad No. 4

Vea la película «The principal», coméntela con sus compañeros en relación con la intervención que realiza el protagonista en su escuela.

Actividad No. 5

A partir de la lectura de Jorge Etkin y Leonard Schvarstein. «Concepto de autoorganización» en: *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós 1992, pp. 57-66; y recuperando como antecedente las actividades hechas sobre el paradigma de la complejidad realice una propuesta de autoorganización donde considere:

- a) Los elementos que distinguen a su escuela como singular, particular y diferente a las demás.
- b) Las capacidades que debería tener su institución para fijar sus propias reglas de operación y cómo desarrollarlas.
- c) La relación de su escuela con el contexto.
- d) Las restricciones que plantea el contexto al desarrollo de su institución. Exprese las formas de superarlas.
- e) Las coherencias internas de su escuela que aseguran su supervivencia.
- f) La flexibilidad/capacidad de adaptación de su escuela para sobrevivir aún en condiciones ambientales diferentes a las de su creación.
- g) Las características de la estructura que contiene su institución.
- h) La coexistencia del sistema como conjunto o totalidad y como individualidad de las partes componentes y su comportamiento autónomo.



Actividad No. 6

Con base a la descripción que se ha realizado a lo largo del curso y la lectura de Michelle Seguíer. «Ubicación del Método» en: *Crítica Institucional y Creatividad Colectiva*. Madrid, Marciega, 1978. pp. 13-31, 47-59 y 77-129.

Realice un esquema de intervención donde aparezca:

- La demanda (el problema principal, quién lo hace, cómo, para qué, etc.)
- La determinación de las sesiones (cuándo, a qué horas, cuánto tiempo)
- Las formas que tendría la «libre expresión». (qué dinámicas facilitan la expresión, cómo se introducirían los analizadores, que papel juegan...)
- Las relaciones en el grupo (cuales son las relaciones que existen entre los integrantes del grupo, positivas, negativas, de antigüedad, de pertenencia...)
- La implicación del investigador (¿cómo realizaría la intervención alguien externo a la institución o alguien interno?)
- Los posibles analizadores («naturales»: el dinero, el estatus... «artificiales», dinámicas como «la balsa», «el inválido»...)

Materiales de apoyo de la unidad.

Técnicas de investigación exploratoria, (observación y narración).

México en la obra de Octavio Paz (video).

The principal. (video)

Bibliografía básica de la unidad

Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. «Componentes del Paradigma de la Complejidad» en: *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires. Paidós 1992, pp. 82-110.

Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. «Concepto de Autoorganización» en: *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós 1992, Pp 57-66.

Octavio Chamizo y Pilar Jiménez. «El Análisis Institucional» en: *Perfiles Educativos*. No. 16, abril-junio 1982. México, CESU/UNAM. pp. 3-12.

Michelle Seguíer. «Ubicación del Método» en: *Crítica Institucional y Creatividad Colectiva*. Madrid, Marciega, 1978. pp. 13-31,47-59 y 77-129.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DEL CURSO

CHAMIZO, Octavio y Pilar Jiménez. «El Análisis Institucional» en: *Perfiles Educativos*. No. 16; Abril-Junio 1982. pp 3-12.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría de la Administración*. Bogotá, McGraw-Hill, 1989.

ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992.

ETZIONI, Amitai. *Organizaciones Modernas*. México, UTHEA, 2a. reimpresión, 1993.

MARTÍN SERRANO, Manuel. *Métodos Actuales de la Investigación Social*. Madrid, Akal Editor, 1978.

OWENS, Robert G. *La Escuela Como Organización*. Madrid, Santillana, 1976.

SEGUIER, Michelle. *Crítica Institucional y Creatividad Colectiva*. Madrid, Marciega, 1978. pp. 13-31, 47-59 y 77-129.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA DEL CURSO

Rene Loureau. «La Intervención Pedagógica» en: *El Análisis Institucional*. Buenos Aires, Amorrortu, 1980. pp. 234-261.

Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. «La Notión de Poder» en: *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós 1992, pp. 190-206.

Michelle Lobrot. «El Sistema Burocrático» en *La Gestión Escolar*. México, Siglo XXI, 1990. pp. 67-97.

Talcot Parsons. «El Problema del Cambio Institucional Controlado» en: *Ensayos de Teoría Sociológica*. Buenos Aires, Paidós, 1989, pp. 206-213.

Ley General de la Educación. SEP. *Diario Oficial*. 13 de Julio de 1993.



Reglamento de la Secretaría de Educación Pública. *Diario Oficial*. 26 de Marzo de 1994.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

CHAMIZO, Octavio y Pilar Jiménez. «El Análisis Institucional» en: *Perfiles Educativos*, No. 16; Abril-Junio 1982. pp. 3-12.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría de la Administración*. Bogotá, McGraw-Hill, 1989.

ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1992.

ETZIONI, Amatai. *Organizaciones Modernas*. México. UTHEA, 2a. reimpresión, 1993.

GAIRIN, Joaquín. «El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela» en: Sáenz, B.

Organización Escolar: una perspectiva ecológica. Alcoy, Madrid, 1973.

Ley General de la Educación. SEP. *Diario Oficial*. 13 de Julio de 1993.

LOBROT, Michel. *La Gestión Escolar*. México, Siglo XXI, 1990.

LOUREAU, Rene. *El Análisis Institucional*. Buenos Aires, Amorrortu, 1980.

MARTÍN SERRANO, Manuel. *Métodos Actuales de Investigación Social*. Madrid, Akal Editor, 1978.

OWENS, Robert G. *La Escuela Como Organización*. Madrid, Santillana, 1976.

PARSONS, Talcot. *Ensayos de Teoría Sociológica*. Buenos Aires, Paidós, 1989.

Reglamento de la Secretaría de Educación Pública. *Diario Oficial*. 26 de Marzo de 1994.

SEGUIER, Michelle. *Crítica Institucional y Creatividad Colectiva*. Madrid, Marciega, 1978.



**INSTITUCIÓN ESCOLAR
GUÍA DEL ESTUDIANTE**

PARTICIPARON EN SU ELABORACIÓN:

**MIGUEL ANGEL BÁEZ LOPEZ
AJUSCO**

**JESÚS ELICEO RÍOS DURÁN
CD.JUAREZ**

**MA. ISABEL YSUNZA BREÑA
AJUSCO**

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

XÓCHITL LETICIA MORENO FERNÁNDEZ



ANTOLOGÍA BÁSICA

INSTITUCIÓN ESCOLAR

.....
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 1994

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Primera edición, México 1994.

© Derechos reservados por
Universidad Pedagógica Nacional
Carretera al Ajusco No. 24
Col. Héroes de Padierna
Delegación Tlalpan, C. P. 14200
México 22, D.F.

Impreso en México

ISBN 968-29-7658-8 (Obra C.)
968-29-7659-6

Í N D I C E

PRESENTACIÓN GENERAL	5
UNIDAD I: LA ESCUELA COMO INSTITUCIÓN	7
Lectura 1. Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización. Amitai Etzioni.	9
Lectura 2. El placer y la norma en ciencias sociales. Manuel Martín Serrano.	21
UNIDAD II: EL PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD	31
Lectura 1. Paradigmas en el análisis organizacional. Jorge Etkin.	33
Lectura 2. Componentes del paradigma de la simplicidad. Jorge Etkin.	37
Lectura 3. Modelo burocrático de organización. Idalberto Chiavenato.	42
Lectura 4. Organizaciones complejas y burocráticas. Robert G. Owens.	76
Lectura 5. El sistema escolar como ecosistema envolvente en la escuela. Joaquín Gairín.	93
UNIDAD III. EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD	101
Lectura 1. Componentes del paradigma de la complejidad. Jorge Etkin.	104
Lectura 2. Concepto de autoorganización. Jorge Etkin.	121
Lectura 3. El análisis institucional. Octavio Chamizo.	127
Lectura 4. Ubicación del método. Michel Segquier.	139



PRESENTACIÓN GENERAL

En este curso, el estudiante analizará la institución donde labora para identificar las implicaciones que tiene este ámbito en el desarrollo de su práctica docente y proponer una alternativa de intervención pedagógica dentro de su ámbito.

Para alcanzar el objetivo propuesto, las lecturas de la presente antología pretenden conformar el marco referencial mediante el cual el profesor-alumno pueda ubicar e interpretar su práctica docente.

La primera unidad tiene un carácter introductorio al estudio del ámbito escolar. Plantea las nociones de institución y organización y el dilema entre la norma y el placer como puntos de partida desde los cuales se abordará el análisis de la institución escolar.

La segunda unidad presenta contenidos referidos al paradigma de la simplicidad y a su expresión particular en el modelo de organización burocrática. Se tratan aquí los principales elementos de análisis, cuya expresión particular deberá ser identificada por el profesor-alumno en su escuela.

En la tercera unidad, se presenta el paradigma de la complejidad y se proyecta hacia el modelo de autoorganización y de intervención como las formas particulares y operativas para modificar el ámbito donde se desarrolla su práctica.

Es importante resaltar que los conceptos expresados en esta antología son solamente el punto de referencia para la reflexión y el análisis de la práctica docente del profesor-alumno y que será la descripción del ámbito particular lo que finalmente le dará un significado personal a su labor cotidiana.



P R I M E R A U N I D A D

LA ESCUELA COMO INSTITUCIÓN

.....



PRESENTACIÓN

La primera Unidad tiene un carácter introductorio al estudio del ámbito escolar y busca, también, dar al curso una orientación hacia la identificación del papel que juega y puede jugar el maestro como sujeto, en el ámbito institucional donde asienta su práctica.

Para el logro de este doble propósito se han seleccionado dos lecturas que presentan concepciones distintas acerca de la realidad organizacional e institucional, y del conflicto que ahí se genera entre la racionalidad y la felicidad; entre las necesidades de la organización y las del sujeto.

LECTURA: RACIONALIDAD Y FELICIDAD: EL DILEMA DE LA ORGANIZACIÓN*

más que en ningún otro lado, en el campo del control de la organización y que, según el texto, es posible resolver en la medida en que se conocen los principios básicos acerca de la naturaleza de cada organización.

CAPÍTULO PRIMERO

PRESENTACIÓN

Entre las diferentes visiones acerca del análisis de la organización que se presentan en esta Unidad, Etzioni representa una posición estructuralista que pretende sintetizar los enfoques de la escuela Clásica o de Administración Científica (que considera a los trabajadores como impulsados por motivos económicos, y a la organización como caracterizada por una división del trabajo y de la autoridad claramente definidas), y la de Relaciones Humanas (que se centra en elementos poco tratados por el enfoque anterior, tales como el papel de las consideraciones no económicas en la determinación de la motivación y la felicidad del trabajador).

El autor considera que la relación entre racionalidad y felicidad ha sido mal entendida y que, hasta cierto punto, la racionalidad de la organización y la felicidad humana corren de la mano. Sólo después de ese cierto punto se enfrenta el dilema entre las necesidades de la organización y la de los sujetos, tensión que se hace evidente,

* Amitai Etzioni. "Racionalidad y Felicidad: El Dilema de la Organización". En: *Organizaciones Modernas*. México, UTEHA, 2a. reimpresión, 1993. pp. 1-8 y 104-121.

RACIONALIDAD Y FELICIDAD: EL DILEMA DE LA ORGANIZACIÓN

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional.¹ Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas -el Estado- deberá otorgar su permiso oficial.

En contraste con las sociedades primitivas, la moderna ha dado un alto valor moral a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia. La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social. Coordinando gran número de acciones humanas, la organización crea un poderoso instrumento social que combina su personal con sus recursos, uniendo en la misma trama a dirigen-



tes, expertos, trabajadores, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo, está valorando continuamente su propia actuación e intentando ajustarse adecuadamente para lograr sus fines. Como veremos, todo esto permite que las organizaciones satisfagan las diversas necesidades de la sociedad y de sus ciudadanos más eficazmente que agrupaciones humanas más pequeñas y más naturales, tales como las familias, los grupos de amigos y las comunidades.

Las organizaciones no son una invención moderna. Los faraones usaron las organizaciones para construir las pirámides. Los emperadores de China las usaron hace mil años para construir grandes sistemas de riego. Y los primeros papas crearon una Iglesia universal al servicio de una religión universal. No obstante, la sociedad moderna tiene más organizaciones que satisfacen mayor variedad de necesidades sociales y personales, que incluyen mayor proporción de sus ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas. De hecho, la sociedad moderna tiene tantas organizaciones que se necesita todo un sistema de organizaciones de segundo orden para organizar y supervisar a aquéllas. Ejemplos de ello son, en Estados Unidos, comisiones reguladoras tales como la Comisión de Valores y Bolsa y la Junta Nacional de Relaciones Laborales.

Por último, podemos decir también que la organización moderna es generalmente más eficiente que la antigua o la medieval. Los cambios en la naturaleza de la sociedad han hecho que el medio social acepte de mejor gana las organizaciones, y el arte de la planeación, la coordinación y el control se han desarrollado con el estudio de la administración.

Este aumento de la amplitud y racionalidad de las organizaciones no se ha realizado sin costo social y humano. Mucha gente que trabaja para organizaciones se siente profundamente frustrada y enajenada a consecuencia de su trabajo. La organización, en vez de convertirse en servidor obediente de la sociedad, se vuelve a veces su amo. La sociedad moderna -lejos de ser una *Gemeinschaft*, una asamblea comunal se asemeja muchas veces a un campo de batalla

donde se enfrentan gigantes de la organización. Pero todo el mundo está de acuerdo en que los efectos indeseables no superan a los considerables beneficios de las organizaciones. Aunque pocas personas estarían de acuerdo en volver a una sociedad más tradicional, donde las agrupaciones humanas fuesen pequeñas, íntimas e ineficientes, se hacen esfuerzos constantes para reducir los efectos de frustración y distorsión de estos descomunales instrumentos sociales de la sociedad moderna, al mismo tiempo que se mantiene, e incluso se acrecienta, su eficiencia.

En este punto debemos salir al paso de un grave malentendido. No todo lo que aumenta la racionalidad reduce la felicidad y *no* todo lo que aumenta la felicidad reduce la eficiencia. Los recursos humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Generalmente, cuando menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es. Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. Dentro de ciertos límites, la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones e, inversamente, sin organizaciones eficientes no hay que pensar mucho en nuestra felicidad. Sin organizaciones que marchen bien no podría mantenerse nuestro nivel de vida, nuestro nivel cultural ni nuestra vida democrática. Así, pues, hasta cierto grado, *la racionalidad de la organización y la felicidad humana van de consuno*. Pero en toda organización se llega a un punto en el que la felicidad y la eficiencia dejan de sostenerse mutuamente. No todo trabajo puede ser bien pagado o satisfactorio, ni todas las reglamentaciones y órdenes pueden hacerse aceptables. Aquí llegamos a la conclusión de que nos enfrentamos con un verdadero dilema.

El problema de las organizaciones modernas es, por lo tanto, cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción. Encontramos referencias de avances y retrocesos en la busca de la mejor combinación de estos valores humanos. Como veremos, estas referencias vienen marcadas por opiniones contra-



rias entre varios expertos y “escuelas” acerca de cómo coordinar mejor los esfuerzos humanos al servicio de los fines de la organización.

Definiciones de organizaciones

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.² Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se cuentan entre ellas; tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familias se excluyen del concepto. Las organizaciones se caracterizan por: 1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos; 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia; 3) sustitución personal; es decir: que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.

Otras unidades sociales se ven afectadas hasta cierto grado por la planeación consciente (por ejemplo, el presupuesto familiar), por la existencia de centros de poder (por ejemplo, los jefes tribales) y por la sustitución de sus miembros (por ejemplo, mediante el divorcio); pero la extensión en que estas otras unidades, sociales son conscientemente planeadas, deliberadamente estructuradas y reestructuradas, con miembros reemplazados rutinariamente, es mucho menor que en el caso de aquellas unidades sociales que llamamos *organizaciones*. De ahí que las organizaciones cuiden del control de su naturaleza y destino mucho más que cualquier otro grupo social.

Hay muchos sinónimos del término *organización*. Uno, *burocracia*, tiene dos desventajas. En primer lugar, *burocracia* contiene una connotación negativa para el profano, mientras que *organización* es un término neutro. En segundo lugar, *burocracia*, para aquellos que están familiarizados con la obra de Weber (véase el Capítulo V), sugiere que la unidad está organizada según los principios que él especifica. Pero muchas organizaciones, incluso modernas, no son burocráticas en el sentido técnico. Los hospitales, por ejemplo, no tienen un centro del que partan las decisiones, mientras que las burocracias, por definición, sí lo tienen. *Organización formal* se refiere a un conjunto de características de las organizaciones. Más abajo examinamos este aspecto; aquí es suficiente decir que este término no se refiere a una organización en cuanto entidad, sino solamente a una parte de ella. *Institución* se dice a veces refiriéndose a ciertos tipos de organizaciones, o perfectamente respetables, como cuando se dice “la General Motors es una institución”, o completamente irrespetables, como cuando decimos “ese es una institución”. A veces, institución se refiere a un fenómeno del todo diferente en concreto, a un principio normativo que define culturalmente una conducta, como el matrimonio o la propiedad. A causa de estos dos usos contrarios, este término ha causado probablemente más confusión que *organización formal* y *burocracia* juntos. Los tres deben evitarse en favor del término sencillo: *organización*.

En vista de que muchas agrupaciones sociales tienen cierto grado de sujeción a un plan a cierta estructura de control -en contraste, por ejemplo, con una multitud-, se ha empleado la frase *organización social* para caracterizar este fenómeno. Pero en los últimos años se han empleado cada vez con mayor frecuencia el término *estructura social* para describir estas características de las unidades sociales. Por lo tanto, podemos reservar sin cuidado el término *organizaciones* para referirnos a las unidades planeadas, estructuradas deliberadamente para la consecución de fines específicos,



prescindiendo totalmente de las organizaciones sociales.

Plan del libro

El plan de este libro sigue nuestra definición de organizaciones como unidades sociales que persiguen fines específicos, a cuyo servicio se estructuran, es claro que en ciertas circunstancias sociales. Por eso el libro tiene tres puntos clave: fines de la organización, estructura de la organización y las organizaciones y el medio social. Se dedica un espacio considerablemente mayor a la estructura de la organización que a los demás tópicos, por dos razones: primera, se ha investigado mucho más y hay más literatura disponible acerca de la estructura de la organización que de los fines de la organización (Capítulo II) y del medio ambiente; segunda, las principales escuelas de análisis de la organización han fijado su interés en los aspectos estructurales de la organización, y por eso podemos valorar mejor los diferentes enfoques en el contexto de la estructura de la organización.

El enfoque de la estructura de la organización que utilizamos aquí puede considerarse como una síntesis de dos escuelas: la formal, escuela de Administración Científica, y la informal, escuela de Relaciones Humanas, cuyas principales contribuciones se analizan en los capítulos III y IV, respectivamente. La síntesis resultante el enfoque estructuralista- combina las perspectivas formal e informal, así como otros aspectos del análisis de la organización (Capítulo IV). Sigue, en el Capítulo V, una presentación de la teoría de la burocracia de Max Weber, que presenta la obra de un estructuralista primitivo y tiene gran valor en sí misma. El resto del volumen aplica el enfoque estructuralista al estudio de la estructura de la organización desde una perspectiva comparativa (capítulos VI-VIII), a un examen de las relaciones de las organizaciones con sus clientes (Capítulo IX) y a un ámbito social más amplio (Capítulo X).

CAPÍTULO VI

CONTROL Y JEFATURA DE LA ORGANIZACIÓN

En ninguna parte es más evidente la tensión entre las necesidades de la organización y las de los participantes-entre efectividad, eficiencia y satisfacción- que en el campo del control de la organización.¹ En parte, las dos series de necesidades se apoyan mutuamente. Un aumento de la renta de una corporación puede permitirle aumentar los salarios que paga; un aumento en el prestigio de una escuela puede aumentar el prestigio de los profesores que trabajan en ella. Hasta el punto en que ambas series de necesidades son compatibles, se necesita poco control. Los participantes tenderán a hacer lo que es mejor para la organización a fin de satisfacer sus propias necesidades y la organización al tratar de servir sus necesidades, servirá a las de ellos. Pero semejante imbricación de necesidades nunca es completa, y habitualmente es en absoluto incompleta. El provecho de la organización puede aumentar pero no ser aumentados los sueldos. De ahí los deliberados esfuerzos que deben hacerse por parte de la organización para recompensar a aquellos que se conforman con sus reglamentos y órdenes y castigar a los que no lo hacen. Así, pues, el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad de mantener el control de los que participan en ella.

Todas las unidades sociales controlan a sus miembros, pero en las organizaciones el problema del control es especialmente agudo. Las organizaciones en cuanto unidades sociales que sirven finalidades específicas son unidades sociales artificiales. Están planeadas, estructuradas deliberadamente; revisan constante y conscientemente sus actuaciones y se reestructuran a sí mismas de acuerdo con ello. En este sentido, son unidades sociales diversas de las naturales, como la familia, los grupos étnicos o la comunidad. La calidad artificial de las organizaciones, su elevada preocupación por la actuación, su tendencia a ser mucho más



complejas que las unidades naturales, todo ello hace inadecuado el control informal y es imposible apoyarse en la identificación con el trabajo. La mayoría de las organizaciones, la mayor parte del tiempo no pueden descansar en la mayoría de sus participantes para interiorizar sus obligaciones, para llevar al cabo voluntariamente las tareas encomendadas, sin incentivos adicionales. De ahí que las organizaciones requieran una distribución formalmente estructurada de recompensas y sanciones para apoyar la obediencia a sus normas, reglamentos y órdenes.

Para desempeñar esta función de control, la organización debe distribuir sus recompensas y sanciones según la actuación, de manera que aquellos cuya actuación se ajusta a las normas de la organización sean recompensados, y aquellos cuya actuación se desvíe de ellas sean castigados. La dispensación de parte de las recompensas por la organización sin considerar la actuación es más común en los lugares menos modernos del país que en los más avanzados, y en los menos desarrollados que en los países más desarrollados; una de las razones por las que el control de la organización es menos efectivo en países menos desarrollados.²

Clasificación de los medios de control

Los medios de control aplicados por una organización pueden clasificarse en tres categorías analíticas: física, material o simbólica. El uso de una pistola, un látigo o un calabozo, es físico puesto que afecta al cuerpo; la amenaza de usar sanciones físicas se considera física porque el efecto sobre el sujeto es similar, en especie, aunque no en intensidad, al uso de las mismas. El control basado en medios físicos se designa como *poder coercitivo*.

Las recompensas materiales consisten en bienes y servicios. La concesión de símbolos (por ejemplo, dinero) que permitan a uno adquirir bienes y servicios se clasifica como material, porque el efecto sobre el que los recibe es similar al de los medios materiales. El uso

de los medios materiales con fines de control constituye el *poder utilitario*.

Símbolos puros son aquellos cuyo uso no constituye una amenaza física o un derecho a recompensas materiales. Estos incluyen símbolos normativos, los de prestigio y estimación; y símbolos sociales, los de amor y aceptación. Cuando el contacto físico se utiliza para simbolizar el amor, o los objetos materiales para simbolizar el prestigio, tales contactos u objetos se consideran símbolos porque su efecto sobre el que los recibe es semejante al de los símbolos "puros". El uso de los símbolos con fines de control corresponden *al poder normativo, normativo-social o social*. El poder normativo se ejerce por aquellos que ocupan los rangos superiores para controlar directamente los rangos inferiores, como cuando un oficial arenga a sus hombres. El poder normativo-social se usa indirectamente, como cuando un superior apela a los iguales de un subordinado para controlarlo (por ejemplo: cuando un profesor advierte a una clase que no haga caso de las distracciones de un niño exhibicionista). El poder social es el poder que los iguales ejercen unos sobre otros.

El uso de varias clases de medios con fines de control de poder, en una palabra, tiene diferentes consecuencias en términos de la naturaleza de la disciplina obtenida. Siendo iguales todas las demás cosas, al menos en la mayoría de las culturas, el uso del poder coercitivo es más enajenador para aquellos sometidos a él que el uso del poder utilitario, y el uso de éste más enajenador que el uso del poder normativo.³ Ahora bien, para decirlo a la inversa, el poder normativo tiende a engendrar más compromiso que el utilitario, y el utilitario más que el coercitivo. En otras palabras: la aplicación de medios simbólicos de control tiende a convencer a la gente, la de los medios materiales tiende a desarrollar sus intereses en obedecer y el uso de medios físicos tiende a forzarlos a obedecer.

Los poderes que las organizaciones emplean se diferencian grandemente según la jerarquía de los participantes que son controlados. La mayoría de las organizaciones usan medios



menos enajenadores para controlar a sus jerarquías elevadas que para controlar a sus inferiores. Por ejemplo: el poder coercitivo -si es que se usa- se aplica a los participantes inferiores; por ejemplo: los prisioneros son puestos en confinamiento solitario si intentan escapar. Los participantes más elevados, por ejemplo, los guardias, son más a menudo recompensados o castigados materialmente para asegurar su actuación (por ejemplo: se multa la morosidad). Al hacer observaciones comparativas, es esencial comparar a los participantes del mismo rango en diferentes clases de organizaciones o de diferentes rangos dentro de la misma organización. Si no se observa esta precaución, es difícil decir si los resultados difieren a causa de la diferencia de rango o de la naturaleza de la organización o de ambas cosas.

Comparar los controles aplicados a los rangos inferiores de diferentes organizaciones es una manera fructífera de clasificar las organizaciones, puesto que las diferencias en la naturaleza del control son indicadoras y permiten prever otras muchas diferencias entre las organizaciones. La mayoría de las organizaciones usan más de una clase de poder la mayor parte del tiempo. El control puede ser predominantemente coercitivo, utilitario o normativo. Entre las organizaciones en las que predomina una misma forma de control, hay todavía diferencias de grado en la acentuación del control predominante. Ordenando las organizaciones de arriba abajo según el grado en que se acentúa la coerción, encontramos campos de concentración, prisiones, instituciones correccionales tradicionales, asilos mentales y campos de prisioneros de guerra. Ordenando las organizaciones de arriba abajo según el grado en que predomina el poder utilitario, encontramos organizaciones laborales como las fábricas, organizaciones profesionales como las compañías de seguros, los bancos y el servicio civil, y las organizaciones militares en tiempo de paz. El poder normativo predomina en las organizaciones religiosas e ideológico-políticas, colegios y universidades, asociaciones voluntarias, escuelas y hospitales para enfermos mentales.

No todo tipo de organización tiene un esquema predominante de control. Los sindicatos por ejemplo, caen dentro de cada una de las tres categorías analíticas. Hay sindicatos que se apoyan fuertemente en el poder coercitivo para reprimir a los miembros desviacionistas como ocurre en los que limitan con las organizaciones del "submundo"; hay uniones de negocios en que el control se basa principalmente en la capacidad de los representantes de la unión para "entregar mercancías", es decir: para asegurar el aumento de sueldos y otras mejoras materiales. Finalmente, hay sindicatos en que el control se basa en el manejo de símbolos ideológicos, tales como el compromiso con una ideología socialista ("aquellos que no paguen sus cuotas retrasan el servicio del sindicato a la causa de las clases trabajadoras"), o en los que la comunidad de trabajadores se recluta para ejercer presiones informales sobre los miembros que siguen las normas y órdenes de la organización ("los rompehuelgas son malos amigos"). Combinaciones más complicadas no es necesario discutir las aquí.⁴

La respuesta de los participantes a un particular uso de poder o combinación de poderes está determinada no solamente por ese uso del poder, sino también por las personalidades sociales y culturales de los participantes. Por ejemplo: el mismo ejercicio del poder coercitivo - un capataz abofeteando a un obrero-provocaría una respuesta más enajenada en personas trabajadoras que en "comorristas", en la Inglaterra actual que en la de hace tres generaciones; en Francia que en la Costa de Marfil; en una persona agresiva que en una servil. Sin embargo, cuando el efecto de todos estos factores es "comprobado", cuando el efecto de varios medios de control en el mismo grupo de trabajadores es comparado, cuando más normativos son los medios de control usados menos enajenador es el uso del poder, y cuanto más coercitivos los medios, más enajenador el uso del poder. El poder utilitario raramente provoca una respuesta tan enajenadora como el coercitivo, ni por regla general engendra tanta adhesión como el normativo. Más concretamente: la



mayoría de los obreros raramente se sienten tan enajenados como los prisioneros o tan comprometidos como los miembros de una Iglesia.

Un hallazgo capital del análisis comparativo de las organizaciones es que las organizaciones que se diferencian en la clase de control que usan, y en la enajenación o compromiso que provocan, se diferencian también en su estructura organizativa en muchos aspectos importantes. Entre todas estas diferencias estructurales ocupan primer plano las del lugar y función de la jefatura.

Jefatura y control de organización

El poder de una organización para controlar a sus miembros se basa en puestos específicos (jefe de departamento), en una persona (un hombre persuasivo), o en una combinación de ambos (un jefe de departamento persuasivo). El poder personal es siempre un poder normativo; se basa en el manejo de símbolos y sirve para producir adhesión a la persona que manda. El poder por el puesto que se ocupa, por otra parte, puede ser normativo, coercitivo o utilitario. Un individuo cuyo poder deriva principalmente de su puesto en la organización es designado como *oficial*. Un individuo cuya capacidad de controlar a otros es principalmente personal es designado como *líder informal*. Uno que ejerce un poder tanto por su puesto como por su persona es un *líder formal*.

Una persona que es jefe de un campo no es necesariamente jefe en otro; el capitán de fútbol no es necesariamente el estudiante políticamente más influyente. Si decimos que X es un jefe, debemos también especificar en qué campo lo es. Hay muchas maneras de distinguir entre varias clases de actividades. Las dos principales esferas de actividad que una organización puede desear controlar son: la instrumental y la expresiva. Actividades *instrumentales* se refieren a la fuerza de los medios dentro de la organización y a su distribución en ella. La minería y la producción son generalmente instrumentales. Actividades *expresivas* afectan a las relacio-

nes interpersonales dentro de la organización y el establecimiento de una adhesión a las normas por parte de los que participan en ella. Reuniones sociales, ceremonias y arengas, son todas ellas expresivas. Bales y sus colaboradores han demostrado en estudios de grupos experimentales que cada una de las dos series de actividades tiende a desarrollar sus propias posiciones de control. Se separan por el hecho de que tienden a ocupar individuos diferentes.⁵ Esto es así, en parte porque estas posiciones exigen orientaciones de función y características psicológicas incompatibles.⁶ Por eso es bueno distinguir entre jefes instrumentales y expresivos según la actividad en que destaquen.

En las organizaciones que tienden a usar la coerción extensamente, y cuyos rangos inferiores tienden a ser sumamente enajenados, la prisión tradicional es un ejemplo típico; el control de trabajo para la organización y la conducta dentro de ella tiende a dividirse entre jefes oficiales e informales. Los guardianes son oficiales, puesto que su poder deriva principalmente de su posición y es independiente en gran parte de sus cualidades personales. Sin embargo, buena parte del poder para controlar a los presos está en las manos de jefes compañeros de influencia, que no tienen posiciones en la organización y se apoyan en su influencia personal y por eso son líderes informales. Aunque los alcaides, y hasta cierto punto los guardias, tengan alguna influencia personal sobre los reclusos, esa influencia, por regla general, es menor; en este sentido no hay una jefatura formal relevante en las prisiones típicas. La capacidad de la prisión para controlar a los reclusos depende en buena parte de la cantidad de poder coercitivo que los oficiales ejerzan (por ejemplo, cuántos guardias haya) y de las relaciones entre los oficiales de la prisión y los líderes informales reclusos. McCleery estudió una prisión en la que los líderes informales reclusos mantenían "el orden y la ley" hasta que los oficiales de la prisión, a consecuencia de un cambio en el personal, minaron la jefatura informal intentando desarrollar su propio poder y jefatura. Esto redujo la cooperación entre los



jefes informales y los oficiales y eventualmente desencadenó un motín; es decir: los oficiales de la prisión perdieron el control.⁷ Hay duda de si los superiores pueden servir de líderes de inferiores en organizaciones coercitivas. Los oficiales deben reducir la coerción de la organización o abandonar la esperanza de una jefatura formal efectiva.

Las actividades expresivas en la prisión son controladas casi exclusivamente por jefes reclusos que establecen y hacen cumplir las normas relativas a lo bueno y lo malo. Los jefes reclusos, por ejemplo, determinan si y cuándo es propio hablar a un guardia, qué crímenes son más o menos prestigiosos (los asesinos tienen más categoría que los estupradores), etc. De manera similar, las relaciones sociales están casi exclusivamente determinadas por los reclusos y sus jefes: los "soplones" están condenados al ostracismo, los guardias y el personal de otra prisión están excluidos. Los oficiales de la prisión tienen poco control de estas normas y relaciones. Esta es una de las razones por las cuales los esfuerzos de rehabilitación y el trabajo psiquiátrico no tienen mucho éxito en las prisiones tradicionales mientras no se cambie la estructura básicamente coercitiva.

Las actividades instrumentales en la prisión, especialmente la distribución de comida y trabajo, se prestan más al control por parte de la organización y sus oficiales; pero aun en este campo, los líderes reclusos informales tienen gran cantidad de poder. La comida y otros renglones menores, como los cigarrillos que distribuye la prisión, son redistribuidos por los reclusos para ajustar la distribución de los bienes terrenos a sus normas, para premiar a los que están altos en la escala normal de los reclusos y castigar a aquellos que están bajos en dicha escala. De manera semejante, la distribución de trabajo en la prisión viene afectada por las presiones que los líderes reclusos ejercen sobre los oficiales. Responder a esas presiones es a menudo la única manera como un oficial puede mantener la cooperación del líder recluso, que a su vez es requerida para mantener un control eficiente de la organización. Además, el

control por parte de los reclusos de las actividades instrumentales se extiende a la producción y adquisición de bienes ilícitos y la planeación y ejecución de los intentos de evasión. El principal control instrumental de los oficiales es ecológico: incluye mantener a los reclusos en la prisión y asignarlos a las diversas secciones y celdas.

Otras organizaciones que se basan fuertemente en el control coercitivo tienen estructuras de jefatura semejantes a la de una prisión. Sin embargo, cuanto menos coerción se emplea, más influencia se logra sobre la conducta de los reclusos, y mayor es la probabilidad de que se desarrolle una jefatura formal (por ejemplo, jefatura por parte de las jerarquías superiores) dentro de los puestos de la organización.⁸ En los campos de concentración japoneses en Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial, por ejemplo, había relativamente menos coerción que en la prisión de tipo medio. Aunque la mayoría del personal del campo era tratado como "oficiales" cuyas directivas son obedecidas a causa de su poder impersonal coercitivo -y a veces remunerativo-, dos miembros del equipo directivo (principalmente el director "popular") tenían un poder personal que podía llamarse liderato, aunque estaba grandemente limitado a la esfera instrumental administrativo.⁹

Las instituciones correccionales en que se mantiene a los delincuentes juveniles tienden, por término medio, a ser menos coercitivas que las prisiones. Lo mismo puede decirse para los hospitales de pacientes mentales, aun los del tipo más antiguo, a menudo tan coercitivos como las prisiones, pero no del todo. Y, bajo la presión de la extensión del punto de vista humanístico en la sociedad, hay una tendencia a aumentar el equipo profesional y a reducir el grado y la frecuencia de la coerción usada en todas estas organizaciones. Mientras inicialmente mucho del trabajo profesional en estas organizaciones puede rendir poco a causa de que los reclusos están muy enajenados para entrar en una relación productiva con el equipo de tratamiento, al aumentar el equipo profesio-



nal y reducirse la coerción de estas organizaciones cambiando recompensas sociales por castigos físicos, la influencia de los terapeutas en los reclusos crece gradualmente, aunque nunca llega a la de los jefes en organizaciones sumamente normativas.

En organizaciones basadas predominantemente en controles normativos, tiende a haber poco "oficiales" y pocos líderes informales; los líderes formales efectivamente controlan a la mayoría de los que participan en la organización. En el grado en que los líderes informales surgen en una parroquia, por ejemplo, la tendencia es reclutarlos y ganarse su lealtad y cooperación dándoles en la organización puestos que ocupen su tiempo, digamos como miembros de un comité parroquial. Ahora bien, los líderes informales pueden separarse para formar su propia organización religiosa. En cualquier caso, la tendencia es que los líderes informales pierdan esta posición dentro de la organización dada y que el control permanezca principalmente en manos de líderes formales. Fichter discute el desarrollo de las posiciones en las parroquias católicas, que están ocupadas por sus líderes seculares activos. Abarcan las actividades atléticas, caritativas y sociales, pero están directa o indirectamente controlados por el párroco.¹⁰

Más recientemente, en grandes iglesias protestantes ha habido un aumento de la profesionalización de la jefatura, haciendo que empleados pagados asuman algunas de las actividades anteriormente desempeñadas por laicos. Se les contrata por la educación religiosa, como consejeros como jefes de recreación, trabajo social y música, bajo la supervisión de los ministros.¹¹

El control en las organizaciones normativas depende mucho más de las cualidades personales que en las organizaciones coercitivas. De ahí que, a través de varios procesos de selección y socialización, las organizaciones normativas se esfuercen por dotar a los puestos de la organización desde los que se ejerce el control, de individuos que ejerzan influencia personal y combinen así el poder normativo de su posi-

ción (por ejemplo, el estado sacerdotal) con el poder personal (por ejemplo, una personalidad persuasiva), es decir: de líderes formales. Los individuos que carecen de poder personal son a menudo trasladados a posiciones en la organización en los que no se ejerce el control, tales como el trabajo oficinesco o intelectual. Tales esfuerzos sistemáticos de las organizaciones normativas para procurarse una jefatura en los puestos formales, y el altísimo grado de éxito de semejantes esfuerzos, hace menos probable la evolución de líderes informales.

Los líderes formales en las organizaciones normativas tienen menos éxito en el ejercicio del control tanto instrumental como expresivo, aunque se preocupen más de controlar las actividades expresivas. Algunas organizaciones religiosas proporcionan oficinas para ambas clases de jefatura. Los asuntos expresivos tienden a ser las funciones principales de sacerdotes y obispos; las instrumentales, las funciones principales de puestos secundarios, como los diáconos. En otras organizaciones religiosas, el control de las actividades instrumentales se deja en gran parte al laicado, mientras las organizaciones se esfuerzan en mantener un monopolio de control sobre los asuntos expresivos -tales como las oraciones que deben rezarse pidiendo adhesión a las normas propugnadas por la Iglesia. La separación completa del control de ambas clases de actividades es imposible puesto que los asuntos instrumentales (por ejemplo, los financieros) afectan a los expresivos (por ejemplo, a la calidad de las escuelas dominicales o parroquiales), y viceversa. Para asegurar la superioridad de los asuntos expresivos, que están más directamente relacionados con los fines religiosos, sobre los instrumentales, y contrarrestar las tendencias al desplazamiento de los fines, las organizaciones religiosas tienden a insistir en la superioridad del jefe expresivo sobre el instrumental, tanto si éste es informal como formal.

Así como las prisiones son organizaciones coercitivas típicas, las organizaciones religiosas son organizaciones normativas típicas. La estructura de la jefatura de otras organizaciones



sumamente normativas (por ejemplo, el partido comunista en las sociedades occidentales) es completamente similar a la de las organizaciones religiosas.¹² La jefatura se concentra fuertemente en los puestos de la organización, tales como secretario del partido, y a los líderes informales o se les da un puesto o se les expulsa. Los hospitales son también organizaciones normativas, en cuanto que el médico tiene que vencer al enfermo de que siga sus indicaciones. Cuando se trata de enjuiciar la competencia profesional, el profano tiene poca base para un juicio racional y debe proceder a otras cosas. Por esa razón, la capacidad del médico de hacer contacto personal con el paciente es importante. Peterson, Andrews, Spain y Greenberg afirma "...no hay correlación lineal entre la calidad del cuidado médico proporcionado por un médico y su renta neta. En realidad, esto difícilmente nos sorprende a la vista del hecho de que el público profano tiene pocos criterios válidos para juzgar la competencia de un médico. En cambio, forma parte del folklore que un profano juzgue la personalidad del médico o su "comportamiento a la cabecera" mas elevadamente que su competencia profesional, que puede ser menos tangible evidente"¹³.

De ahí, pues, que el interés sobre las cualidades del jefe frecuentemente empieza con la selección y la socialización desde la Facultad de Medicina. Aunque la competencia se hace resaltar en la selección de los estudiantes de Medicina, también se les prueba para ver si tienen potencialmente la "personalidad de un médico" designada frecuentemente como la "capacidad de imponer al paciente la propia voluntad". El peso relativo de este factor es difícil de establecer pero parece que se le subestima más que se le sobrestima. Se acepta ampliamente que la "personalidad" es más importante para los abogados que para los médicos, pero los futuros médicos no piensan así. Thielens demuestra que 40% de los estudiantes de Medicina consideran "la personalidad agradable" como el segundo de los factores más importantes que contribuyen a hacer un buen

médico; el "gran talento" fue enumerado en primer lugar por 73%.

Los estudiantes de Derecho, cuando fueron interrogados acerca de una cuestión paralela relacionada con los factores que hacen un buen abogado, concedieron a los atributos virtualmente idéntica importancia: 73% pusieron primero el talento y 44% pusieron en segundo lugar la "personalidad agradable".¹⁴

El control en las organizaciones utilitarias se divide más simplemente entre los oficiales de la organización, los líderes formales y los líderes informales de los empleados. Además, la principal preocupación de estas organizaciones es el control instrumental de asuntos tales como la producción y la eficiencia, y no el control de relaciones y normas establecidas por los obreros, en cuanto éstas no afecten negativamente a las actividades instrumentales. El esquema particular de liderato que se desarrolle depende en gran parte del grado relativa de enajenación o compromiso de los empleados. En industrias en que los obreros están muy enajenados sus líderes informales, ya sean "manos viejas" o administradores de sindicatos, tienden a controlar la mayoría de las actividades expresivas y muchas de las instrumentales. En tales fábricas, el capataz y los supervisores de jerarquía superior, aunque quieran participar, son excluidos de las relaciones sociales de los obreros, y los trabajadores establecen las normas que determinan lo que se considera una apropiada jornada laboral, si y cuánto está bien hablar a un capataz, etc. Sin embargo, la fábrica generalmente determina por lo menos qué trabajo ha de hacerse y algunas de las especificaciones acerca de cómo ha de llevarse al cabo. Un caso en que el grupo de trabajadores desarrolló a un líder tanto instrumental como expresivo, es referido por Roethlisberger y Dickson. Refieren que el grupo reveló "...general insatisfacción o inquietud. En unos, esto se expresaba por demandas de ascenso o traslado; en otros, por una queja de su suerte al mantenerlos en tal tarea... Yo (el observador) advertí entonces que dos de los obreros en particular detentaban posiciones más bien privilegiadas



en el grupo y eran buscados por el resto de los miembros. El grupo parecía colocar en estos dos considerable responsabilidad. De A decían:

“Puede manejar a los ingenieros, inspectores y supervisores...” Hablando de B, expresaban admiración por sus hábitos de trabajo y sus capacidades”.

Aunque las capacidades instrumentales de E eran respetadas, sus funciones expresivas no eran resaltadas: “Hace poco fulano habló demasiado y B lo hizo callar.” Todos expresaban apreciación de su buena voluntad en ayudarlos. A, en sus entrevistas, habló de luchas con los supervisores y argumentos con los ingenieros e inspectores. “Yo hice trabajar varias máquinas después que un experto del Este dijo que era imposible un ajuste.” E habló de ayudar a otros ajustadores. “Dijo que amenazaba con golpear en las narices a un operador por haber hecho saber al supervisor que había terminado pronto.”

El observador resumía la situación: “El control de supervisión establecido por la administración para regular y gobernar a los trabajadores ejerce poca autoridad, excepto para tratar de que no les falte trabajo. Parece que el grupo está protegido del exterior por A... y del interior por uno (B) capaz de administrar un castigo por una violación de los estándares del grupo.”¹⁵ Los obreros proporcionan así de manera informal jefes expresivos y algunos de los instrumentales, pero la fábrica tiende a ejercer cierta jefatura formal en los asuntos instrumentales. Adviértase, no obstante, que cuando la enajenación se eleva, los obreros pueden adquirir control de buena parte del proceso mismo de trabajo.

En las fábricas en las que los obreros están menos enajenados, y en las organizaciones de trabajadores no obreros, la jefatura formal ejerce considerablemente más control, de manera especial sobre las actividades instrumentales. El trabajo desempeñado y su distribución entre los diversos trabajadores está determinado en gran parte por el equipo directivo de la organización. Además, algo del control expresivo, aunque raramente mucho, es adquirido

por los que ocupan puestos de poder en la organización. Las normas seguidas por los participantes inferiores se acercan mucho más a las de las jerarquías más altas, y las relaciones sociales no están tan agudamente separadas. La reunión de Navidad, después de todo, es típica no de una fábrica enajenada, sino de la oficina menos enajenada. Es en las fábricas en las que la enajenación no es elevada y en otras organizaciones utilitarias donde la organización tiene éxito en sus esfuerzos para aumentar el compromiso y controlar las actividades expresivas de los empleados mediante un mecanismo tal como departamentos de personal, trabajadores sociales y la participación de los rangos inferiores en la toma de decisiones. Las mismas técnicas son a menudo menos efectivas, desde el punto de vista de la organización, en estructuras en las que los participantes están menos enajenados.

No debe concluirse de ahí que cuando la organización es baja en jefatura formal no pueda lograr sus fines efectivamente. Las organizaciones coercitivas se basan en la presunción de que los oficiales no pueden alcanzar ninguna jefatura sobre los reclusos, y por eso se le equipa para tratar con ellos por otros medios; las organizaciones utilitarias pueden funcionar con eficiencia plena con una jefatura formal de las actividades instrumentales y algunas expresivas; las organizaciones normativas parecen ser el único tipo que requiere una jefatura formal considerable para operar, e incluso éstas pueden marchar bien con el control formal de las actividades expresivas y solamente algo de las instrumentales. Finalmente, como lo demostró el estudio de la prisión, aunque la jefatura esté sumamente concentrada en manos de los participantes inferiores, en tanto que la cooperación de estos líderes informales pueda ser obtenida y mantenida por el gobierno de la prisión, este tipo de organización puede controlar efectivamente a los reclusos sin ninguna jefatura formal.

Una discusión más amplia de este asunto exigiría una descripción y un análisis detallado de la naturaleza de cada clase de organización



y de las formas que la distribución de la jefatura toma en ellas. No puede hacerse en los límites de espacio de que disponemos, ni es necesario. Una vez que los principios básicos han sido comprendidos, pueden aplicarse fácilmente a cualquiera organización que se estudie o que se quiera examinar. En primer lugar, ha de determinarse la naturaleza del poder típicamente empleado por la organización: ¿Es coercitivo, normativo o utilitario?; y ¿hasta qué grado? Después, ha de establecerse la

orientación típica del grupo de participantes observado. ¿Están enajenados o comprometidos? Esto puede entonces relacionarse con el lugar de la jefatura dentro de la estructura de poder de la organización. ¿Está su lugar en los puestos de la organización (formal) o entre los participantes inferiores, que no tienen puestos de poder dentro de la organización (informal)? La jefatura de la organización ¿es solamente instrumental, solamente expresiva o ambas cosas?

Notas de la lectura

CAPÍTULO PRIMERO

¹ Robert Presthus, *The Organizational Society* (Nueva York, Konopf, 1962)

² Talcott Parsons, *Structure and Process in Modern Societies* (Glencoe, 111.: The Free Press, 1960), Pág. 17. En todas las unidades sociales se encontrará una cantidad mínima de semejante construcción y reconstrucción, pero es mucho más elevada en las organizaciones.

CAPÍTULO SEXTO

¹ La discusión de este capítulo y del siguiente está expuesta en la obra del autor *A comparative Analysis of Complex Organizations* (Nueva York: The Free Press of Glencoe, 1961).

² J. C. Abegglen, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization* (Glencoe, 111: The Free Press, 1958).

³ A menos que se especifique lo contrario, el término "poder normativo" se usa para designar tanto el poder normativo como el normativo-social. El poder social no se discute, porque en cuanto tal no es poder de las organizaciones.

⁴ Véase Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, cap.3

⁵ Robert F. Bales, "The Equilibrium Problem in Small Groups", en: Talcott Parsons, Robert U. Bales y E. A. Shils (ed.), *Working Papers in the Theory of action* (Glencoe, 111.: The Free Press, 1953), págs. 111-161.

⁶ Robert F. Bales, "Task Status and Likeability as a Function of Talking and Listening in Decision-Making Groups", en: L.D. White (edit), *The State of the Social Sciences* (Chicago: University of Chicago Press, 1956), págs. 148-161.

⁷ R. H. McCleery, *Policy Change in Prison Management* (East Lansing: Michigan State University Press, 1957).

⁸ Aunque el hecho de reducir la coerción a menudo requiere reducir algunas medidas de seguridad, hay límites al grado en que esto pueda hacerse.

⁹ A. H. Leighton, *The Governing of Men: General Principles and Recommendations Based on an Experience in a Japanese Relocation Camp* (Princeton: Princeton: University Press, 1945), págs. 226-241.

¹⁰ J. H. Fichter, *Social Relations in the Urban Parish* (Chicago: University of Chicago Press, 1954), págs 3-49.

¹¹ P. M. Harrison, "Churches and the Laity Among Protestants". *Annals of the American Academy of Political and Social Science* (1960), 332:37-49.

¹² Véase Philip Selznick. *The Organizational Weapon* (Nueva York, McGraw-Hill, 1952).

¹³ O. L. Peterson, L. P. Andrews, R. S. Spain y B. G. Greenberg, "An analytical Study of North Carolina General Practice", *Journal of Medical Education* (1956), 31:130.

¹⁴ W. Thielens, Jr., "Some Comparisons of Entrants to Medical and Law School", *Journal of Legal Education* (1958), 2:148.

¹⁵ F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge: Harvard University Press, 1939), páginas 383-384.



LECTURA:
**EL PLACER Y LA NORMA
 EN CIENCIAS SOCIALES***

Presentación

Martín Serrano considera que, desde Epicuro, los padres fundadores de las ciencias humanas estuvieron empeñados en la búsqueda de la felicidad, la verdad y la justicia, y colocaron estos valores como fundamento de prueba tanto de la pertinencia del saber social, como de la legitimidad de las organizaciones sociales.

El autor ubica al pensamiento de Rousseau y al de Malthus como dos fuentes principales y antagónicas para el desarrollo ulterior de las ciencias sociales, y explica por qué dentro de la estructura social capitalista se desarrolla la concepción pragmática e instrumental del valor de las ciencias sociales mientras que, por otra parte, hay un desarrollo de las ciencias sociales críticas que se expresa, en buena medida, en el criticismo alemán.

Presenta la postura marxista según la cual, en la organización social capitalista no es posible la expresión ni la satisfacción auténtica del deseo humano. De aquí surgen preguntas acerca de las posibilidades de gozo en las actuales condiciones económicas, sociales o institucionales, interrogantes que pueden generar una motivación para la búsqueda creativa de las alternativas que el sujeto tiene para construir en las instituciones, formas de relación y de organización que le permitan avanzar en la búsqueda de la felicidad.

1. El placer y la norma en ciencias sociales

La historia de la sociología ha consistido, en medida no despreciable, en una toma de posición sobre el lugar que el gozo y la felicidad

deben tener en la concepción y la organización de la sociedad, y en un esclarecimiento de las relaciones epistemológicas entre los deseos del hombre y el conocimiento de la verdad sobre el hombre¹. Trataremos de aclarar en que momento y con qué consecuencias para las ciencias humanas se abandonó la persecución solidaria de la felicidad, la verdad y la justicia en la que se habían empeñado los Padres Fundadores².

1.1 ANÁLISIS DEL PLACER Y LA NORMA EN LOS ANTECEDENTES DE LOS PADRES FUNDADORES

a) El acuerdo entre naturaleza y moral en el capitalismo agrario

La afirmación de que el gozo es verdad y la verdad es gozosa se encuentra en Epicuro, vuelve a brillar fugazmente durante el Renacimiento y penetra en las ciencias sociales en la misma época en la que se inicia el pensamiento científico sobre el hombre en la sociedad, con los autores del siglo de las luces.

Suele creerse que la validación de la verdad social por el placer es una línea de prueba exclusiva de los autores utopistas. Sin embargo, fueron los racionalistas quienes introdujeron la felicidad de los hombres como el criterio para juzgar sobre la racionalidad de las instituciones sociales. Los iluministas consideran escolástica cualquier teoría en ciencias humanas cuyo objeto no fuese comprender al hombre-naturaleza, y cuyo fin no se orientase a aumentar su gozo. Sirva como ilustración de estas afirmaciones el siguiente texto de Rousseau:

«Sólo tratamos de conocer porque deseamos gozar, y no es posible concebir por qué el que no tuviera ni deseos ni temores se molestaría en razonar. A su vez, las pasiones sacan su origen de nuestras necesidades y su progreso de nuestros conocimientos» (1970-48).

* Manuel Martín Serrano. "El Placer y la Norma en Ciencias Sociales" En: Métodos Actuales de Investigación Social. Madrid, Akal Editor, 1978. pp. 15-28



Los iluministas creen que los deseos naturales del hombre son moralmente buenos, porque están espontáneamente avocados hacia el aprecio de la bondad, la belleza y la verdad, sentimientos que son fuente y contenido del placer. Por lo tanto, las instituciones serán morales cuando no coarten la naturaleza humana; y las ciencias del hombre serán verdaderas cuando reconozcan el primado de los deseos, valoren su diversidad y originalidad y rechacen el dominio de las normas culturales que perpetúan la uniformidad y la dependencia. Rousseau plantea con todo vigor el tema central de la psicología social: las relaciones conflictivas existentes entre la naturaleza humana y la cultura. Portavoz de una burguesía agraria revolucionaria, el ginebrino propone la creación de una «contra-cultura» fundada en el gozo natural.

b) El sometimiento de la naturaleza a la norma en el capitalismo industrial

El iluminismo duró poco como ideología del nuevo régimen. Pronto la moral burguesa abandonó a Rousseau por «un pastor sombrío»:

Malthus³. Cuando la burguesía industrial sustituye en el poder a la agraria, los instintos naturales del buen salvaje roussoniano, inspiran el más profundo horror a los sentimientos calvinistas del burgués urbano. Malthus acepta a regañadientes que la sociedad civilizada deba transigir con la existencia del instinto sexual, puesto que la sexualidad cumple una función no sustituible en la reproducción de la fuerza del trabajo que necesitan las fábricas; pero advierte que la actividad sexual no sirve ni para la acumulación del capital, ni para el aumento de las destrezas técnicas. Y como para el burgués lo inútil es inhumano y considera inútil todo lo que no sirve directamente para reproducir la fuerza de trabajo, Malthus concluye que instinto y vicio son una misma cosa.

En cualquier caso Malthus tranquiliza al burgués; el orden establecido está defendido frente a la agresión erótica, representada por el gozo del buen salvaje, no sólo por la moral, sino

además por la propia naturaleza. Malthus afirma que quien viva como si el sentido de la existencia fuese el placer, está mal equipado para mantenerse vivo y para reproducirse en una sociedad fundada en el trabajo y la continencia. Este modelo gladiatorio de la supervivencia asegura cínicamente que o bien el buen salvaje se dejará educar, es decir, aprenderá a reprimir sus deseos; o bien, si rechaza estos frenos positivos, los frenos negativos (representados en última instancia por la muerte) se encargarán de excluirle de la civilización por vía biológica.

Como Malthus no concibe más sociedad que aquella, fundada en la acumulación mediante la institucionalización de la penuria, no se le pasa por la cabeza que la moral represiva puede ser revocada, por muy arraigada que esté en la organización social.

El capitalismo industrial sustituye definitivamente la moral roussoniana, fundada en la verdad del deseo y el rechazo de la cultura represiva, por la moral malthusiana, fundada en el primado de la norma y en el rechazo de los instintos. El paso siguiente consistió en considerar inhumano a la naturaleza humana, en vez de a las instituciones sociales. Así, Spencer dirá literalmente que son inmorales aquellos que carecen de educación, y que el instinto es una rebelión de la naturaleza contra la cultura, que la civilización tiene la obligación de reprimir y dominar. Se comprende que en una sociedad que está terminando de transformar el artesano en un obrero sometido a la disciplina de la división del trabajo, el comportamiento espontáneo se juzga primitivo. Por lo tanto, toda expresión natural del instinto y el afecto no era «civilizada». Conclusión que históricamente introduce en la concepción victoriana del mundo, contexto en el que vio la luz la «sociología científica» burguesa.

c) La crítica marxista al malthusianismo

El rechazo del derecho al placer que asumen las ciencias sociales herederas de Malthus, representa algo más que una simple coartación



de la felicidad posible: desemboca en el rechazo del derecho a la vida, instrumentado ideológicamente como la teoría de la sobrepoblación. Los maltusianos adoptan un modelo biologista de la reproducción social, según el cual el crecimiento (geométrico) de la población, entra periódicamente en contradicción con el crecimiento (aritmético) de los recursos. De esta forma la sobrepoblación se concibe como un fenómeno histórico absoluto, existente en cualquier tipo de organización social.

Una gran parte de «El Capital» consiste precisamente en una crítica de biologismo social, intención que se anticipa en el esquema de la «Historia Crítica de la Teoría de la Plusvalía». Marx considera metafísica la hipótesis del doble tipo de crecimiento, aplicado a todas las poblaciones, y a todos los recursos. La sobrepoblación es un fenómeno histórico relativo. Para Marx sobrepoblación no es otra cosa que *pobreza*; y la pobreza está determinada por el desarrollo del trabajo en cada forma de producción:

«Al desarrollo del trabajo corresponde el de la superpoblación. Cada modo de producción tiene sus propias leyes de crecimiento de la población y de la superpoblación, siendo esta última sinónimo de pobreza. Estas leyes se reducen pura y simplemente al comportamiento determinado del individuo vivo con respecto a sus condiciones de producción y de reproducción, en tanto que miembro de la sociedad, puesto que no trabaja y no se apropia (de recursos de vida) sino en sociedad» (o.c., 95).

La revolución burguesa, al destruir formas equilibradas de reproducción de individuos y de recursos, convierte en sobrepoblación una gran parte de la población que anteriormente era económicamente viable. Este fenómeno lo analiza Marx por referencia a Irlanda y a la India en numerosos escritos (un resumen en Marx y Engels, 1976). Es una consecuencia del paso del sistema de producción agrario al sistema capitalista, y del paso del sistema capitalista competitivo al sistema monopolista colonial:

«La disolución de estas relaciones priva a determinado individuo o parte de la población de las condiciones de reproducción características de esa base (productiva) determinada. Así se forma una superpoblación no solamente desprovista de todo recurso, sino también despojada del medio de procurarse por su trabajo con qué subsistir; es la masa de pobres. Únicamente en el modo de producción capitalista es donde la pobreza tiene su origen en el trabajo, así como en el desarrollo de la fuerza productiva del trabajo»⁴ (1956-d.96).

Los límites de la población, para Marx, son los propios límites de la población que puede usar como fuerza de trabajo el sistema productivo. El sistema capitalista genera más sobrepoblación relativa que ningún otro sistema. En otra forma de producción que no esté orientada a acumular valores de cambio, por una parte, se ampliarán los bienes disponibles, al servicio de las necesidades sociales; por otra parte, el crecimiento de la población se autoajustará al desarrollo de los recursos; y finalmente, el reparto social justo terminará con el concepto éticamente monstruoso, y socialmente inexacto de población sobrante.

La lógica inmanente a la razón instrumental burguesa, se expresa inicialmente en el rechazo del placer (económicamente inútil) y desemboca en el rechazo de la existencia humana (económicamente sobrante). El ascetismo, tanto si se expresa a nivel ideológico en las religiones burguesas, como si se defiende a nivel tecnocrático en las ciencias sociales burguesas, no es una enfermedad del pensamiento burgués que pueda ser explicada como ñoñez o neurosis; representa la forma más decantada de la racionalidad del sistema. Observación que Marx se encarga de demostrar en la «Historia Crítica de la Teoría de la Plusvalía», y que posteriormente recoge Max Weber cuando relaciona el ascetismo y la acumulación capitalista.

La profunda verdad que contiene la crítica contestataria, radica en que la represión institucionalizada del placer (más allá de la repre-



sión socialmente necesaria para garantizar la vida social) es un arma política que sirve para imponer la depauperización, mediante la privación del valor de uso más primario, el derecho a la vida.

d) Las dos fuentes posibles para las ciencias sociales

Rousseau, y por tanto el primado de la naturaleza y del gozo; a Malthus, y por tanto el primado de la cultura y la norma. La posterior historia de las ciencias sociales muestra que, en términos generales, cuando han caminado tras los pasos de Rousseau han sido críticas; y cuando han seguido el camino abierto por Malthus, han sido conformistas.

Los razonamientos y los dogmatismos que los sociólogos clásicos emplearon para justificar la elección de Rousseau o Malthus, o si se quiere de una ciencia del placer o una ciencia de las normas, explican en buena parte los orígenes de los dogmatismos y argumentos que todavía persisten. Nuestros próximos análisis buscarán sus fuentes históricas.

1.2. EL PLACER Y LA NORMA EN EL UTILITARISMO ANGLOSAJÓN

a) La concepción crítica de la utilidad en los favianos

El utilitarismo en sus orígenes, antes de convertirse en la ideología del beneficio, era una ética procedente de Helvetius. Los utilitaristas consideran una exigencia moral que las instituciones sociales se diesen como fin permanente el logro de la mayor felicidad posible para el mayor número posible de hombres. Benthan escribe que sólo el placer es útil y moral, y su discípulo Stuart Mill el mayor, dice textualmente.

«Todo escritor que desde Epicuro a Benthan haya sostenido la teoría de la utilidad, ha entendido por ésta no algo que hubiera de

contraponer al placer, sino el placer mismo» (1962-27).

Los favianos transmiten la idea de Benthan de que la verdad científica, cuando el saber se refiere al hombre, no es neutral, porque las ciencias sociales son responsables de su felicidad y de su libertad en la medida que sirven para proponer normas de comportamiento y formas de organización de las instituciones. En la concepción faviana del utilitarismo, el conocimiento útil no coincide necesariamente con el conocimiento instrumental. Cuando el saber instrumental tiene consecuencias que limitan las opciones humanas, es objetivamente inválido, aunque sirva para aumentar el control sobre la sociedad.

La crítica faviana del «saber útil» ha sido recogida, a través de Russel, por el más racionalista de los lingüistas: Chomsky. Este autor ha escrito varias obras de crítica social dirigidas contra las tesis de E. Shils en defensa de una sociología instrumental, tesis expuesta en «El final de las ideologías». Chomsky señala que en la época de Mill todavía el intelectual independiente podía enrocarse en la postura contemplativa del profesional, definiendo sus problemas por referencia a las técnicas que había aprendido a dominar; porque todavía no existía una ingeniería social al servicio de la dominación en condiciones de aprovecharse de sus observaciones (1872-85). En cambio, en nuestros días ni los científicos de la naturaleza ni los de la sociedad pueden aislar el conocimiento de su uso: señala que mientras el saber de los físicos está siendo empleado para aniquilar el mundo, el de los sociólogos puede recibir el más modesto uso de vaciar las relaciones sociales de espontaneidad, con el objeto de eliminar la disidencia y planificar el consenso.

b) La concepción pragmática e instrumental del utilitarismo

En EE.UU. el utilitarismo se injertó en el pragmatismo, y se convirtió en la concepción ins-



trumental del valor de las ciencias sociales que crítica Chomsky. El pragmatismo utilitarista y operacionalista caricaturiza la utopía favianiana, intento noble de desarrollar unas ciencias humanas que aplicasen el espíritu positivista anglosajón a una práctica social comprometida con la felicidad y la justicia de los hombres. El operacionalismo reduce el concepto de utilidad de Benthan a una aritmética de los placeres y las renunciaciones. La expresión más sofisticada de esta instrumentación es la teoría de los juegos, utilizada en psicología para «simular» las interacciones y las interdependencias en los pequeños grupos (cf. más tarde cap. III-1).

El utilitarismo inglés del siglo XIX, no merecía los herederos americanos del siglo XX. Donde Benthan decía «lo útil, es el placer» los utilitaristas americanos leen «el placer, es lo útil». La definición de la utilidad remite al particular estado de la sociedad capitalista, y viene definido en términos de productividad. Por lo cual, al final, el movimiento favianiano resulta fagocitado por el malthusianismo. Este destino, sin embargo, había sido previsto. Benthan, como J. Stuart Mill, no tuvo imaginación para otra felicidad que la que hacía posible la organización social capitalista; ni para suponer en el hombre otras aspiraciones que aquellas que correspondían al techo de su época. Marx anticipó esta crítica; este autor se muestra mucho más duro con Benthan que con su discípulo J. Stuart Mill:

«Aplicado el hombre, si queremos enjuiciar con arreglo al principio de utilidad todos los hechos, movimientos, relaciones humanas, etc., tendremos que conocer ante todo la naturaleza humana en general, y luego la naturaleza humana históricamente condicionada por cada época. Benthan no se anda con cumplidos. Con la más candorosa sequedad, toma al filisteo moderno, especialmente al *filisteo inglés*, como el *hombre normal*. Cuando sea útil para este lamentable hombre normal y su mundo, es también útil de por sí. Por este rasero mide luego el pasado, el presente y el porvenir» (Marx, 1965-490).

1.3. EL PLACER Y LA NORMA EN EL CRITICISMO ALEMÁN

a) *La rebelión contra el padre de la izquierda hegeliana*

La izquierda hegeliana representa una encrucijada epistemológica a la que hay que remitirse como fuente de las ciencias sociales críticas. En Alemania los jóvenes hegelianos ya habían protagonizado un Mayo contestatario. Pretendían que la razón es la libertad y no el dogma, la imaginación y no la burocracia. Leyeron a Hegel a través de Feuerbach, interpretación que equivalía, en aquella perspectiva histórica, a la heterodoxia de una lectura de Marx a través de Reich en 1968. En ambos momentos históricos existe la misma pretensión de oponer la creatividad del hombre a la normatividad de la máquina burocrático-científica. Además en ambos casos se espera lograr la emancipación de la misma manera: matando al Padre (expresión de la autoridad) cuyo culto se reproduce en las cabezas como dependencia de la autoridad científica -entonces Hegel- y en los corazones como sometimiento al ritual social, entonces mantenido por la Iglesia Nacional Alemana. Quien proponía literalmente este parricidio era un joven hegeliano bien conocido: Carlos Marx. Puede comprobarse en el prefacio de su tesis doctoral cuyo tema es la concepción de la naturaleza que opone a Epicuro y a Demócrito. No hemos de asombrarnos que éste sea su primer interés científico. En esta obra Marx defiende, todavía con argumentos iluministas, una concepción epicúrea de la verdad. Epicuro niega que el comportamiento humano obedezca al mismo determinismo que rige el comportamiento de los cuerpos físicos: Marx, citando a Epicuro, dice que lo que pasa en el alma humana no puede ser valorado por referencia a reglas promulgadas por los dioses indestructibles que ha fingido nuestra mente, sino por relación a la voluntad de Prometeo de transformar la debilidad, el temor y la necesidad de nuestro estado terreno; y en otra cita, recoge el mismo autor que la armonía y la paz no están



garantizadas por las normas de los dioses, sino por la «philía», palabra que significa la relación amistosa, pero con un sentido que hoy se ha perdido: *gozo en común de los bienes materiales*.

b) La concepción histórica del placer en el marxismo

El análisis que hace Marx de la teoría del placer de Epicuro, configura notablemente la teoría de la necesidad de su época de madurez, cuando destaca el carácter históricamente determinado de la naturaleza del hombre, y considera que la antropología no puede conocer la verdad

o la falsedad de las necesidades y las aspiraciones humanas sin analizar cómo han sido conformadas por la sociedad histórica. Al entender de Marx, la verdad sobre la naturaleza de los deseos humanos, se conocerá cuándo éstos pueden expresarse en toda su riqueza. Para ello es necesario: primero, que la sociedad se transforme hasta el punto en que desaparezca el reino de la necesidad, es decir, que el estado de las técnicas y el orden institucionalizado estén en condiciones de gratificar a cada uno según sus necesidades; y segundo, que se instaure el reino de la libertad, es decir, que el contenido de las necesidades no esté mediado por los valores de un sistema de cambio competitivo, sino por las capacidades de cada persona. Este momento histórico presupone la superación no sólo de la sociedad capitalista, sino también de la socialista.

Dice Marx que en la organización social capitalista no cabe la expresión de la riqueza del deseo humano, porque los horizontes de sus aspiraciones están mermados por un sistema de producción que persigue la acumulación de valores de cambio, y no la satisfacción de valores de uso. La medida del valor se fija por el trabajo abstracto y no por el gozo concreto. El primado de la acumulación sobre la satisfacción a nivel del sistema productivo, se refleja a nivel moral como defensa del puritanismo y del ascetismo frente al placer. Reproducimos un texto poco conocido de Marx, que justifica el

anterior análisis, y que a la vez muestra de dónde ha partido Max Weber para realizar su análisis del espíritu del capitalismo:

«La acumulación, el culto del oro implica ascetismo, renunciaciones y sacrificio. El ahorro, la frugalidad, el desprecio de los placeres terrenales, temporales y pasajeros es la caza del tesoro eterno. Acumular dinero es algo estrechamente ligado al puritanismo inglés y al protestantismo holandés» (Marx en M. Weber, 1968-121).

La frugalidad a la que obliga el sistema de producción orientado a la acumulación, no está reñida con una hipertrofia del deseo, desviado hacia el consumo de objeto que no han sido producidos para el placer, sino fabricados porque en ellos se realiza la tasa de beneficios más favorables a la inversión del capital. El sistema de mercado lleva a la sobreproducción, y la sobreproducción reclama sobreconsumo. El fabricante se ve obligado a reclutar no sólo poseedores de valores de uso, es decir, sus propios obreros, sino además poseedores de valores de cambio, es decir, a los obreros de los otros, en tanto que consumidores. La justeza de este análisis ha sido demostrada históricamente por la aparición de instituciones destinadas a controlar la demanda, como la publicidad. El sistema de producción para el mercado obliga no sólo a presentar como renunciables los auténticos placeres, sino a convencer de que son irrenunciables los señuelos con los que cada fabricante adorna su artículo para competir con los artículos de sus concurrentes. En esta sociedad, los deseos del hombre carecen de autonomía. Este es el análisis del origen de la enajenación del deseo que Marx nos ofrece desde «La introducción a la economía política.»

c) La concepción del deseo como advenimiento de la razón a la historia

La confianza de los jóvenes hegelianos en que las ciencias sociales podían servir para la orga-



nización de una sociedad antidogmática, en la que fuese posible la felicidad, no se prolonga exclusivamente en la más caudalosa corriente revolucionaria del marxismo. Otro cauce independiente discurre hasta la escuela crítica, a través de los sociólogos y particularmente de Tönnies, maestro de Marcuse.

Tönnies dice que se pasa de la vida societaria, fundada en la costumbre y la renuncia, a la vida comunitaria, orientada a la creatividad y a la iniciativa, precisamente cuando el grupo se da como fin de sus instituciones lograr la felicidad (1944-97). La insistencia de Marcuse de que la liberación del placer permitirá la aplicación de la razón no-represiva en la organización de las relaciones sociales, procede más bien del racionalismo que del marxismo, y le llega probablemente a través de Tönnies, en quien puede leerse que, cuando la voluntad humana de gozar pueda controlar las instituciones sociales, nacerá una nueva ciencia del hombre. Según Tönnies, esta circunstancia se dará cuando los hombres, emancipados de la necesidad, revoquen las instituciones sociales creadas para reprimir el placer y perpetuar la violencia. Los lectores de Marcuse reconocerán en estos textos de Tönnies ideas familiares.

1.4. ROTURA EPISTEMOLÓGICA DE LA RELACIÓN ENTRE PLACER, JUSTICIA Y VERDAD

Hemos justificado tal vez nuestra afirmación de que el objeto primero de las ciencias sociales ha sido el placer, porque desde el iluminismo se ha creído que existía una relación indisoluble de la verdad y del conocimiento del orden social justo con el gozo humano. No es menos cierto que esta relación se rompe cuando las ciencias sociales renuncian a descender a la naturaleza instintiva del hombre, o a remontarse a sus fines. Hay que buscar el origen de esta actitud científica en el positivismo de los herederos de Comte, como demostramos en nuestro estudio sobre este autor*.

La sociología burguesa clásica ha consistido en gran parte en un esfuerzo por expulsar los deseos y los valores de la explicación del funcionamiento social, recurriendo a factores inmanentes al propio sistema. Durkheim, Simmel y Pareto introdujeron la concepción de la ciencia social inmanente:

- Durkheim en su versión funcionalista (todo hecho social debe tener como antecedente otro hecho social).
- Simmel en la formalista (las formas sociales preceden a los contenidos sociales).
- Y Pareto en la accionista (la acción social tiene en sí misma todo su significado).

a) La vuelta del Padre a las ciencias sociales de la mano de Durkheim

Durkheim es responsable de que nuevamente el Padre sustituya al Deseo en las ciencias sociales. Se propone encontrar un objeto para fundamentar la sociología que sea una cosa, es decir, que permanezca constante, como exigía el concepto de objetividad del positivismo.

En aquel contexto científico, una constante se considera una «cosa», y no un mero operador. Se creía que las fuerzas físicas, por ejemplo, eran «cosas» objetivas porque eran constantes. A Durkheim se le ocurre que si descubre tendencias colectivas constantes, pueden ser consideradas «cosas» tan reales como las supuestas fuerzas naturales. La «cosa» social, Durkheim la define negativamente, mediante el rechazo de otros objetos cuyos efectos sobre la vida social no son constantes. Dice que la cosa social es exterior al individuo, y en tal sentido opuesto a sus creencias personales: que es invariante, como ocurre, por ejemplo, con las tasas de suicidio, en tanto que los individuos son cambiantes, como ocurre con los suicidas; que no existe con vistas a criterio alguno de utilidad, porque tiene en ella misma su propia justificación, aunque ocasionalmente pueda satisfacer las aspiraciones de los hombres. En definitiva, Durkheim expulsa de las ciencias sociales lo



afectivo, lo opcional, lo particular, lo introspectivo, y retiene las coacciones que reproducen el consenso (un examen detallado en página 41 y siguientes).

b) La negación de la verdad del deseo en Simmel

Simmel es responsable de la separación entre Deseo y Verdad. Afirma literalmente que ni el amor, ni la necesidad, ni la religiosidad, son de carácter social (1908-108). Eliminados los contenidos de la vida social, propone para la sociología del estudio de las *formas* de interacción, por ejemplo los modelos de la dominación, la competencia o el conflicto. Según Simmel, las formas son como las verdades platónicas, eternas y constantes; en tanto que los problemas de los hombres son inestables y variables. Dice que puede ser muy cierto, como cree Marx, que exista un conflicto entre las formas de producción capitalista y las relaciones sociales que este sistema desarrolla; y que este conflicto, hasta que rompa el sistema de producción, impida la emancipación de los deseos y las voluntades; pero que, en cualquier caso, cuando la sociedad solucione el conflicto en este ámbito, el mismo modelo conflictivo reaparecerá conformando las relaciones en otro campo distinto (un examen detallado en pág 144 y siguientes)

c) La negación de la justicia del deseo en Pareto

Pareto es responsable de la separación entre verdad, orden justo y felicidad. Afirma que todas las teorías sobre la sociedad que incluyen los valores o los fines que pueden transformarla hay que considerarlas falsas por definición. Cita, entre otros ejemplos, la mayor felicidad de Benthan, el progreso de Comte y Spencer, la sociedad sin clases de Marx y la democracia de Stuart Mill y las rechaza todas, calificándolas como mitos sociológicos o religiones laicas (1917-1889).

Pareto cree que el hombre no es un animal racional, sino un animal interesado, que desea adquirir un saber social no por amor a la verdad y la felicidad, sino por que le resulta útil. El saber socialmente útil suele ser objetivamente falso, por lo tanto el objeto de las ciencias sociales consiste en los que se cree y no en lo que pudiera ser verdadero.

d) La negación del compromiso científico en Marx Weber

Finalmente, Marx Weber, al separar el quehacer «científico» del quehacer «político», estableciendo que el problema de los valores es una cuestión relativa a los marcos teóricos de referencia, proporciona la buena conciencia necesaria para que la sociología académica pueda construirse de espaldas a las angustias y las necesidades humanas.

e) La indocta ignorancia de la sociología académica

Hasta hace pocos años, autores impregnados del consensualismo funcionalista de Durkheim, el operacionalismo idealista de Simmel, el maquiavelismo relativista de Pareto y la arrogancia profesional de Max Weber, pero ciertamente desprovistos de la originalidad de estos antecesores, han dominado las ciencias sociales. Han impuesto una dictadura académica en congresos, revistas y publicaciones, tratando a sus oponentes críticos como agitadores sin derecho a un sitio bajo el sol de la ciencia. Aquellos autores pecaban de ignorancia y no sólo de arrogancia: desconocían que la tradición de la sociología liberal anglosajona permitía plantearse la relación entre utilidad y compromiso intelectual, recuperando, como ahora se hace, el pensamiento faviano; y que la tradición de la sociología liberal europea permitía plantearse la relación entre razón y justicia, recuperando, como ahora se hace, el pensamiento iluminista. Como se ve, se podía ser crítico y



nización de una sociedad antidogmática, en la que fuese posible la felicidad, no se prolonga exclusivamente en la más caudalosa corriente revolucionaria del marxismo. Otro cauce independiente discurre hasta la escuela crítica, a través de los sociólogos y particularmente de Tönnies, maestro de Marcuse.

Tönnies dice que se pasa de la vida societaria, fundada en la costumbre y la renuncia, a la vida comunitaria, orientada a la creatividad y a la iniciativa, precisamente cuando el grupo se da como fin de sus instituciones lograr la felicidad (1944-97). La insistencia de Marcuse de que la liberación del placer permitirá la aplicación de la razón no-represiva en la organización de las relaciones sociales, procede más bien del racionalismo que del marxismo, y le llega probablemente a través de Tönnies, en quien puede leerse que, cuando la voluntad humana de gozar pueda controlar las instituciones sociales, nacerá una nueva ciencia del hombre. Según Tönnies, esta circunstancia se dará cuando los hombres, emancipados de la necesidad, revoquen las instituciones sociales creadas para reprimir el placer y perpetuar la violencia. Los lectores de Marcuse reconocerán en estos textos de Tönnies ideas familiares.

1.4. ROTURA EPISTEMOLÓGICA DE LA RELACIÓN ENTRE PLACER, JUSTICIA Y VERDAD

Hemos justificado tal vez nuestra afirmación de que el objeto primero de las ciencias sociales ha sido el placer, porque desde el iluminismo se ha creído que existía una relación indisoluble de la verdad y del conocimiento del orden social justo con el gozo humano. No es menos cierto que esta relación se rompe cuando las ciencias sociales renuncian a descender a la naturaleza instintiva del hombre, o a remontarse a sus fines. Hay que buscar el origen de esta actitud científica en el positivismo de los herederos de Comte, como demostramos en nuestro estudio sobre este autor*.

La sociología burguesa clásica ha consistido en gran parte en un esfuerzo por expulsar los deseos y los valores de la explicación del funcionamiento social, recurriendo a factores inmanentes al propio sistema. Durkheim, Simmel y Pareto introdujeron la concepción de la ciencia social inmanente:

- Durkheim en su versión funcionalista (todo hecho social debe tener como antecedente otro hecho social).
- Simmel en la formalista (las formas sociales preceden a los contenidos sociales).
- Y Pareto en la accionalista (la acción social tiene en sí misma todo su significado).

a) La vuelta del Padre a las ciencias sociales de la mano de Durkheim

Durkheim es responsable de que nuevamente el Padre sustituya al Deseo en las ciencias sociales. Se propone encontrar un objeto para fundamentar la sociología que sea una cosa, es decir, que permanezca constante, como exigía el concepto de objetividad del positivismo.

En aquel contexto científico, una constante se considera una «cosa», y no un mero operador. Se creía que las fuerzas físicas, por ejemplo, eran «cosas» objetivas porque eran constantes. A Durkheim se le ocurre que si descubre tendencias colectivas constantes, pueden ser consideradas «cosas» tan reales como las supuestas fuerzas naturales. La «cosa» social, Durkheim la define negativamente, mediante el rechazo de otros objetos cuyos efectos sobre la vida social no son constantes. Dice que la cosa social es exterior al individuo, y en tal sentido opuesto a sus creencias personales: que es invariante, como ocurre, por ejemplo, con las tasas de suicidio, en tanto que los individuos son cambiantes, como ocurre con los suicidas; que no existe con vistas a criterio alguno de utilidad, porque tiene en ella misma su propia justificación, aunque ocasionalmente pueda satisfacer las aspiraciones de los hombres. En definitiva, Durkheim expulsa de las ciencias sociales lo



afectivo, lo opcional, lo particular, lo introspectivo, y retiene las coacciones que reproducen el consenso (un examen detallado en página 41 y siguientes).

b) La negación de la verdad del deseo en Simmel

Simmel es responsable de la separación entre Deseo y Verdad. Afirma literalmente que ni el amor, ni la necesidad, ni la religiosidad, son de carácter social (1908-108). Eliminados los contenidos de la vida social, propone para la sociología del estudio de las *formas* de interacción, por ejemplo los modelos de la dominación, la competencia o el conflicto. Según Simmel, las formas son como las verdades platónicas, eternas y constantes; en tanto que los problemas de los hombres son inestables y variables. Dice que puede ser muy cierto, como cree Marx, que exista un conflicto entre las formas de producción capitalista y las relaciones sociales que este sistema desarrolla; y que este conflicto, hasta que rompa el sistema de producción, impida la emancipación de los deseos y las voluntades; pero que, en cualquier caso, cuando la sociedad solucione el conflicto en este ámbito, el mismo modelo conflictivo reaparecerá conformando las relaciones en otro campo distinto (un examen detallado en pág 144 y siguientes)

c) La negación de la justicia del deseo en Pareto

Pareto es responsable de la separación entre verdad, orden justo y felicidad. Afirma que todas las teorías sobre la sociedad que incluyen los valores o los fines que pueden transformarla hay que considerarlas falsas por definición. Cita, entre otros ejemplos, la mayor felicidad de Benthan, el progreso de Comte y Spencer, la sociedad sin clases de Marx y la democracia de Stuart Mill y las rechaza todas, calificándolas como mitos sociológicos o religiones laicas (1917-1889).

Pareto cree que el hombre no es un animal racional, sino un animal interesado, que desea adquirir un saber social no por amor a la verdad y la felicidad, sino por que le resulta útil. El saber socialmente útil suele ser objetivamente falso, por lo tanto el objeto de las ciencias sociales consiste en los que se cree y no en lo que pudiera ser verdadero.

d) La negación del compromiso científico en Marx Weber

Finalmente, Marx Weber, al separar el quehacer «científico» del quehacer «político», estableciendo que el problema de los valores es una cuestión relativa a los marcos teóricos de referencia, proporciona la buena conciencia necesaria para que la sociología académica pueda construirse de espaldas a las angustias y las necesidades humanas.

e) La indocta ignorancia de la sociología académica

Hasta hace pocos años, autores impregnados del consensualismo funcionalista de Durkheim, el operacionalismo idealista de Simmel, el maquiavelismo relativista de Pareto y la arrogancia profesional de Max Weber, pero ciertamente desprovistos de la originalidad de estos antecesores, han dominado las ciencias sociales. Han impuesto una dictadura académica en congresos, revistas y publicaciones, tratando a sus oponentes críticos como agitadores sin derecho a un sitio bajo el sol de la ciencia. Aquellos autores pecaban de ignorancia y no sólo de arrogancia: desconocían que la tradición de la sociología liberal anglosajona permitía plantearse la relación entre utilidad y compromiso intelectual, recuperando, como ahora se hace, el pensamiento faviano; y que la tradición de la sociología liberal europea permitía plantearse la relación entre razón y justicia, recuperando, como ahora se hace, el pensamiento iluminista. Como se ve, se podía ser crítico y



docto: sólo se necesita que los sociólogos académicos aprendan sociología.

Ha sido necesario que una nueva crisis global de la sociedad burguesa, anticipada a nivel académico por los movimientos de rebelión universitaria, quebrantase la fe en el postulado de que ninguna frustración humana, ninguna injusticia, podría cuartear la teoría y la práctica académica, para demostrar que quienes eludían todo compromiso, invocando la autoridad de los representantes de la ortodoxia sociológica, estaban mistificando la herencia recibida de los padres fundadores.

El compromiso de las ciencias sociales con la felicidad y la justicia estaba inscrito en el afán de los padres fundadores, lejos de ser una impertinencia introducida por los movimientos contestatarios.

La misma crisis que hemos comentado, referida a la sociología académica, ha alcanzado, y por las mismas causas, a la psicología social institucionalizada. No obstante, hay una diferencia importante: el operacionalismo, el formalismo, el funcionalismo no habían nunca conseguido desplazar de las universidades europeas a una psicología social crítica, como

había ocurrido en los Estados Unidos. Con ciertas matizaciones, la divisoria geográfica, en psicología social, coincide con la divisoria ideológica.

En el campo de la sociología, la referencia al placer se formuló históricamente en términos éticos. En cambio, en el campo de la psicología social se formula en términos científicos, porque existe una ciencia de deseo humano desde que Freud fundó el psicoanálisis.

Afortunadamente para las ciencias sociales, hoy se recoge aquella herencia desde distintas escuelas. El estructuralismo freudiano de Lacan trata de volver a anudar la identidad entre verdad y deseo que rompió Pareto; del mismo modo que el freudomarxismo trata de reanudar la relación entre placer y orden justo que rompió Durkheim. Desde sus respectivas posiciones, ambas escuelas creen, al contrario que Simmel, que una sociología científica es al mismo tiempo comprometida; porque los marcos de referencia para los valores son los intereses de clase, cuya diversidad no funda la neutralidad científica, como creía Max Weber, sino una toma de posición política.

Notas de la lectura

¹La crítica de los movimientos contestatarios a las ciencias sociales que definen la verdad como norma y la legitimidad como coerción, opone un punto de vista muy provocativo: las ciencias sociales tienen por objeto el placer. Partiendo de Marcuse, los movimientos contestatarios afirman que tratar del placer en ciencias sociales es hablar de la racionalidad y la utilidad de las instituciones sociales y de la veracidad de las teorías sociales del hombre. El placer es el fundamento de prueba de la legitimidad de una organización social y de la pertinencia de un saber sobre el hombre. La concepción crítica hereda la tradición científica de las ciencias humanas, y si la ortodoxia suele medirse por las autoridades que cabe invocar

en defensa de una afirmación, forzoso será reconocer que no existe ninguna tesis tan clásica en ciencias sociales.

² La psicología social ha heredado la misma discusión histórica. Hoy se trata de comprender las relaciones entre los deseos y las normas con argumentos mucho más científicos. Los distintos caminos que han seguido, por una parte, la psicología social que se practica en Europa y, por otra, la que se aplica en Estados Unidos tiene que ver con las respectivas respuestas al tema que nos ocupa. Un examen del tema en el capítulo IX-1.

³ Este cambio de la ideología burguesa no se lleva a cabo sin grandes polémicas. Uno de los más notorios antimalthusianos es A. Smith. Marx ha resumido el trasfondo teológico, sexual y económico de la discusión en el



tomo I de *El Capital*. La lectura de las citas que recoge Marx todavía resulta uno de los ejercicios más divertidos que ofrece la literatura de la época. Puede consultarse, por ejemplo, la cita de la página 496 (o.).

⁴ Porque sustituye las inversiones destinadas a la reproducción de los trabajadores por inversiones en equipamiento tecnológico.

*M. Martín Serrano, *Comte, el padre negado*, Madrid, Akal, 1976.



S E G U N D A U N I D A D

EL PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD

.....



PRESENTACIÓN

Las lecturas que conforman la unidad fueron seleccionadas con la intención de que el profesor-alumno se apropie de las nociones básicas del paradigma de la simplicidad para aplicarlas a la descripción de la institución en que labora.

Los conceptos que están incluidos en las lecturas de esta segunda unidad se articulan de la manera siguiente: a partir de la presentación de los elementos de un paradigma se definen las principales características del paradigma de la simplicidad: casualidad lineal, heteroregulación, cierre del sistema, estabilidad del mismo y método; las cuales tienen significado cuando se abordan los rasgos principales de la organización burocrática. En ella se plantean los conceptos de normatividad, autoridad y comunicación, estructura organizacional y proceso administrativo; derivados de los elementos generales del paradigma de la simplicidad.

La unidad concluye con la concreción de estos últimos conceptos en el ámbito escolar, de este modo podemos encontrar que la normatividad puede ser centralizada o descentralizada; que la autoridad y la comunicación pueden ser verticales u horizontales, que la conformación de la estructura organizacional puede ser por nombramiento o por elección, asimismo que existen estructuras formales e informales y que los procesos administrativos pueden ser participativos o no participativos.

Los conceptos anteriores constituyen el referente teórico mediante el cual se va ir enriqueciendo la descripción de los profesores-estudiantes, por lo que es importante tener presente que será la propia práctica institucional del profesor-alumno la que le dará su significado.

LECTURA: PARADIGMAS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL*

PRESENTACIÓN

Con el propósito de brindar al profesor-alumno elementos conceptuales que le permitan acceder en una forma más fácil y precisa a los contenidos propuestos en las unidades II y III de este curso se incluyó la lectura de paradigmas en el análisis organizacional.

La lectura centra su análisis en la especificidad con que el constructo P A R A D I G M A es apli-

cada en el estudio de la institución escolar. Identificando para ello las características generales y los elementos que integran los diferentes paradigmas del análisis organizacional.

El texto presenta los paradigmas más representativos del campo de los conocimientos científicos y técnicos de Administración a través de los ejemplos sencillos y esquemáticos que le permitirán al profesor-alumno identificar en forma concreta las construcciones conceptuales abordadas.

Es importante aclarar que, considerando la intencionalidad de la selección del texto, existe una estrecha relación entre el paradigma formal-mecanicista, presentado en este texto, y el paradigma de la simplicidad, presentado en la lectura siguiente; así como entre el paradigma heurístico, también presente en esta lectura, y el paradigma de la complejidad, objeto de análisis en la tercera unidad.

* Jorge Etkin y Leonardo Schaverstein. "Paradigmas en el Análisis Organizacional" en: Identidad de las organizaciones. Buenos Aires, Paidós, 1992. pp. 67-72.



CAPÍTULO 2

PARADIGMAS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Como todo otro enfoque o perspectiva, los estudios sobre autoorganización se sustentan en un particular modo de pensar sobre cuáles son las variables que llevan a las organizaciones a funcionar como lo hacen. Los paradigmas se refieren por lo tanto a un modo básico que justifica el hacer algo o determina una particular forma de pensar acerca de algo. Un paradigma es reconocible por debajo de muchas afirmaciones superficiales, y este reconocimiento requiere exhibir las premisas que sustentan dichas afirmaciones.

Los paradigmas incluyen valores subyacentes que son utilizados por el observador, el analista o el operador organizacional, y constituyen el marco de referencia para explicar sus conclusiones. Además, ellos constituyen una toma de posición tácita sobre las prioridades cuando se trata de buscar soluciones a situaciones problemáticas, aunque ellas se resuelvan en apariencia en el nivel de las discusiones técnicas. Los elementos del paradigma son premisas que influyen en las políticas de gestión. En el campo de la conducción institucional, un paradigma se exterioriza en la estructura de razonamiento y modelos de decisión que utilizan los directivos.

A continuación intentaremos precisar el concepto de paradigma y sus alcances; se trata de distinguirlo de otras bases que intervienen en la formación del conocimiento técnico y científico, tales como las hipótesis, teorías, modelos e ideologías. Conocer el alcance de un paradigma es un requisito cuando se trata de discutir la validez de un enunciado o el sustento de propuestas para la acción. Los paradigmas tienen que ver tanto con el contexto de la observación como con el de la intervención organizacional. El paradigma no es la única fuente de supuestos que subyacen a los enunciados del analista organizacional, pero son aquellos que están más relacionados con las ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales.

Se enuncian seguidamente las características básicas de todo paradigma en el estudio de organizaciones:

a) Hablar de paradigma implica negar la posibilidad de una posición neutral, carente de valoraciones al estudiar organizaciones. El observador impone su concepción del mundo circundante, por ejemplo al considerar las necesidades económicas como motor de los procesos sociales.

La primera aproximación a la explicación de las organizaciones es global; el observador no define concepto tras concepto, gradualmente, sino que la ubica en un campo de su experiencia previa (que es el campo determinado por el paradigma utilizado). Esto significa que las preguntas que formule, los problemas que analice y las formas de abordarlos estarán guiados por ese campo previo a su exteriorización. El observador aprecia ciertas situaciones nuevas como análogas o similares a otras que están resueltas en el paradigma, y entonces recurrirá a similares leyes o principios para explicarlas. En este sentido, los paradigmas tienen efectos sobre la descripción y la prescripción, que aparecen entrelazados.

b) Los paradigmas conservan una parte importante de sus contenidos en un nivel implícito. Ellos actúan como supuestos básicos subyacentes a los enunciados del observador, que mantiene dichos contenidos en el campo no consciente de sus razonamientos. El paradigma se integra con la observación, de manera que el analista organizacional puede decirse que está preparado para ver sólo ciertos hechos que fijan los límites a los que dirige su atención; el paradigma se basa en hechos que se dan por aceptados.

c) El alcance y los contenidos del paradigma se refieren a una concepción de la organización social, a las formas de abordaje de la realidad. Los contenidos paradigmáticos no son técnicos o instrumentales y se refieren a las leyes que regulan el funcionamiento de las



organizaciones, la naturaleza de sus participantes y sus modos de relación.

- d) En un sentido estricto, los paradigmas que intervienen en el análisis organizacional no derivan del orden instituido o de las ideologías del medio social. Los paradigmas son premisas, valores, ejemplos que se elaboran en un medio científico, una disciplina, una escuela de pensamiento. Los componentes ideológicos enmarcan a los paradigmas, estableciendo sus vínculos con las luchas por el poder y los propósitos políticos en la sociedad global.
- e) En sus contenidos se encuentran premisas de valor sobre la realidad (por ejemplo, creencias, enunciados emocionales), las cuales se internalizan a través de la educación. Entre los elementos del paradigma no hay una necesaria conexión lógica. No son hipótesis o teorías susceptibles de confirmación empírica.
- f) Dados sus contenidos subyacentes y valorativos, los paradigmas no se reemplazan en forma programada o por la acumulación de nuevos estudios, sino por efecto de las crisis derivadas de la contraposición o enfrentamiento entre paradigmas. Este proceso lleva a la renovación y sustitución del paradigma vigente, y un aporte a las construcciones teóricas sobre las organizaciones. El paradigma puede constituirse en una limitación o bien servir como aporte a la mejor conceptualización del observador, pero debe destacarse que no es la única fuente para la formación de su conocimiento.

A los efectos de citar ejemplos, podemos ubicarnos en el campo de los conocimientos científicos y técnicos de administración. En esta área es factible proponer la coexistencia de un par polar de paradigmas. Uno de ellos es identificable como el paradigma formal-mecanicista cuyas características son las siguientes:

- a) utilizar los criterios de eficacia y eficiencia como valores dominantes;

- b) extender la organización empresaria como modelo para la explicación de otras organizaciones sociales;
- c) suponer que todo sistema social está organizado en niveles, estructurados en formas jerárquica a través de relaciones de poder unidireccionales;
- d) el abordaje prescriptivo de la realidad organizacional, suponiendo que la misma se mueva a través de formalizaciones, de reglas y normas que regulan su funcionamiento;
- e) sostener la existencia de una diferencia natural entre las funciones de política y de administración;
- f) el esquema de estímulo-respuesta para explicar las conductas individuales y organizacionales;
- g) la existencia de un ideal de organización, asimilable al orden instituido, hacia el cual debe tender toda intervención organizacional;
- h) la noción de conflicto utilizada para referirse a situaciones anormales, desviaciones que deben ser corregidas;
- i) la primacía del objetivo del conjunto por sobre los intereses individuales como fuente de las decisiones de los participantes;
- j) tomar sólo lo observable como objeto de estudio de la organización, asumiendo que los fenómenos existen a partir del momento en que se hacen visibles o manifiestos.

El par antagónico a lo enunciado más arriba está representado por el paradigma identificable como heurístico, esencialmente descriptivo y cuyo abordaje destaca los procesos sociales y culturales. Son sus características:

- a) la utilización de un marco conceptual que permita rescatar los aspectos particulares de diferentes organizaciones sociales;
- b) reconocer la presencia de aspectos no racionales en los comportamientos organizacionales, vinculados con propósitos no explícitos, el uso del poder, las creencias y valores de los participantes;



- c) consideración del concepto de estructura como elemento de la flexibilidad y adaptación de la organización a su medio ambiente;
- d) reconocimiento de los procesos de confrontación como método legítimo de explicitación de conflictos y como medio de innovación;
- e) consideración de factores no formales en los estudios sobre la racionalidad en las conductas de los participantes, relativizando la fuerza de las órdenes, las reglas y los procedimientos al reubicarlos en un campo más complejo definido por la presencia de relaciones de poder bidireccionales.

Estas diferencias paradigmáticas tienen consecuencias directas sobre las distintas propuestas que pueden hacerse en el plano de la intervención organizacional. Por ejemplo, cuando se trata el tema de la reforma administrativa del aparato estatal. Observando los programas de transformación en organizaciones del sector público (escuelas, puertos, oficinas recaudadoras, hospitales), es visible el reforzamiento de sus componentes burocráticos como consecuencia de la utilización de técnicas derivadas del paradigma formal-mecanicista.

En el campo de las organizaciones médicas, también es posible detectar la presencia de paradigmas distintos respecto de la idea de salud. Uno de ellos es el tecnocrático, caracterizado por: a) disociación en las enfermedades entre los componentes físicos y mentales, adjudicando los problemas psíquicos a causas orgánicas; b) búsqueda de remedios y drogas para cada enfermedad; c) plantear la relación médico-paciente como vínculo de autoridad técnica, de carácter prescriptivo; d) concepto de internación como medio de aislamiento del enfermo respecto de la sociedad.

El paradigma opuesto puede identificarse como totalizador y se caracteriza por: a) concepto integrador en la definición de los estados de salud, considerando factores psíquicos, físicos, sociales y ambientales; b) tomar como referente a la persona y no a un órgano aislado y deteriorado; c) reconocer los efectos contradictorios de los remedios, que al tratar sólo los síntomas, recrudecen la enfermedad; d) incorporar en el vínculo médico-paciente su carácter esclarecedor, consultivo y de mutua comprensión; e) revalorizar la interacción entre salud y las condiciones de vida en sociedad.

Como todos los paradigmas, en el campo de la salud, las diferencias entre los supuestos básicos afectan tanto al desarrollo del conocimiento médico como a las aplicaciones. Por ejemplo, en la conducción de un hogar de ancianos o un hospital general, las premisas tecnocráticas afectarán directamente las políticas que se adopten para el trato a los internados, las relaciones con las familias, los mecanismos de rehabilitación, la posibilidad de apoyo psicológico y de concientización respecto de las implicancias de cada dolencia.

Otro ejemplo puede verificarse en la organización educativa, en la cual se detecta la prevalencia de uno de los siguientes supuestos básicos: a) el paradigma de la educación bancaria informativa, según el cual se concibe al alumno como una cuenta bancaria en la cual se depositan los conocimientos; se considera al estudiante como una caja negra a través de la cual los mismos estímulos producirán siempre las mismas respuestas en el aula, y b) la educación formativa, según la cual lo esencial es aprender a pensar y por ello se estimula la participación del estudiante como sujeto activo de su propio aprendizaje; la función del educador incluye conocer la naturaleza de los obstáculos que se oponen al conocimiento y las técnicas utilizables para enfrentarlos.



**LECTURA:
COMPONENTES DEL PARADIGMA
DE LA SIMPLICIDAD***

PRESENTACIÓN

La lectura componentes del paradigma de la simplicidad ha sido considerado como una primera aproximación al análisis organizacional, en la que se explican las principales características y elementos que constituyen la institución escolar desde una perspectiva de funcionalidad racional.

En dicha perspectiva el conocimiento de la organización puede ser objetivo y explicable mediante leyes de funcionamiento y de relación causal entre las partes y la institución se conceptualiza confines y formas claramente identificables.

Esta primera aproximación le permitirá al estudiante de la licenciatura incluir nuevos conceptos en la reelaboración de la descripción realizada al inicio del curso.

Conceptos tales como fuente de la regulación institucional, componentes que integran la institución, relación y función de los componentes de la institución, influencia de los objetivos institucionales en la vida escolar y los factores que impiden o propician el desarrollo de la institución escolar harán posible una visión más completa y profunda de la escuela donde realiza sus labores el profesor-alumno.

La profundidad del análisis y la incorporación de la experiencia del profesor-alumno posibilitarán, además, la identificación de los límites y la pertinencia de este paradigma para explicar la vida de su escuela y la diversidad de relaciones que ésta mantiene con la sociedad.

* Jorge Etkin y Leonardo Schavarstein. «Componentes del Paradigma de la Simplicidad» op. cit. PP. 73-81.

CAPÍTULO 3

COMPONENTES DEL PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD

El paradigma de la simplicidad explica a las organizaciones como mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos, y siendo mecanismos, se consideran exteriorregulados. Este paradigma se basa en el aislamiento de los síntomas y el pensar dividido. Consiste más concretamente en dividir la organización para llegar a sus componentes más sencillos y allí revelar sus leyes de funcionamiento. Se confiere predominio a las articulaciones jerárquicas, y el análisis de la conducta de sus componentes se realiza a partir del concepto de funcionalidad.

Las propiedades del sistema se infieren de los atributos de los niveles subordinados. El paradigma se basa en el método analítico de aislar los elementos (y las variables) para examinarlos por separado. La organización resulta de la ubicación de dichas partículas en un orden, jerárquico, con relaciones de causa-efecto entre ellas. En este orden, lo aleatorio tiene un papel secundario, en cuanto sólo provoca desviaciones temporales y no interviene en la explicación de los modos establecidos de organización. Detrás del paradigma de la simplicidad se encuentra el interés en lograr la uniformidad en la descripción de los comportamientos, la programación de las conductas y su regulación en el nivel de los componentes.

Las premisas integrantes del paradigma de la simplicidad incluyen un amplio espectro de cuestiones y aproximaciones respecto de la existencia y el funcionamiento de las organizaciones sociales. En los puntos que siguen se analizan los supuestos básicos del paradigma, que son: a) la casualidad lineal en las relaciones entre los elementos organizacionales, b) los objetivos como elemento integrador de conductas individuales, c) el medio ambiente externo como determinante de los cambios organizacionales, d) las tendencias hacia el orden y el equilibrio en las actividades de la organización, e)



la aplicación simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento del conjunto (separado de partes), y f) el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes.

1. CASUALIDAD LINEAL EN LAS ORGANIZACIONES

La casualidad lineal es el esquema predominante en el paradigma de la simplicidad a los efectos de explicar los modos de relación entre los elementos y los eventos que constituyen los procesos organizacionales. De tal manera, dos eventos no pueden causarse mutuamente. Esto significa que todo proceso es una cronología, tiene un punto de partida (que es su causa suficiente) y un final, y esto produce en dos momentos del tiempo, sin posibilidad de coexistencia.

De tal forma, cada condición causal lleva a un efecto o consecuencia predecible; las acciones son secuenciales, se encadenan en el tiempo. Las relaciones recíprocas se descomponen en sucesos cronológicos que van en una dirección particular por vez. El concepto lineal significa además que es posible medir el estado de la organización con referencia a un indicador global que resume los de menor jerarquía o locales; o sea que existe un atributo general, al cual confluyen todos los restantes, por ejemplo, el esquema jerárquico que ordena los medios confluyendo hacia los fines.

Un análisis profundo de los valores subyacentes en esta perspectiva nos revela que se considera a las organizaciones sociales como sistemas duros, es decir, con escasa interacción entre sus partes componentes, lo que constituye una simplificación excesiva que, al reducir arbitrariamente la variedad del conjunto, termina configurando una visión empobrecida de la realidad.

El concepto tradicional de adaptación es un ejemplo de la aplicación errónea del esquema de la casualidad lineal, este concepto sostiene que la organización varía en función del entor-

no, es decir, que la adaptación tiene una causa (cambio en el contexto), de la cual se deriva un efecto (cambio interno). La organización aparece actuando en un campo de fuerzas y la adaptación demuestra las diferencias entre la intensidad y dirección de las fuerzas existentes, con predominio de las externas.

Frente a esta explicación, el enfoque de la autoorganización sostiene que el sistema varía en el curso de su propio funcionamiento, siguiendo sus propias reglas de transformación, bajo las cuales se procesan las perturbaciones externas (que no son tratadas como fuerzas). Además, el entorno también es receptor de la influencia de los sistemas internos. En lugar de una relación causal, los vínculos con el contexto son acoples continuados en los cuales los elementos del proceso interactúan sin que pueda afirmarse que exista un vector o flecha que oriente la relación, hay complementariedad y reciprocidad antes que una determinación externa.

2. LOS IMPACTOS DEL CONTEXTO EXTERORREGULACIÓN

Bajo el paradigma de la simplicidad la identidad del agrupamiento social se establece desde el exterior. Los fenómenos sociales tienen proyectos o tienden hacia un fin. Su comportamiento es adaptivo, son intencionales y éste es su principal elemento integrador. Toda actividad organizacional se dirige hacia algún objetivo ubicable en el nivel del conjunto, por encima de los fines individuales. Se supone entonces que la organización tiene pasividad orientada. Esto también significa que los resultados son separables de la operación o funcionamiento, y que estas salidas guían los modos internos de relación.

Bajo el esquema de la simplicidad, el medio externo se utiliza para la explicación de los fenómenos de cambio o adaptación del grupo social. El cambio se produce a partir de los ingresos desde el medio (acople por *inputs*). La organización aparece como una procesadora de



información, y es adaptiva frente a las demandas ambientales, a lo cual se une un proceso de selección natural.

Bajo esta explicación, los impactos o perturbaciones externas aparecen como factores condicionantes para el sistema y para la naturaleza y calidad de sus salidas o productos organizacionales. La organización se explica como un fenómeno reactivo, el grupo reacciona como unidad homogénea y la relación con su medio ambiente es asimétrica. Como fuente autónomo, el ambiente lleva al grupo en determinada dirección, condicionando las elecciones internas en el sistema.

3. LA HOMOGENEIDAD DE LOS SISTEMAS

Se analizan a continuación las simplificaciones excesivas a las cuales puede conducir el enfoque de sistemas. Cuando se asocia a la organización el modelo de sistemas, se le asigna a esta noción la idea de una supra-armonía. En este sistema las partes son funcionales y la variedad como medida de la complejidad también es sometida a este concepto de funcionalidad. La utilización incorrecta de la noción de sistema se enfatiza sólo en el diseño global y en las relaciones de complementariedad.

A través de los conceptos de programa, regulación, código, mensaje, retroacción, canales, lenguajes y otras explicaciones similares de carácter simbólico, el paradigma de los sistemas se vuelca hacia las analogías basadas en los procesos de información. Este es el marco de referencia utilizado para explicar el funcionamiento separado de las entradas y salidas, y el procesamiento de datos como sustento de las relaciones en las organizaciones complejas.

Es ésta una explicación pensada más en las aplicaciones de ingeniería y en la simplificación de los procesos productivos, que en las propiedades del conjunto. Si bien cada componente desempeña una función respecto del grupo social (o sistema mayor), el enfoque de la autoorganización permite demostrar que también dichos componentes conservan su autonomía. Son tan impor-

tantes la coexistencia y los modos invariantes de relación (la identidad) como las conexiones del grupo social con otros de orden mayor.

4. LA IDEA DEL ORDEN

En el paradigma de la simplicidad se incluye la idea según la cual a cada organización le corresponde un orden preestablecido que marca su desarrollo. Este orden es la consecuencia de leyes fijas y el conocerlas permite predecir los comportamientos organizacionales que tienden a ser constantes. El equilibrio es el punto en el cual las fuerzas se balancean y no existen causas para su distanciamiento. Es el caso de la hipótesis de equilibrio entre recompensas y sanciones en la organización, como condición de estabilidad.

Este tipo de equilibrio es estático, no hay tendencias a salir de él y ello parecería demostrar que existe el orden. Un cambio en la proporción de fuerzas introduce el desorden. Desde esta perspectiva, entre orden y desorden hay discontinuidad temporal y no coexistencia. Son estados excluyentes y alternativos. Con este criterio, por ejemplo, en caso de producirse una huelga, se pierde el orden en la empresa, sin importar las condiciones del resto de la organización.

Razonando a partir de la preeminencia del orden como orientador de las actividades organizacionales, se justifican las tareas de normalización y de prescripción porque ellas permiten suprimir lo extraño o antagónico. Los comportamientos individuales se estudian por su ubicación respecto del equilibrio de la organización que es el punto de referencia común. Con este razonamiento se espera que el orden desplace al desorden. La unidad en el sistema se logra cuando todos piensan de igual manera; la diversidad es una manifestación patológica.

5. EL REDUCCIONISMO

La noción de reduccionismo se aplica al razonamiento que admite que la realidad se puede



desarmar para estudiar el comportamiento de las partes por separado, y considerar que es posible luego proceder a reconstruir la conducta global del conjunto a partir de las partes. Ello significa admitir que el conjunto se explica a partir de las propiedades de sus componentes individuales.

El paradigma de la simplicidad implica admitir que la realidad se puede desarmar para estudiar el comportamiento de los componentes individuales, aislarlos del entorno y del observador. Se considera que es posible aplicar leyes de actividad a las propiedades elementales y proceder a reconstruir la conducta global del conjunto a partir de la unión de las reglas simples que se articulan. Por ejemplo, considerar a la organización como una suma de esfuerzos, como una totalización, como un hiperorganismo. Lo complejo se entiende como el resultado de armar muchas reglas simples, sin contradicciones. El equilibrio se logra mediante la complementariedad.

El reduccionismo como característica del pensamiento considera también posible desarmar lo armado, es decir, volver a las partes componentes porque bajo este razonamiento, los procesos son reversibles (repetibles) y es factible regresar al equilibrio de origen. Por ejemplo, luego de una crisis en el grupo de trabajo los participantes recomponen el estado original invirtiendo el sentido de las fuerzas que llevaron al conflicto.

Para el razonamiento del reduccionismo, es necesario hallar para cada componente su regla general de funcionamiento y para ello se observan y prueban sus reacciones frente a cambios en las variables causales (condiciones ambientales). El problema de esta simplificación es que ignora el papel de la organización sobre las conductas individuales y que además la organización no es sólo aditiva, ya que los componentes de las organizaciones sociales no son homogéneos, no son reductibles entre sí.

En la realidad organizacional, los componentes presentan fuertes interacciones y de tal manera los procesos de articulación también llevan a la transformación en las reglas de fun-

cionamiento primitivas o propiedades de las partes. También la unión lleva a la aparición de antagonismos y restricciones al convertirse (unirse) las partes en una organización. Esto significa que en los hechos la dinámica de la organización no es producto de las leyes estadísticas para conjuntos homogéneos, sino la manifestación de una lógica basada en la diversidad y que el propio conjunto va enriqueciendo en el tiempo.

6. TRIVIALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS

El paradigma de la simplicidad supone y propone un esquema de funcionamiento para las organizaciones sociales. Este esquema se basa en una descripción por entradas y salidas a través del cual la organización se entiende como una función de transformación que liga ambas variables. Desde esta perspectiva el sistema es concebido como una caja negra que a iguales entradas asegura la producción de iguales salidas. En este sentido, la organización se ve como atemporal, es decir independiente del transcurso del tiempo ya que la experiencia no se constituye en variable de realimentación. Todo ocurre de acuerdo con ciertas reglas preestablecidas, de manera que cuándo los sucesos tienen lugar no tiene relevancia.

La lógica de funcionamiento de las organizaciones bajo este paradigma es la de análisis de sistemas. La función de transformación que caracteriza a estos sistemas se deduce a través de repetidas observaciones que permiten asignar una salida predecible ante estímulos conocidos para el observador. Los estímulos pueden ser de origen interno o externo, y tal distinción sirve también al observador para indagar sobre las fronteras operacionales del sistema.

Esta forma de explicación no necesariamente es ingenua ya que surge de la necesidad de reducir la variedad para poder operar el sistema bajo conductas previsibles y estables. Esto es válido para aquellas situaciones organizacionales en las que la continuidad del sistema requiere ciertos resultados y no otros por tratarse de



condiciones de supervivencia. Por ejemplo, el proceso de planeamiento de la producción en una fábrica tiende a satisfacer la demanda de sus productos, siendo la demanda el estímulo externo. Más aun, en los casos en que tal demanda no se conoce con anticipación será necesario pronosticarla de modo tal de procesar la función de transformación. Aquí el análisis de sistemas bajo el paradigma de la simplicidad es de aplicación válida.

Los sistemas tratados de esta manera se denominan triviales y sus características son la predictibilidad y la atemporalidad. Su funcionamiento es asimilable al de una máquina simple que sólo opera con eficacia frente a entradas conocidas, caso contrario sus resultados no son confiables. Además, como máquina simple, no incorpora la evaluación de los resultados de su operación para sucesivas actividades. La evaluación del resultado de un proceso de aprendizaje en una escuela puede ser diseñado como una máquina trivial: a determinada entrada (pregunta) se espera que el alumno responda con una respuesta también determinada. Se trivializa la conducta del alumno y la no aprobación implica que el proceso de trivialización no ha sido completado porque él no ha incorporado las respuestas del sistema. Esta es la característica de la educación calificada como bancaria donde el alumno es concebido como un depositario de conocimientos generados por otros y no como un productor de su propio aprendizaje. Esta trivialización no es criticable cuando la cantidad de alumnos a evaluar excede la posibilidad de examinarlos individualmente.

Un ejemplo de trivialización indebida es la concepción de los incentivos monetarios como fuente exclusiva de incremento de la productividad en un taller. En este caso, el modelo de motivación de los operarios es indebido y

excesivamente simplificado al no considerar la multiplicidad de causas determinantes de la conducta de un individuo. Se ha hecho un intento de trivialización cuyo resultado es contingente. La trivialización es indebida ya que en este caso nos encontramos frente a un sistema no trivial.

Un sistema no trivial se distingue por la existencia de un estado interno que lo caracteriza junto con la función de transformación: tal estado interno se modifica cada vez que el sistema procesa una perturbación de modo tal que ante una nueva perturbación de igual naturaleza no es posible asegurar la misma respuesta. Las características de un sistema no trivial son entonces las de no predictibilidad e historicidad, ya que su comportamiento se modifica con la experiencia.

Las organizaciones sociales que estudiamos son, como descripción, sistemas esencialmente no triviales. Asignarles objetivos predeterminados que condicionan su funcionamiento es una manifestación de su trivialización por parte del operador. Si hay una operación hay una trivialización, pero no debe perderse de vista que asignarle objetivos a una organización es un proceso de carácter transitorio y situacional. El operador debe aceptar que más allá de su intervención (asignando objetivos) la organización procesará dichos propósitos bajo la lógica de sus coherencias internas.

Bajo el enfoque que seguimos en este trabajo, la autoorganización, los procesos de trivialización son una forma de exteriorregulación en el sentido que se concibe a la dinámica de la organización como una adaptación mecánica a las perturbaciones del contexto. Cuando consideremos el paradigma de la complejidad veremos que los sistemas no se adaptan al contexto, sino que se acoplan estructuralmente en una relación de mutua modificación.



LECTURA: MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZACIÓN*

PRESENTACIÓN

Enmarcada en la lógica del paradigma de la simplicidad la lectura sobre el modelo burocrático de organización provee elementos particulares de análisis que el profesor-alumno puede considerar para realizar la descripción de su escuela desde la perspectiva racional funcionalista.

El texto recupera fundamentalmente las posturas de Weber, Merton y Etzioni, quienes han influenciado a través de sus planteamientos sociológicos las formas de estudiar y de significar las organizaciones modernas.

Los conceptos presentados le permitirán al profesor-alumno identificar el TIPO de autoridad vigente en su institución, las características que le son propias al modelo burocrático, sus ventajas y las disfunciones y dilemas más importantes de este modelo.

Asimismo, la lectura proporciona elementos para que el profesor-alumno realice una evaluación de la escuela donde realiza sus labores mediante la definición del grado de burocratización de su escuela y la relación con el medio ambiente.

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LA BUROCRACIA

La teoría de la burocracia se desarrolló dentro de la administración alrededor de los años 40, en función principalmente de los siguientes aspectos:

a) Fragilidad y parcialidad tanto de la teoría clásica como de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí, pero

* Idalberto Chiavenato. "Modelo Burocrático de Organización" en: *Introducción a la teoría de la administración*. México, McGraw-Hill, 1990. pp. 305-342.

ninguna posibilitaba un enfoque global, integrado y envolvente de los problemas organizacionales. Ambas revelaban dos puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, creando la necesidad de un enfoque más amplio y completo, tanto de la estructura como de los *participantes* de la organización.

- b) Se volvió necesario un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros en ella participantes, y aplicable no solamente a la fábrica, sino a todas las formas de organización humana y principalmente a las empresas.
- c) El creciente tamaño y complejidad de las empresas pasó a exigir modelos organizacionales mejor definidos. Algunos historiadores verificaron que la «industria en gran escala depende de la organización, de la administración y del gran número de personas con diferentes habilidades. Millares de hombres y mujeres deben ser colocados en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: los ingenieros y administradores en lo alto de la pirámide y los operarios en la base y por lo tanto deben ejecutar tareas específicas, y ser dirigidos y controlados»². Tanto la *teoría clásica* como la *teoría de las relaciones humanas* se mostraron insuficientes para responder a la nueva situación que se tornaba cada vez más compleja.
- d) El resurgimiento de la *sociología de la burocracia*, a partir del descubrimiento de los trabajos de Max Weber, su creador. Según esa teoría, a un hombre puede pagársele para actuar y comportarse de cierta manera preestablecida, la cual le debe explicarse exacta y minuciosamente e hipotéticamente no se le permitirá que sus emociones interfieran en su desempeño. *La sociología de la burocracia* propuso un modelo de organización y los administradores no tardaron en intentar aplicarlo a sus empresas en la práctica. A partir de allí, surge la *teoría de la burocracia* en la administración.

ORÍGENES DE LA BUROCRACIA

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. Los orígenes de la *burocracia* -como forma de organización humana- se remontan a la antigüedad³. Con todo, la burocracia -tal como existe hoy, como la base del sistema moderno de producción- tuvo su origen en los cambios religiosos verificados después del renacimiento. Además, Weber destaca que el sistema moderno de producción, eminentemente racional y capitalista, no se originó en los cambios tecnológicos, ni en las relaciones de propiedad, como afirmaba Karl Marx, sino a partir de un nuevo conjunto de normas morales, a las cuales denominó “ética protestante”⁴: el trabajo duro y arduo como dádiva a Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionaron la reinversión de las rentas excedentes, en lugar de su gasto y consumo en símbolos materiales e improductivos de vanidad y prestigio. Verificó que el capitalismo, la *burocracia* (como forma de organización) y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos ocurridos inicialmente en los países protestantes -como Inglaterra y Holanda- y no en países católicos. Las semejanzas entre el protestante (y principalmente el calvinista) y el comportamiento capitalista son impresionantes. Esas tres formas de racionalidad se apoyaron mutuamente en los cambios religiosos⁵.

Weber no consideró la *burocracia* como un sistema social, sino principalmente como un tipo de poder. Para comprender mejor la burocracia, estudió los tipos de sociedad y los tipos de autoridad.

Tipos de sociedad

Weber distingue tres tipos de sociedad:

a) *sociedad tradicional*, en la que predominan características patriarcales y hereditarias,

- como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.;
- b) *sociedad carismática*, en la que predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, como los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución, etc.;
- c) *sociedad legal, racional o burocrática*, en la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, como las grandes empresas, en los Estados modernos, en los ejércitos, etc.

Tipos de autoridad

A cada tipo de sociedad corresponde, para Weber, un tipo de *autoridad* «Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida»⁶. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre las otras personas. Poder significa, para Weber, la probabilidad de imponer la propia voluntad -dentro de una relación social, aun en contra de cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad⁷. El *poder*, por lo tanto, es la posibilidad de imposición del arbitrio por parte de una persona sobre la conducta de las otras. La *autoridad* proporciona el *poder*: tener *autoridad* es tener poder. Recíprocamente, sin embargo, no siempre es verdadero, pues tener *poder* no siempre significa tener *autoridad*. La *autoridad* y el poder de ella consecuente -depende de la *legitimidad*, que es la capacidad de justificar su ejercicio. La *legitimidad* es el motivo que explica por qué determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. En número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. Esa aceptación, esa justificación del poder es llamada *legitimación*. La *autoridad* es legítima cuando es aceptada. Si la *autoridad* proporciona poder, el *poder* conduce a la *dominación*. *Dominación* significa que la voluntad manifiesta (orden) del dominador influye la conducta de los otros (dominados) de tal forma que el con-



tenido de la orden, por sí misma, se transforma en norma de conducta (obediencia), para los subordinados. La *dominación* es una relación de poder en la cual el gobernante (o dominador)—o la persona que impone su arbitrio sobre las demás— cree tener derecho de ejercer el poder, y el gobernado (dominado) considera que su obligación es obedecerle las órdenes. Las creencias que legitiman el ejercicio del poder existen tanto en la mente del líder como en la de los subordinados. Tales creencias determinan la relativa estabilidad de la *dominación*, al mismo tiempo que reflejan las diferencias básicas entre los diversos sistemas de *dominación*. Weber establece una tipología de autoridad basándose no en los tipos de poder empleados, sino en las fuentes y tipos de *legitimidad* aplicados⁸.

La dominación requiere un aparato *administrativo*⁹, es decir, la *dominación* cuando es ejercida sobre un gran número de personas y un vasto territorio principalmente, necesita un personal administrativo para ejecutar las órdenes y servir como punto de unión entre el gobernante y los gobernados. Para Mouzelis¹⁰, la *legitimación* y el *aparato administrativo* constituyen los dos principales criterios para la tipología weberiana que pasaremos a discutir.

Weber describe tres tipos de autoridad *legítima*, a *saber*¹¹:

- autoridad tradicional;
- autoridad carismática;
- autoridad racional, legal o burocrática.

a) *Autoridad tradicional*

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque esa siempre fue la manera como se hicieron las cosas. *El dominio patriarcal* del padre de familia, del jefe del clan, o el despotismo real representan apenas el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional no es racional, puede ser transmitido por herencia y es extremadamente conservador. Todo cambio social implica ruptura más o menos violenta de las

tradiciones. También ocurre en ciertos tipos de empresas familiares muy cerradas¹².

La *legitimación* del poder en la *dominación tradicional* viene de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el *señor*, que comanda en virtud de su *status* de heredero o sucesor. Así sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos; y sus súbditos obedecen por respeto a su *status* tradicional.

La *dominación tradicional* -típica de la *sociedad patriarcal*-, cuando se extiende sobre un gran número de personas y un vasto territorio, puede asumir dos formas de *aparato administrativo* para garantizar su supervivencia¹³:

1. *Forma patrimonial*: en la cual los funcionarios que preservan la dominación tradicional son los servidores personales del señor -parientes, favoritos, empleados, etc.- y son casi siempre dependientes económicamente de él.
2. *Forma feudal*: en la cual el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía con relación al señor. Los funcionarios, en su calidad de vasallos o señores feudales, son aliados del señor y le prestan un juramento de fidelidad. En virtud de este tipo de contrato, los vasallos ejercen una jurisdicción independiente, disponen de sus propios dominios administrativos y no dependen del señor en lo que atañe a remuneración y subsistencia.

b) *Autoridad carismática*

Cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma es un término usado anteriormente con sentido religioso, significando un don gratuito de Dios, estado de gracia, etc. Modernamente, Weber y otros usaron el término con el sentido de una cualidad extraordinaria e indefinible de una per-



sona. Es aplicable a grandes líderes políticos, como Hitler, Kennedy, etc.; a capitanes de la industria, como Matarazzo, Ford, etc. El *poder carismático* es un poder sin base racional, es inestable y fácilmente adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibido en herencia como el tradicional.

Las sociedades en períodos revolucionarios, como Rusia en 1917, o la Alemania Nazi de 1933; los partidos políticos revolucionarios o líderes como Janio Quadros o Getulio Vargas constituyen ejemplos de *autoridad carismática*. El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o revelaciones de heroísmo o poder mental de locución y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores en relación con la persona.

La *legitimación de la autoridad carismática* proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arrebató que consigue imponer a sus seguidores.

El *aparato administrativo*, cuando la *dominación carismática* incluye un gran número de seguidores, está constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese *aparato administrativo* es inconstante e inestable. El *personal administrativo* es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposita en los subordinados. La selección no se basa en calificaciones personales, ni en la capacidad técnica, sino en la devoción, autenticidad y confiabilidad en el subordinado. Si el subordinado deja de merecer la confianza del líder, pasa a ser sustituido por otro más confiable. De allí la inconstancia e inestabilidad del *aparato administrativo* en la *dominación carismática*.

c) *Autoridad legal, racional o burocrática*

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o

normas que consideran legítimos y de los cuales deriva el mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrada. Se basa en la promulgación. La idea básica se fundamenta en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El conjunto gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia no es debido a alguien específicamente, ya sea por sus cualidades personales excepcionales o por su tradición, sino a un conjunto de reglas y reglamentos legales previamente establecidos¹⁴.

La *legitimidad del poder racional y legal* se basa en normas legales racionalmente definidas.

En la *dominación legal*, la creencia en la justicia de la ley es la fundamentación de la *legitimación*. El pueblo obedece las leyes porque cree que son decretadas por un procedimiento escogido tanto por los gobernados como por los gobernantes. Además de esto, el gobernante es visto como una persona que alcanzó tal posición exclusivamente por procedimientos legales (como nominación, elecciones, concursos, etc.) y en virtud de su posición alcanzada ejerce el poder dentro de los límites fijados por las reglas y reglamentos sancionados legalmente.

El *aparato administrativo* que corresponde a la *dominación legal* es la burocracia. Tiene su fundamento en las leyes y en el orden legal. La posición de los funcionarios (burócratas) y sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus propios colegas burócratas son estrictamente definidas por reglas impersonales y escritas, que establecen de forma racional la jerarquía del *aparato administrativo*, los derechos y deberes inherentes a cada posición, los métodos de reclutamiento y selección, etc., como se verá más adelante. La burocracia es la organización típica de la sociedad moderna democrática y de las grandes empresas. La *autoridad legal*, por ese motivo, no sólo abarca la moderna estructura del Estado, sino también principalmente las organizaciones no estatales, particularmente las grandes empresas. A través del "contrato" o instrumento representativo de la relación



<i>Tipo de sociedad</i>	<i>Tipos de características</i>	<i>Tipos de Ejemplos</i>	<i>Tipos de Autoridad</i>	<i>Aparato de características</i>	<i>Aparato de Legitimación</i>	<i>Aparato de administración</i>
Tradicional.	Patriarcal y Patrimonialista Conservatismo	Clan, tribu, familia, sociedad, medieval	Tradicional	No es racional. Poder heredado o delegado. Basada en el señor.	Tradicición, hábitos, usos y costumbres	Forma patrimonial y forma feudal
Carismática	Personalista, mística y arbitraria Revolucionaria	Grupos revolucionarios, partidos políticos, naciones en revolución	Carismática	No es racional ni heredada, ni delegable. Basada en el "carisma"	Características personales (heroísmo, magia, poder mental) carismáticas del líder.	Inconstante e inestable Escogido de acuerdo con la lealtad y devoción al líder y no por calificaciones técnicas
Legal, racional o burocrática	Racionalidad de los medios y de los objetivos	Estados modernos, grandes empresas, ejércitos	Legal, racional o burocrática	Legal, racional, impersonal, formal. Meritocrática	Justicia de la ley. Promulgación y reglamentación de normas legales previamente definidas	Burocracia

Tipología de sociedad y tipología de autoridad y sus características según Weber

de autoridad dentro de la empresa capitalista, las relaciones de jerarquía en ellas pasan a constituir esquemas de *autoridad legal*.

A pesar de que hayan existido administraciones burocráticas en el pasado, solamente con el surgimiento del Estado moderno -el ejemplo más próximo del tipo legal de dominación- fue que la burocracia dominó a gran escala. Más aún, la burocratización no se limita a la organización estatal, pues aunque Weber haya elaborado el concepto de burocracia a partir de su sociología política, utilizó el concepto de un modo más amplio, englobando las demás instituciones sociales además de la administración pública. Weber notó la proliferación de organización de gran tamaño, tanto en el campo religioso (la iglesia), como en el educacional (la universidad), o en el económico (las grandes empresas), que adaptaron el tipo burocrático de organización, concentrando los medios de administración en la cima de la jerarquía y utilizando reglas racionales e impersonales, para lograr la máxima eficiencia.

Weber identifica tres *factores principales* que favorecen el desarrollo de la moderna burocracia:

1. *El desarrollo de una economía monetaria*: la moneda no sólo facilita, sino que racionaliza las transacciones económicas. En la burocracia la moneda asume el lugar de la remuneración en especie para los funcionarios, permitiendo la descentralización de la autoridad y el fortalecimiento de la administración burocrática.
2. *El crecimiento cuantitativo y cualitativo* de las tareas administrativas del Estado moderno: sólo un tipo burocrático de organización podría soportar la enorme complejidad y tamaño de tales tareas.
3. *La superioridad técnica -en términos de eficiencia- del tipo burocrático de administración*: que sirvió como una fuerza autónoma interna para imponer su prevalencia. "La razón decisiva de la preeminencia de la organización burocrática siempre fue únicamente su su-



perioridad técnica sobre cualquier otra forma de organización”¹⁵.

El desarrollo tecnológico hizo que las tareas administrativas, para seguirlo, tendieran a su perfeccionamiento. Así, los sistemas sociales crecieron demasiado, las grandes empresas pasaron a producir en masa, acabando a las pequeñas. Además de eso, en las grandes empresas hay una necesidad creciente de obtener cada vez más un control y una mayor previsibilidad de su funcionamiento.

El modelo concebido con gran anticipación por Max Weber tiene mucha semejanza con las grandes organizaciones modernas, como la General Motors, la Philips, la Sears Roebuck, la Ford, etc.

CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA SEGÚN WEBER

Según el concepto popular, la burocracia se presenta generalmente como una empresa u organización donde el papeleo se multiplica y aumenta, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea en el sentido de apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia en la organización. El lego pasó a dar el nombre de *burocracia* a los defectos del sistema (*disfunciones*) y no al sistema en sí mismo.

El concepto de burocracia para Max Weber es exactamente lo contrario. La burocracia es la organización eficiente por excelencia. Para conseguir esa eficiencia, la burocracia necesita detallar anticipadamente y con mínimos detalles cómo las cosas se deberían hacer.

Según Max Weber, la *burocracia* tiene las siguientes características principales¹⁶.

1. Carácter legal de las normas y reglamentos
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquía de autoridad.

6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocrática.
8. Especialización de la administración separada de la propiedad.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsibilidad del funcionamiento.

Veamos, separadamente, cada una de esas características de la burocracia:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos

La *burocracia* es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito. En otros términos, es una organización basada en una especie de legislación propia (como la constitución para el Estado, los estatutos para la empresa privada, etc.) que define anticipadamente cómo la organización burocrática deberá funcionar. Esas normas y reglamentos son escritos. También son exhaustivos porque buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema previamente definido capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son *racionales* porque son coherentes con los objetivos visualizados. En este sentido, la burocracia es una estructura social racionalmente organizada. Las normas y reglamentos son *legales* porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y también los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina. Las normas y reglamentos son escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. De esta manera, se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

2. Carácter formal de las comunicaciones

La *burocracia* es una organización ligada por comunicaciones escritas. Las reglas, decisiones y acciones administrativas son formuladas y registradas por escrito. De ahí *el carácter formal de la burocracia*: todas las acciones y procedimien-



tos se hacen por escrito para proporcionar comprobación y documentación adecuadas. Además de esto, la interpretación unívoca de las comunicaciones también es asegurada y como muchas veces ciertos tipos de comunicaciones se reiteran constantemente, la burocracia echa mano de las rutinas y de formularios para facilitar las comunicaciones y para rutinizar su cumplimiento.

3. Carácter racional y división del trabajo

La *burocracia* es una organización que se caracteriza por una sistemática división del trabajo. Esa división del trabajo atiende una *racionalidad*, esto es, se adecúa a los objetivos a ser alcanzados: la *eficiencia* de la organización. De allí el *aspecto racional* de la *burocracia*. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, estableciendo las atribuciones de cada participante, los medios de obligatoriedad y las condiciones necesarias. Cada participante pasa a tener su cargo, sus funciones y su campo de competencia específicos y de responsabilidad. Cada participante debe saber cuál es su tarea, cuál es su capacidad de mando sobre los otros, y sobre todo, cuáles son los límites de su tarea, derechos y poder, para no sobrepasarlos ni interferir en la competencia ajena, ni perjudicar la estructura existente. Así, las responsabilidades administrativas son altamente diferenciadas y especializadas y las actividades son distribuidas de acuerdo con los objetivos a ser alcanzados.

4. Impersonalidad en las relaciones

Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, o sea, en términos de cargos y funciones, y no de personas involucradas. De ahí el *carácter impersonal* de la *burocracia*. La administración de la *burocracia* se realiza sin considerar las personas como personas, sino como ocupantes de cargos y de funciones. El poder de cada persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. También la obediencia prestada por el subordinado al superior es impersonal. Se obedece al superior, no en consideración a su persona, sino al cargo que el supe-

rior ocupa. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen. Cada cargo abarca un área o sector de competencia y de responsabilidad.

5. Jerarquía de la autoridad

La *burocracia* es una organización que establece los cargos según el *principio de la jerarquía*. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. De ahí la necesidad de la *jerarquía de la autoridad* para fijar las jefaturas en los diversos escalones de autoridad. Esos escalones proporcionarán la *estructura jerárquica* de la organización. La *jerarquía* es en orden y subordinación, la gradación de autoridad correspondiente a las diversas categorías de participantes, funcionarios, clases, etc. Todos los cargos están dispuestos en graduaciones jerárquicas que encierran determinados privilegios y obligaciones, estrechamente definidos por medio de reglas limitadas y específicas.

La autoridad -el poder de control resultante de una posición reconocida- es inherente al cargo y no al individuo específico que desempeña el papel oficial. La distribución de autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces, por vía del contacto (oficial) ampliamente restrictivo, en relación con las maneras previamente definidas por las reglas de organización. De esta forma, el subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior, dado que las acciones de ambos se procesan dentro de un conjunto mutuamente reconocido de reglas¹⁷.

6. Rutinas y procedimientos estandarizados

La *burocracia* es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. El ocupante de un cargo -o funcionario- no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone que haga. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta del ocupante de cada cargo, cuyas actividades



deben ser ejecutadas de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y normas técnicas.

Toda la estructura de la *burocracia* se proyecta intencionalmente de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo son asegurados por un conjunto de reglas y normas que intentan ajustar completamente al funcionario a las exigencias del cargo y a las exigencias de la organización: la máxima productividad. Esa *racionalización del trabajo* encuentra su forma más extrema en la *administración científica*, que “alcanzó los mayores triunfos en el condicionamiento y entrenamiento racionales del desempeño en el trabajo”¹⁸.

Todas las actividades de cada cargo son desempeñadas según estándares claramente definidos, en los cuales cada conjunto de acciones está funcionalmente relacionado con los propósitos de la organización, según una manera ideal. Esos estándares facilitan la pronta evaluación del desempeño de cada participante.

7. Competencia técnica y meritocracia

La burocracia es una organización en la cual la escogencia de las personas está basada en el *mérito* y en la *competencia técnica* y no en preferencias personales. La admisión, la transferencia y la promoción de los funcionarios se basan en criterios de evaluación y de clasificación válidos para toda la organización, y no en méritos particulares y arbitrarios. Esos criterios universales son racionales y toman en cuenta la competencia, el mérito y la capacidad del funcionario con relación al cargo o función considerados. De allí la necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y promoción de los funcionarios.

8. Especialización de la administración

La *burocracia* es una organización que se basa en la *separación entre la propiedad y la administración*. Los miembros del cuerpo administrativo siempre deben estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción. En

otros términos, los administradores de la burocracia no son sus dueños o propietarios. El dirigente no es necesariamente el dueño del negocio o un gran accionista de la organización, sino un profesional especializado en su administración. Con la *burocracia* surge el profesional que se especializa en dirigir la organización y de ahí el gradual retiro del capitalista de la gestión de los negocios, diversificando sus aplicaciones financieras de capital. Los medios de producción, esto es, los recursos necesarios para desempeñar las tareas de la organización, no son propiedad de los burócratas, pero están arriba de éstos. El funcionario no puede vender, comprar o heredar su posición o su cargo, y estos no pueden ser apropiados e integrados a su patrimonio privado. Esa estricta separación entre los rendimientos y los bienes privados y públicos es la característica específica de la burocracia y la que la distingue de los tipos patrimonial y feudal de administración¹⁹. “*Existe un principio de completa separación entre la propiedad que pertenece a la organización y la propiedad personal del funcionario...*”²⁰

9. Profesionalización de los participantes

La *burocracia* es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la *burocracia* es un *profesional*, por las siguientes razones:

- a) Es un *especialista*: cada funcionario es especializado en las actividades de su cargo. Su especialización varía conforme al nivel donde está situado. Mientras que los que ocupan posiciones en la alta dirección son generalistas, a medida que se desciende en los escalones jerárquicos, los que ocupan posiciones más bajas se van volviendo gradualmente más especialistas.
- b) Es *asalariado*: los funcionarios de la burocracia participan de la organización y por ello perciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo en la escala jerárquica, mayor el salario y obviamente el poder. Los funcionarios de-



ben ser recompensados exclusivamente por salarios y no deben recibir pagos de clientes, con el fin de preservar su orientación hacia la organización, sus normas y reglamentos. El trabajo en la burocracia representa generalmente la principal o única fuente de renta del funcionario.

- c) *Es ocupante de un cargo*: el funcionario de la burocracia es ocupante de un cargo y esta es su principal actividad dentro de la organización, tomando todo su tiempo de permanencia en ella. El funcionario no ocupa un cargo por vanidad o por honra, sino porque es su medio de vida y su forma de ganar el pan.
- d) *Es nominado por un superior jerárquico*: el funcionario es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado (admitido), asalariado, promovido o despedido de la organización por su superior jerárquico. El superior jerárquico tiene plena autoridad (autoridad de línea) sobre sus subordinados. En otros términos, es el superior jerárquico quien toma decisiones respecto de sus subordinados.
- e) *Su mandato es por tiempo indeterminado*: cuando un funcionario ocupa un cargo dentro de la burocracia, su tiempo de permanencia en ese cargo es indefinido e indeterminado. No es porque el cargo sea vitalicio, sino porque no existe una norma o regla que determine previamente el tiempo de permanencia de un funcionario, ya sea en el cargo, ya sea en la organización.
- f) *Sigue una carrera dentro de la organización*: a medida que un funcionario demuestre méritos, capacidad y competencia, puede ser promovido para otros cargos superiores. En otros términos, el funcionario en la burocracia también es recompensado por una sistemática promoción, a través de una carrera dentro de la organización. El funcionario es un profesional que trabaja para su carrera a lo largo de su vida.
- g) *No posee la propiedad de los medios de producción y administración*: el administrador maneja la

organización en nombre de los propietarios, mientras que el funcionario, para trabajar, necesita de las máquinas y de los equipos provistos por la organización. Como esas máquinas y equipos se van sofisticando gracias a la tecnología, y por lo tanto costosos, solamente las grandes organizaciones tienen condiciones financieras de adquirirlos. De allí que gradualmente las Organizaciones asuman el monopolio de los medios de producción. El administrador conduce la organización, pero no es propietario de los medios de producción. El funcionario utiliza las máquinas y equipos pero no es dueño de ellas.

- h) *Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa*: el funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización, en detrimento de los demás intereses involucrados.
- i) *El administrador profesional tiende a controlar cada vez más completamente las burocracias*: según Weber, las burocracias tienden a ser controladas por los administradores profesionales, por las siguientes razones:
- aumento del número de accionistas de las grandes organizaciones, que ocasiona dispersión y fragmentación de la propiedad de sus acciones.
 - los propietarios que, en función de su riqueza, controlaban una única organización, concentrando en ella toda su fortuna, pasaron a dispersar el riesgo de su inversión en muchas organizaciones. Como consecuencia de esto, hoy en día, el control accionario está subdividido y disminuido con el crecimiento del número de accionistas.
 - los administradores profesionales, a través de su carrera dentro de la organización, llegan a posiciones de mando y control, sin poseer la propiedad de la cosa mandada y controlada. Así, un administrador puede tener más poder sobre la organización que un accionista grande.



10. Completa previsibilidad del funcionario

La consecuencia deseada de la burocracia es la previsibilidad del comportamiento de sus miembros. El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible. Todo en la burocracia es establecido con el fin de prever anticipadamente todas las situaciones y rutinizar su ejecución, para que la máxima eficiencia del sistema sea plenamente alcanzada.

Aparentemente, Weber no previó ninguna diferenciación en el comportamiento humano dentro de la organización. Antes por el contrario, la burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano. Weber no considera la *organización informal*. Parece ignorarla simplemente. En verdad, la *organización informal* no está prevista por Weber, o sea, no está considerada en las consecuencias deseadas de las organizaciones. *La organización informal* aparece como un factor de imprevisibilidad de las *burocracias*, pues el sistema social racional puro de Weber presupone que las reacciones y el comportamiento humano sean perfectamente previsibles, toda vez que todo estará bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas. La *organización informal* surge como una derivación directa del

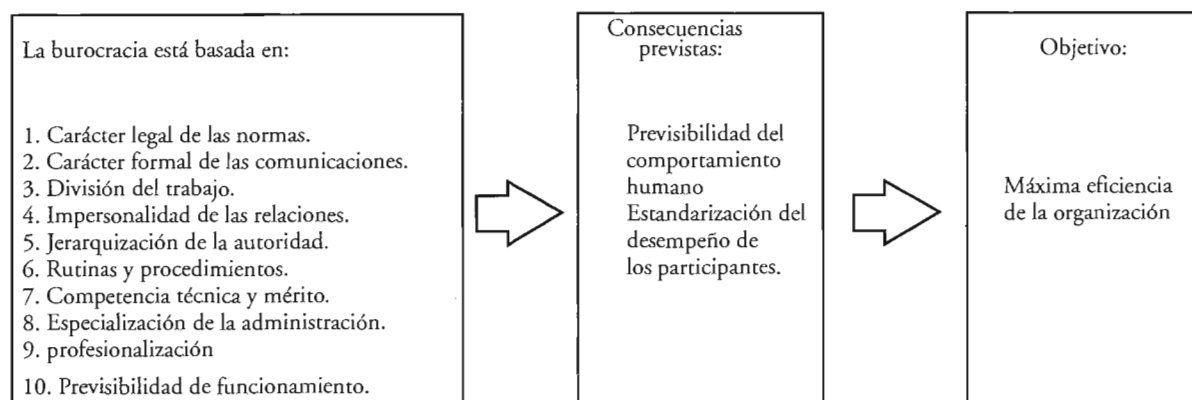
sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normatizar y estandarizar completamente el comportamiento humano en las organizaciones²¹.

Ventajas de la burocracia

Weber vio innumerables razones para explicar el avance de la burocracia sobre las otras formas de asociación. Para él, comparar los mecanismos burocráticos con otras organizaciones es lo mismo que comparar la producción de la máquina con otros modos no-mecánicos de producción.

Las *ventajas de la burocracia*, para Weber, son:

1. *Racionalidad*, en relación con el alcance de los objetivos de la organización.
2. *Precisión* en la definición del cargo y en la operación, por el conocimiento exacto de los deberes.
3. *Rapidez* en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacer y por quién y las órdenes y papeles se tramitan a través de canales preestablecidos.
4. *Univocidad de interpretación* garantizada por la reglamentación específica y escrita. Por otro lado, la información es discreta, pues se sumirústra sólo a quien debe recibirla.
5. *Uniformidad de rutinas y procedimientos* que favorece la estandarización, reducción de costos y de errores, pues los procedimientos son definidos por escrito.



LAS CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA SEGÚN WEBER

6. *Continuidad de la organización* a través de la sustitución del personal que es retirado. Además de eso, los criterios de selección y escogencia de personal se basan en la capacidad y en la competencia técnica.
7. *Reducción de la fricción entre las personas*, pues cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de otros.
8. *Constancia*, pues los mismos tipos de decisión deben ser tomados en las mismas circunstancias.
9. *Subordinación* de los más nuevos a los más antiguos dentro de una forma escrita y bien conocida, de modo que el superior pueda tomar decisiones que afecten al nivel más bajo.
10. *Confiabilidad*, pues el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas, siendo un gran número de casos similares y metódicamente tratados dentro de la misma manera sistemática. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio, por ser impersonal en el sentido de excluir sentimientos irracionales, como amor, rabia, preferencias personales, elimina la discriminación personal.
11. *Existen beneficios bajo el punto de vista de las personas* en la organización, pues la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas de manera ordenada, las personas son entrenadas para volverse especialistas en sus campos particulares, pudiendo entrar en una carrera en la organización en función de su mérito personal y competencia técnica.

Laski²² agrega que el trabajo se profesionaliza, el nepotismo se evita y las condiciones de trabajo favorecen la moralidad económica y dificultan la corrupción. Blauner²³ enfatiza la calidad de las normas burocráticas casi siempre basadas en estándares universalistas de justicia y de tratamiento igualitario. Moore²⁴ destaca que la *burocracia* tiene la virtud de asegurar la cooperación entre gran número de personas sin que esas personas se sientan ne-

cesariamente cooperadoras. Las personas cumplen las reglas organizacionales principalmente porque los fines alcanzados por la estructura total son altamente valorados y cada cual debe hacer su propia parte para que el objetivo sea alcanzado.

Racionalidad burocrática

Un concepto muy ligado al de *burocracia* es el de *racionalidad*. En el sentido weberiano, la *racionalidad* implica adecuación de los medios a los fines. En el contexto burocrático, ésto significa *eficiencia*²⁵. Una organización es racional si los medios más eficientes son escogidos para la implementación de las metas. Sin embargo, son las metas colectivas de la organización y no las de los miembros individuales las que son tomadas en cuenta. De este modo, el hecho de que una organización sea *racional* no implica necesariamente que sus miembros actúen racionalmente en lo que concierne a sus propias metas y aspiraciones. Por el contrario, cuanto más *racional* y *burocrática* se vuelva una organización, tanto más los miembros individuales se vuelven simples engranajes de una máquina e ignoran el propósito y el significado de su comportamiento²⁶. Este es el tipo de *racionalidad* que Mannheim²⁷ denomina *racionalidad funcional*. Para Weber, la racionalidad funcional es alcanzada por la elaboración -basada en el conocimiento científico- de reglas que sirven para dirigir, partiendo desde arriba, todo el comportamiento frente a la *eficiencia*. Según Mouzelis²⁸ es esta concepción de *racionalidad* la que fundamenta la teoría de *administración científica* que contiene el descubrimiento y aplicación de la mejor manera de desempeño y de trabajo industrial.

Weber usa el término *burocratización* en un sentido más amplio, refiriéndose también a las formas de actuar y de pensar que existen no sólo en el contexto organizacional sino que se expanden a toda la vida social. Para Mouzelis²⁹, el término *burocratización* utilizado por Weber coincide más o menos con el concepto de *racio-*



nalización. El racionalismo para Weber se puede referir tanto a los medios racionales y su adecuación o inadecuación para llegar a un fin, cualquiera que sea (actividad racional de la organización burocrática), como también se puede referir a la visión racional del mundo a través de conceptos cada vez más precisos y abstractos, desarrollados incluso por la ciencia y rechazando toda religión y valores metafísicos o tradicionales (desmitificación del mundo).

Aunque se considerara la *burocracia* como la más eficiente forma de organización creada por el hombre, Weber temía a esta gran *eficiencia* cuyos resultados venidos de la creciente *burocratización* del mundo moderno, serían una gran amenaza para la libertad individual y para las instituciones democráticas de las sociedades occidentales³⁰.

Dilemas de la burocracia

El propio Weber notó la fragilidad de la estructura burocrática, que enfrenta un dilema típico: de un lado, existen presiones constantes de fuerzas exteriores para obligar al burócrata a seguir otras normas diferentes a las de la organización, y de otro lado, el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas tiende a debilitarse gradualmente. La organización, para ser eficiente, exige un tipo especial de legitimidad, racionalidad, disciplina y limitación de alcance.

Etzioni³¹ destaca que la capacidad para aceptar órdenes y reglas legítimas, principalmente cuando están en conflicto con los deseos de la persona, exige un nivel de renuncia que es difícil de mantener. Así, las organizaciones burocráticas presentan una tendencia a deshacerse, ya sea en la dirección *carismática*, o en la *tradicional*, donde las relaciones disciplinarias son las “naturales” y “afectuosas” y menos separadas de las otras. Además, la capacidad de renuncia exigida por la organización racional no se puede desarrollar en su interior, pues como dice Etzioni, depende de las relaciones sociales más amplias, que existen en la familia tradicional o

en el grupo carismático. Así, la *racionalidad* de la estructura racional es frágil y necesita ser constantemente protegida contra presiones externas, a fin de poder dirigirla a sus objetivos y no a otros³².

Para Weber, los burócratas son personas que forman el cuerpo administrativo de la jerarquía y estructura de la organización, debidamente indicadas, que siguen las reglas impuestas y sirven a los objetivos de la organización. Con todo, Weber destaca también la existencia de *jefes no burocráticos*, que indican y nominan a los subordinados, que establecen las reglas, que resuelven los objetivos que deberán ser alcanzados y que generalmente son elegidos o heredan su posición, como por ejemplo, los presidentes, los directores y los reyes. Esos jefes (*no burocráticos*) de la organización desempeñan el importante papel de estimular la unión emocional y aun irracional de los participantes con la racionalidad, pues la identificación con una persona, un líder o un jefe de la organización influye psicológicamente, refuerza el compromiso abstracto con las reglas de la organización y permite una imagen más concreta y “afectuosa” de ella.

En la organización burocrática, *las identificaciones se refieren a la posición y no al ocupante*. Si los individuos se ausentan, mueren o se jubilan, son sustituidos por otros con el criterio de calificación técnica y la eficiencia de la organización no se perjudica. Sin embargo, la ausencia o muerte de un *jefe no burocrático* de la organización -único individuo delante del cual las identificaciones son personales y no burocráticas- provoca una crisis, la llamada *crisis de sucesión*, que generalmente es acompañada de un periodo de inestabilidad. Sostiene Weber que la crisis de sucesión es más evidente en los Estados totalitarios, aunque también las empresas, iglesias, ejércitos u otras organizaciones pueden estar sujetos a ella³³.

Las *burocracias* establecen normas y necesitan imponerlas. Tienen reglamentos y reglas. Dan órdenes que deben ser obedecidas a fin de que la organización funcione con eficiencia.



DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA

Para Weber, la burocracia es una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la *previsibilidad* de su funcionamiento, en el sentido de obtener una mayor eficiencia de la organización. Sin embargo, al estudiar las *consecuencias previstas* (o deseadas) de la burocracia que la conducen a la máxima eficiencia, Merton³⁴ notó también las consecuencias imprevistas (o indeseadas) que la llevan a la *ineficiencia* y a las imperfecciones. A estas *consecuencias imprevistas* Merton dio el nombre de *disfunciones de la burocracia*, para designar las anomalías del funcionamiento responsables por el sentido peyorativo que el término burocracia adquirió frente a los legos en el asunto.

Merton destaca que los científicos han hecho mucho énfasis en los resultados positivos y en las funciones de la organización burocrática, descuidando las tensiones internas de tales estructuras, mientras que el lego, al contrario, ha exagerado mucho más las imperfecciones de la burocracia.

Para Merton, no existe una organización plenamente racional y el formalismo no tiene la profundidad descrita por Weber. Por otro lado, el concepto popular de burocracia hace pensar que el grado de eficiencia administrativa de este sistema racional es muy bajo. Esto porque el tipo ideal de burocracia sufre transformaciones cuando es operado por los hombres. Según Merton, el hombre (excluido en los estudios de Max Weber, que describió un sistema social inhumano y mecanicista), cuando participaba de la burocracia, hace que toda la *previsibilidad del comportamiento* humano, que debería ser la mayor consecuencia de la organización, escape al modelo preestablecido. Se verifica entonces, lo que Merton llamó *disfunciones de la burocracia*³⁵, esto es, anomalías e imperfecciones en el funcionamiento de la *burocracia*. Cada *disfunción* es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático explicado por Weber. Cada *disfunción* es una consecuencia no prevista por el modelo weberiano.

Las *disfunciones de la burocracia* son básicamente las siguientes:

1. Mayor internalización de las reglas y exagerado apego a los reglamentos

Las directrices de la burocracia, emanadas a través de las normas y reglamentos para alcanzar los objetivos de la organización, tienden a adquirir un valor positivo, propio e importante, independientemente de aquellos objetivos, sustituyéndolos gradualmente. Las normas y reglamentos se transforman de medios en objetivos, se vuelven absolutos y prioritarios: el funcionario adquiere “máscaras” y olvida que la flexibilidad es una de las principales características de cualquier actividad racional. Con ésto, el funcionario burócrata se vuelve un especialista, no por poseer conocimiento de sus tareas, sino por conocer perfectamente las normas y los reglamentos respecto a su cargo o función. Los reglamentos, de medios, pasan a ser los principales objetivos del burócrata.

2. Exceso de formalismo y de papeleo

La necesidad de documentar y de formalizar las comunicaciones dentro de la burocracia a fin de que todo pueda ser debidamente certificado por escrito puede conducir al exceso de formalismo, de documentación y consecuentemente de papeleo. Además, el papeleo constituye una de las más sobresalientes *disfunciones de la burocracia*, lo que lleva al lego, muchas veces, a imaginar que toda burocracia tiene necesariamente un volumen inusitado de papeleo, de copias adicionales de formularios y de comunicaciones.

3. Resistencia al cambio

Como todo dentro de la *burocracia* es rutinizado, estandarizado, previsto con anticipación, el funcionario se acostumbra generalmente a una completa estabilidad y repetición de aquello que hace,



lo que le proporciona total seguridad respecto de su futuro en la *burocracia*. Atendiendo a las normas y reglamentos impuestos por la *burocracia*, el funcionario se vuelve simplemente un ejecutor de las rutinas y procedimientos, las cuales pasa a dominar con plena seguridad y tranquilidad con el correr del tiempo. Cuando surge alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, ese cambio tiende a ser interpretado por el funcionario como algo que él desconoce, y por lo tanto, algo que puede traer peligro para su seguridad y tranquilidad. Con ésto, el cambio pasa a ser indeseable para el funcionario. En la medida de lo posible él se resistirá a cualquier tipo de cambio que se quiera implantar en la burocracia. Esa resistencia al cambio puede ser tanto pasiva, como activa y agresiva manifestándose en comportamientos de reclamo, agitación y huelgas.

4. Despersonalización de las relaciones

La *burocracia* tiene como una de sus características la impersonalidad en las relaciones entre los funcionarios. De allí su carácter *impersonal*, pues enfatiza los cargos y no las personas que los ocupan. Esto lleva a una disminución de las relaciones personalizadas entre los miembros de la organización: ante los demás funcionarios, el burócrata no los considera como personas más o menos individualizadas, sino como ocupantes de cargos, con derechos y deberes previamente especificados. De allí surge la despersonalización gradual de las relaciones entre los funcionarios de la burocracia. Los funcionarios conocen sus colegas, no por sus nombres personales, sino por los títulos de los cargos que ocupan. Algunas veces, el conocimiento se hace por el número de registro del colega o de cualquier otra forma de identificación de las personas impuestas por la organización.

5. Categorización como base del proceso decisorial

La *burocracia* se sustenta en una rígida jerarquización de la autoridad. Por lo tanto, quien toma

decisiones en cualquier situación será aquél que posea la más elevada categoría jerárquica, independientemente de su conocimiento sobre el asunto. Quien decide es siempre aquél que ocupa el puesto jerárquico más alto, así no sepa nada con respecto al problema que va a ser resuelto.

Por otro lado, *categorizar* significa una manera de clasificar las cosas, estereotipadamente, con el fin de tratar con ellas con más facilidad. Cuanto más se pueda echar mano de la categorización en el proceso decisorial, menor será la búsqueda de alternativas diferentes de solución.

6. Superconformidad con las rutinas y procedimientos

La *burocracia* se basa en rutinas y procedimientos, como medio de garantizar que las personas hagan exactamente aquello que de ellas se espera. Como la burocracia eficaz exige devoción estricta a las normas y reglamentos, esa devoción a las reglas y reglamentos conduce a su transformación en cosas absolutas: las reglas y rutinas son consideradas sólo como relativas a un conjunto de objetivos, pero pasan a ser absolutas. Con el tiempo, las reglas y las rutinas se convierten en sagradas para el funcionario. El impacto de esas exigencias burocráticas sobre la persona provoca una profunda limitación en su libertad y espontaneidad personal, además de la creciente incapacidad de comprender el significado de sus propias tareas y actividades dentro de la organización como un todo. Al estudiar el efecto de la estructura burocrática sobre la personalidad de los individuos, algunos autores llegaron a conclusiones como la de "incapacidad entrenada" (en el concepto de Veblen)³⁶, o la "deformación profesional" (en el concepto de Warnotte) o más aún la "psicosis ocupacional" (según Dewey), para mostrar que el funcionario burócrata trabaja en función de los reglamentos y de las rutinas, y no en función de los objetivos organizacionales que fueron realmente establecidos³⁷. Es a superconformidad con las



reglas y los reglamentos, las rutinas y procedimientos conduce a una rigidez en el comportamiento del burócrata: el funcionario pasa a hacer lo estrictamente contenido en las normas, en los reglamentos, en las rutinas y procedimientos impuestos por la organización. Esta pierde toda su flexibilidad, pues el funcionario se restringe al desempeño mínimo. Pierde su iniciativa, creatividad e innovación.

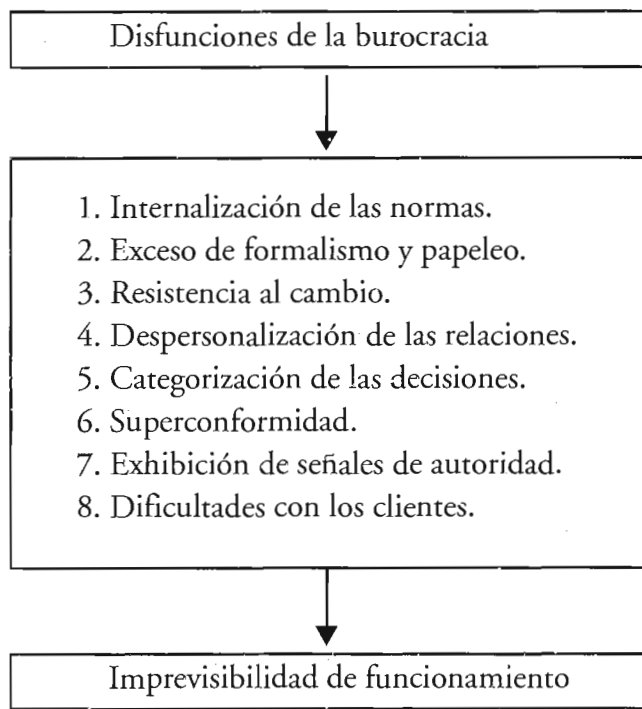
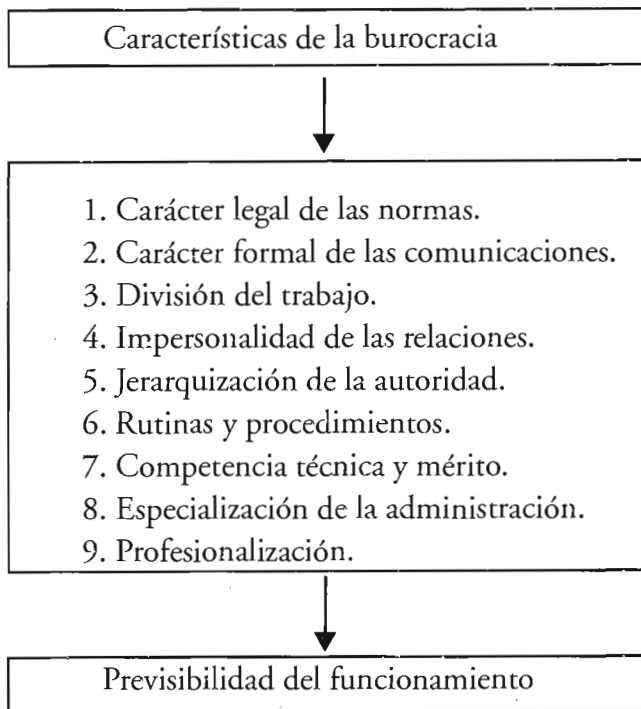
7. Exhibición de señales de autoridad

Como la *burocracia* enfatiza la jerarquía de autoridad, se hace necesario un sistema capaz de indicar, a los ojos de todos, aquellos que tienen el poder. De allí surge la tendencia a la utilización intensiva de símbolos o de señales de status para demostrar la posición jerárquica de los funcionarios, como el uniforme, localización de la oficina, del baño, del estacionamiento, de la cafetería, del tipo de escritorio, etc. como medios de indicar cuáles son los principales jefes de la organización. En algunas organizaciones -el uniforme constituye una de las principales señales de autoridad.

8. Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público

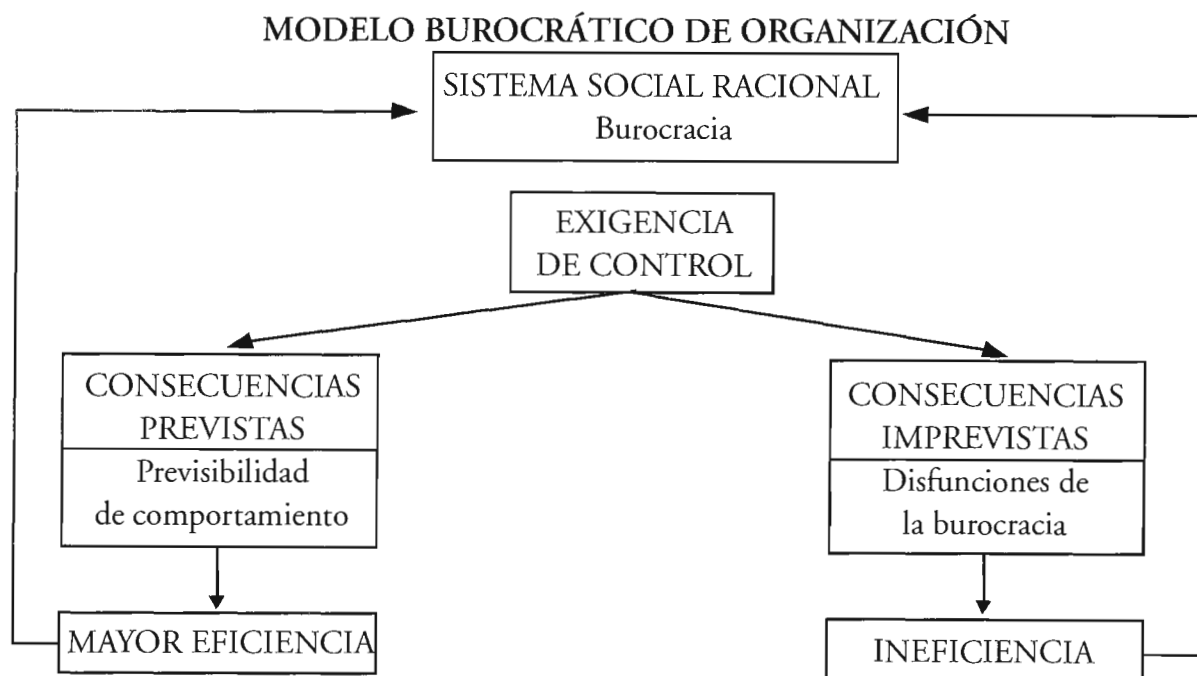
El funcionario está completamente orientado hacia adentro de la organización, a sus normas y reglamentos internos, a sus rutinas y procedimientos, a el superior jerárquico que evalúa su desempeño. Esa actuación interiorizada hacia la organización generalmente lo lleva a crear conflictos con los clientes de la organización. Todos los clientes son atendidos de forma estandarizada, de acuerdo con los reglamentos y rutinas internos, haciendo que el público se irrite con la poca atención y descortesía para con sus problemas particulares y personales. Con las presiones del público, que pretende soluciones personalizadas que la burocracia estandariza, el funcionario pasa a percibir esas presiones como amenazas a su propia seguridad. De allí la tendencia a la defensa contra presiones externas a la burocracia.

Con esas *disfrinciones*, la *burocracia* se torna esclerotizada, cerrada al cliente que es su propio objetivo, e impide totalmente la innovación y la creatividad.



LAS CARACTERÍSTICAS Y LAS DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA





EL MODELO BUROCRÁTICO DE WEBER: LAS
(PREVISIBILIDAD DEL COMPORTAMIENTO) Y LAS CONSECUENCIAS IMPREVISTAS
(DISFUNCIONES)

Adaptado de: James G. March e Herbert A. Simon, *Teoria das Organizações* Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de publicações, 1967, p. 53.

Las causas de las *disfunciones de la burocracia* residen básicamente en el hecho de que la burocracia no tiene en cuenta la llamada *organización informal* que existe, desafortunadamente, en cualquier tipo de organización, ni se preocupa por la Variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas) que necesariamente introduce variaciones en el desempeño de las actividades organizacionales. Frente a la exigencia de control que dirige toda la actividad organizacional es que surgen las consecuencias imprevistas de la burocracia.

Modelo burocrático de Merton

Merton representa la burocracia a través de un conjunto bastante complejo de relaciones que se establecen entre un número relativamente grande de variables.

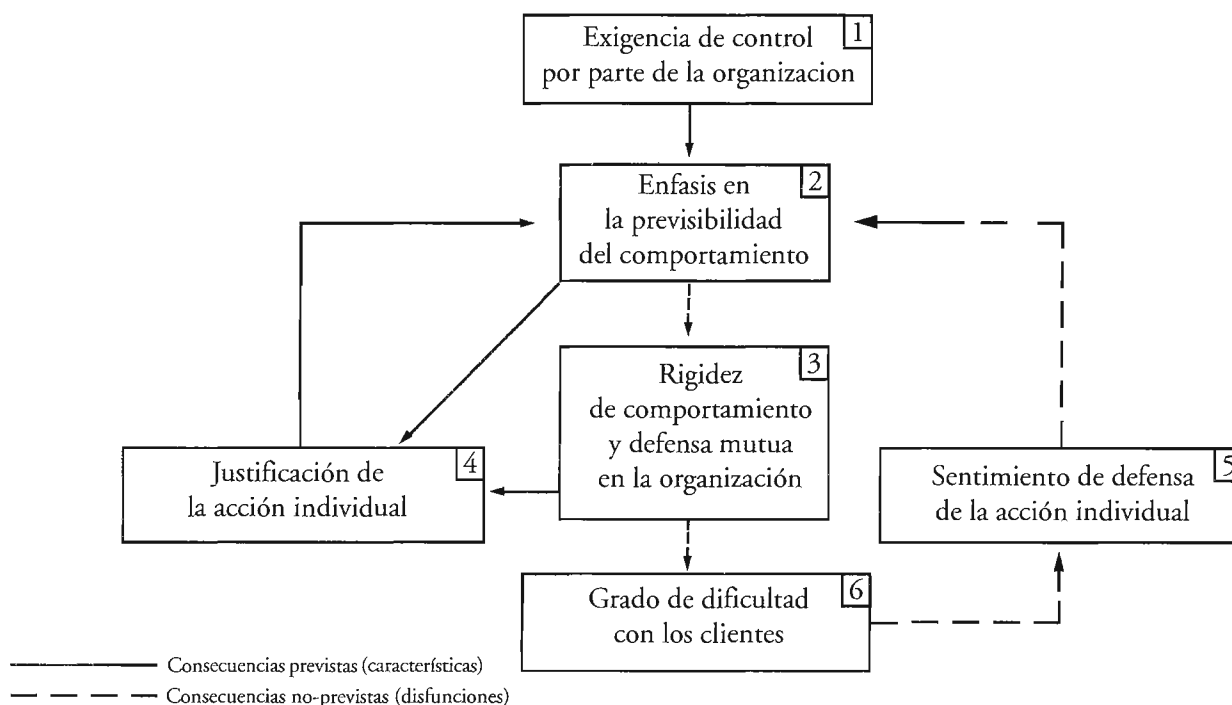
El modelo de Merton se basa en las consecuencias no previstas (disfunciones) de organizar de

acuerdo con los *principios de la máquina*: comienza con la exigencia de control [1] por parte de la organización, a fin de reducir la variabilidad del comportamiento humano a estándares previsibles, indispensables para el funcionamiento de la organización. La exigencia de control enfatiza la previsibilidad del comportamiento [2] la cual es garantizada a través de la imposición de normas y reglamentos. Así la organización establece previamente los procedimientos-estándares e instituye los castigos, como también la supervisión jerárquica para asegurar la obediencia. El énfasis sobre el cargo y posición de los individuos disminuye las relaciones personalizadas [3] Sin embargo, la confianza en las reglas y en su imposición desarrolla una rigidez de comportamiento [4] (consecuencias imprevistas) y una defensa mutua dentro de la organización [6] y no atiende a las expectativas del cliente [5] provocando dificultades en la atención a éste. La rigidez reduce la eficacia organizacional y pone en riesgo el apoyo de la clientela³⁸. Así, en cuanto haya cualquier pre-

sión externa, el funcionario atiende estrictamente las reglas internas de la organización y no se preocupa por el problema del cliente, sino por la defensa y justificación de su propio com-

portamiento en la organización³, pues es a ella a quien debe dar cuentas.

March y Simon representan gráficamente el modelo de Merton de la siguiente manera³⁹:



EL MODELO BUROCRÁTICO DE MERTON

Adaptado de: James G. March e Herbert A. Simon, *Teoría das Organizações*, Rio de Janeiro, Fundaco Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1967, p. 53.

En el fondo, para Merton, la *burocracia* es una estructura gupal secundaria, destinada a desempeñar determinadas actividades que no pueden ser cumplidas satisfactoriamente con criterios grupales primarios⁴⁰. Para él, la *burocracia* no es tan eficiente como lo destacaba Weber, sino que presenta en la práctica una serie de distorsiones (*disfunciones*) que perjudican su funcionamiento y la llevan a la ineficiencia.

INTERACCIÓN DE LA BUROCRACIA CON EL AMBIENTE

Al formular el *modelo burocrático* de organización, Weber no previó la posibilidad de flexibilidad de la *burocracia* para atender las dos circunstancias:

1. La adaptación de la burocracia a las exigencias externas de los clientes.
2. La adaptación de la burocracia a las exigencias internas de los participantes.

Philip Selznick⁴¹ realizó un estudio sobre la organización de la T.V. A. (*Tennessee Valley Authority*) en 1942⁴², en el que buscó demostrar la flexibilidad y el ajuste de la burocracia a las dos demandas antes referidas. A partir de las conclusiones de esa investigación, Selznick propuso un nuevo enfoque de la *sociología de la burocracia* y un *modelo burocrático* diferente al weberiano.

De un modo general, las conclusiones de Selznick son las siguientes⁴³:

- a) La T. V. A. era una organización responsable de la aplicación de cláusulas de contratos en un



extenso valle de los Estados Unidos, cuyo desarrollo económico era precario, y abarcaba seis Estados estadounidenses. La *T.V.A.* estaba formada por divisiones de operaciones y divisiones de servicio. Las divisiones de servicio tenían agentes agrícolas que hacían visitas a los hacendados y efectuaban contactos que se mezclaban con problemas e implicaciones políticas locales, los cuales influían siempre en sus propios intereses.

b) Los compromisos que la *T.V.A.* desarrolló, a través de los agentes agrícolas con los poderes locales, exigían concesiones de carácter político-ideológico, pero en contrapartida aseguraban el apoyo de los políticos locales en el Congreso. Hubo una interacción entre la organización (que planeaba instalaciones de fábricas, de energía eléctrica, mejoras, etc.) y el medio ambiente (intereses políticos locales de los hacendados, su influencia política en el Congreso y las ventajas de ella consecuentes, como la votación y aprobación de acuerdos adicionales para la *T. V. A.*, etc.).

c) A partir de esa interacción, la *T. V. A.* pasó a asumir otros compromisos ideológicos y transformó su objetivo inicial (agencia de recuperación económica de una área pobre, actuando dentro de los delineamientos del New Deal estadounidense), pasó entonces a delegar el programa agrícola a las instituciones locales, La *T. V. A.* modificó paulatinamente su figura de agencia de reconstrucción y conservación, debido a su ajuste progresivo a las facciones locales. Una serie de consecuencias no anticipadas (es decir, no previstas) modificó su papel en el escenario nacional norteamericano. Esto es lo que Selznick denominó "Grass Roots Policy" (Política de "arraigamiento")

d) Con base en esa investigación, Selznick destacó algunos principios que ayudan al estudio de la organización formal, esto es, de la burocracia⁴⁴.

1. *La organización burocrática es una estructura social adaptativa:* todas las organizaciones formales están sujetas a las presiones del ambiente y necesitan ajustarse y modificar sus objetivos continuamente. Las organizaciones formales son moldeadas por fuerzas

exteriores a su estructura racional y a sus objetivos.

2. *Dentro de la organización formal se desarrolla una estructura informal* que genera las actitudes espontáneas de los individuos y subgrupos para controlar las condiciones de su existencia.
3. *Esa estructura informal, enseguida, hace indispensable y paralela al propio sistema formal de delegación y control.*
4. *La burocracia debe ser analizada desde un punto de vista estructural y funcional* (análisis estructural y funcional de la organización) y no desde un punto de vista de sistema cerrado y estable, como en el modelo weberiano.
5. *Ese análisis debe reflejar los aspectos del comportamiento organizacional interno*, como también los sistemas de mantenimiento de la organización formal.
6. *Las tensiones y dilemas de la organización serán aclaradas* a través de las restricciones ambientales y de la limitación de las alternativas de comportamiento.

e) Para alcanzar sus objetivos (contrarios a los compromisos), la organización echa mano de dos mecanismos de defensa:

1. *La ideología:* que es un conjunto de creencias de ideas desarrolladas por la organización que sirve de justificación o de barrera racional para las acciones de la empresa.
2. *La cooptación:* que es el proceso de absorción de nuevas personas venidas de otras organizaciones del ambiente externo y que ingresan en la estructura de decisión de la organización como un medio de evitar amenazas a su estabilidad.

La cooptación se presenta cuando una organización, para obtener apoyo de otra, admite en sus cuadros elementos de esa otra organización. La cooptación trae nuevas soluciones, muchas veces inconsistentes con aquellas vigentes, pero presenta la ventaja de ser menos dramática que la confrontación con la otra organización, pudiendo surtir el mismo efecto de la resolución del conflicto sin precipitar cualquier tipo de cambio es-



estructural⁴⁵. La *cooptación* aumenta la certeza de apoyo futuro por parte de la empresa cooptante. Es el caso de aceptación de representantes de instituciones financieras en el cuadro de dirección de una empresa, para aumentar la posibilidad de acceso a los préstamos y a los recursos financieros, mientras dure el acuerdo de *cooptación*.

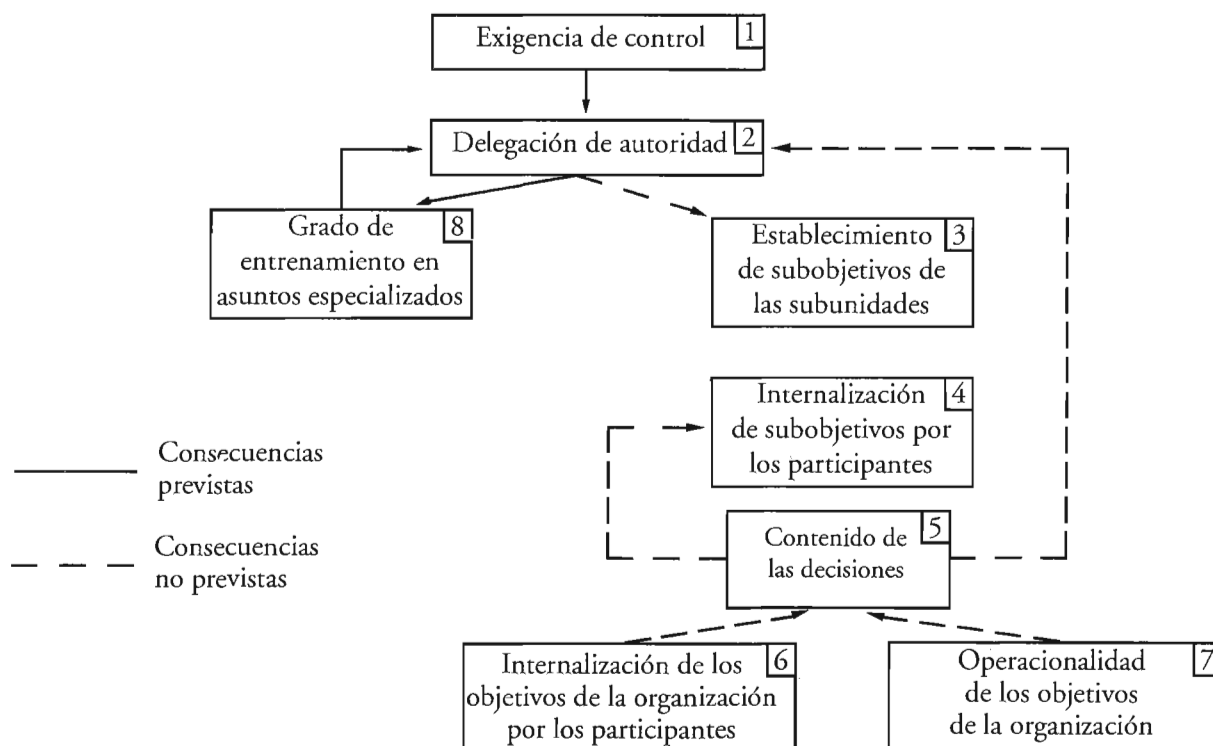
f) Con su modelo, Selznick pretende demostrar que la burocracia, para emplear la técnica de control, genera una serie de consecuencias no previstas. De la misma forma que Merton, Selznick demuestra que las consecuencias no previstas provienen de los problemas ligados a la *organización informal* (sistemas interligados de relaciones personales).

El *modelo de Selznick* comienza con la exigencia de control hecha por la alta administración [1] Como resultado de esa exigencia, se establece una progresiva delegación de autoridad [2] Así, cada subunidad busca adaptar su política a la doctrina oficial de la

organización, produciendo subobjetivos [3] Al mismo tiempo, se refuerza la internalización de subobjetivos en los participantes por una influencia de la rutina diaria [4]. Esas decisiones dependen de los criterios operacionales establecidos por la organización [5] Son reforzadas por su grado de entrenamiento en asuntos especializados [8] que cada subunidad recibe. Evidentemente, la internalización de subobjetivos [6] depende, en gran parte, de la operacionalidad de los objetivos de la organización [7] Cualquier variación en la operacionalidad de los objetivos de la organización afecta el contenido de las decisiones diarias, modificándolo gradualmente. Por esto se verifica, claramente, que la delegación trae consecuencias funcionales como también disfuncionales para la realización de los objetivos de la organización.

En resumen, para Selznick, la *burocracia* no es rígida ni estática, como afirmaba Weber, sino

MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZACIÓN



EL MODELO SIMPLIFICADO DE BUROCRACIA DE SELZNICK

Adaptado de: James G. March e Herbert A. Simon, *Teoria das Organizações*, Rio de Janeiro, Fundaco Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1967, p. 56.

adaptativa y dinámica, interactúa intensamente con el ambiente externo y se adapta a él⁴⁶. El estudio de Selznick es un ejemplo claro del efecto que surge cuando los resultados de una organización no son en principio aceptados por el medio ambiente. La T.V.A. tuvo que alterar drásticamente su actividad y su estructuración antes de alcanzar la aceptación local. Cuando el producto o servicio de una organización no es aceptado por su medio ambiente, la organización deja de existir a no ser que reciba ayudas de una organización matriz o modifique el producto o servicio.

Una estructura burocrática puede absorber mucho cambio superficial sin modificar su estructura. Sin embargo, la eficiencia interna es menor comparada con la de la organizada burocráticamente⁴⁷: “la burocratización es útil hasta el punto en que trae eficiencia, pero no siempre esa eficiencia compensa la rigidez con que está asociada”⁴⁸.

Cualquier organización tiende a hacer frente al problema de adaptación al cambio: los eventos pueden ser planeados y transformados en rutina como cuando ocurren cambios de modelos en la industria automovilística, o cuando ocurren cambios de tiempo en tiempo. Es lo que Selznick cuenta respecto de una crisis en la Ford americana entre 1926 y 1927, cuando se abandonó el modelo T por nuevos modelos de automóviles⁴⁹.

GRADOS DE BUROCRATIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Alvin W. Gouldner⁵⁰ realizó una investigación que le permitió concluir que no existe un único tipo o *modelo de burocracia*, sino una gran variedad de grados diferentes de burocratización. Ese trabajo de Gouldner⁵¹ fue realizado entre 1948 y 1951 en una fábrica y mina de yeso (sulfato de calcio hidratado), cuyo nombre ficticio es *General Gypsum Co.*, situada cerca de una ciudad próxima a las Grandes Lagos en los Estados Unidos. La mina extrae la materia prima y una fábrica localizada en la superficie la transformaba en plaquetas para revestimiento de paredes. El trabajo en la mina implicaba gran

riesgo para las personas y exigía ayuda recíproca entre los mineros, independiente-mente de la atribución de tareas o diferenciadas de status. Había mucha inseguridad en el trabajo (como colocar postes de seguridad para sustentar el techo de las galerías subterráneas). Debido a los riesgos que corrían y a la dureza del trabajo, los mineros acostumbraban desahogarse en las horas de descanso, siendo elevado el nivel de ausentismo. Aún así, eran pagados de acuerdo con la producción y las faltas al servicio no interferían con la productividad. Aparentemente, establecían acuerdos entre sí para proteger al compañero ausente, resultando ineficaces las medidas para castigar a los que faltaran. La investigación puede ser resumida así:

a) Durante largos años, la empresa fue administrada de manera muy informal, con intervalos de almuerzo amplios, horarios de entrada y salida muy holgados, permisos a los empleados para utilizar material de la empresa (como dinamita y plaquetas de revestimiento) para uso propio, política de no despedir a ninguno y solamente admitir nuevos empleados considerando lazos de familia y de amistad y residencia en la comunidad semirural en que se situaba la empresa. Antes de 1948, el estándar de actitudes del personal para con la fábrica era favorable y positivo. Los operarios consideraban las normas disciplinarias de la fábrica como “*lenitivas*”, suaves y orientadas hacia los objetivos de la producción e internalizaban su papel por un conjunto de normas técnicas. El estándar de comportamiento de los operarios se caracterizaba por un sistema de juicios, actitudes y sentimientos positivos que predisponían a una reacción favorable de los operarios a la fábrica y a una confianza con sus superiores. Esa actitud creaba una fuente importante de satisfacción en el trabajo, cumplimiento de los papeles, de dedicación y de lealtad a la empresa. A pesar de las precarias condiciones ambientales de trabajo y de los riesgos fatales del encierro en el interior de las minas de yeso, la moral de trabajo era elevada debido a los lazos de amistad y de informalidad. En contra-



partida, la administración adoptaba un “*estándar de indulgencia*” caracterizado por:

1. La administración controlaba con suavidad y sin mucha frecuencia el comportamiento de los operarios.
2. Las reglas formales eran ignoradas y los compromisos se hacían puramente personales.
3. Las infracciones raramente eran castigadas y los infractores siempre tenían nuevas oportunidades.
4. Había poca presión para producir.
5. En consecuencia, había una actitud favorable y positiva de los operarios con relación a la fábrica y el ambiente era amistoso.

b) En 1948 asumió el cargo un nuevo gerente (Peele), que vino a alterar sustancialmente esa situación. Peele era apoyado por los ejecutivos de las oficinas centrales, que criticaban la tolerancia excesiva de su antecesor fallecido y le solicitaban organizar mejor la fábrica y mejorar la producción, llegando aún a presionarlo en este aspecto.

c) Comenzó por aplicar con mayor rigidez las reglas formales de la fábrica, implantó informes y controles de producción, diarios y semanales, y recortó los favores personales, en contraposición con la manera de administrar de su antecesor, que era tolerante y adverso al papeleo. Los nuevos informes y controles eran eficientes, sin embargo requerían trabajo suplementario de los supervisores para su elaboración.

d) La introducción de los métodos burocráticos del nuevo gerente pasó a ser sentida como una violación de las antiguas reglas y estándares informales y una provocación a la agresividad de los mineros. Así, el proceso de súbita *burocratización* impuesto por Peele pasó a encontrar tres barreras:

1. el sistema de creencias y expectativas de los mineros;
2. los peligros y amenazas de riesgos físicos en las minas;
3. la solidaridad informal de los operarios.

e) El nuevo gerente sufrió dos formas de presión opuestas y contradictorias: de un lado, los ejecutivos de las oficinas centrales que le exigían dureza y de otro lado, los supervisores, sus antiguos conocidos, que le solicitaban favores especiales. Para no ceder, Peele resolvió presionar y votar a los viejos supervisores, conocidos suyos, dentro de las normas formales, preocupado por las expectativas que la dirección general tenía en su trabajo. No se preocupó por las expectativas de los supervisores y operarios, ni por sus antecedentes. Se orientó sólo para el futuro, subestimando la capacidad de los operarios para controlar la situación. No se cuidó de considerar la organización informal de la fábrica, violando los acuerdos informales con los operarios, tácitamente desarrollados por la gerencia anterior.

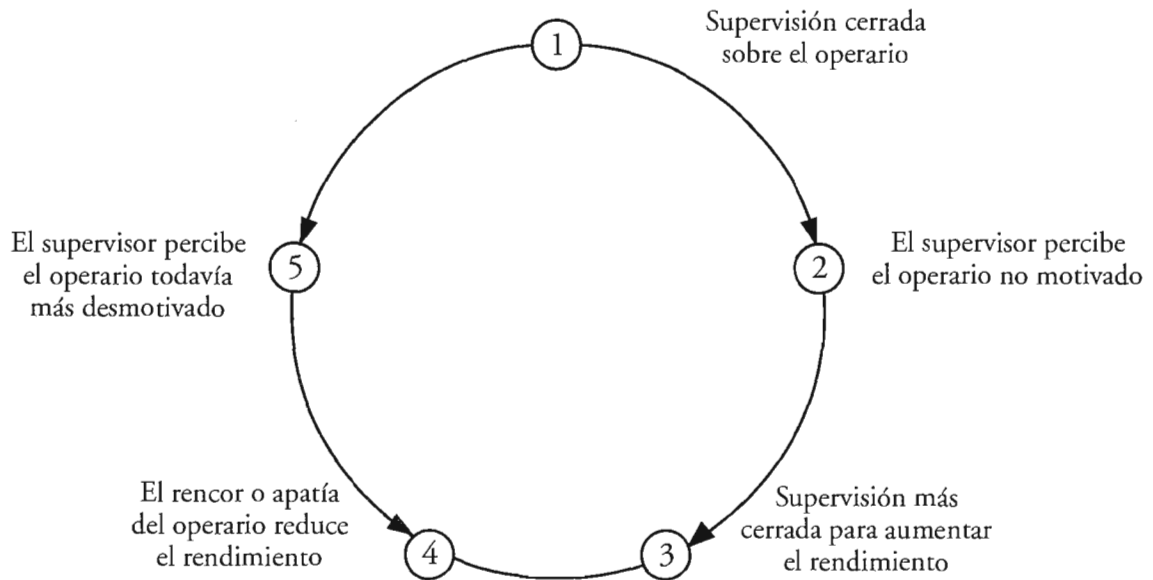
f) El control del gerente sobre los supervisores volvió cerrado el control sobre los operarios, quienes modificaron sustancialmente sus actitudes para con la organización. La *supervisión cerrada* desarrollada por Peele encerró la administración dentro de un círculo vicioso:

1. el supervisor ejercer una *supervisión cerrada* y bajo presión sobre el operario;
2. el supervisor percibe al operario como una persona no motivada (baja motivación) para el trabajo;
3. el supervisor comienza a vigilar y a controlar con más presión al operario (*supervisión cerrada*) para obtener de él mayor rendimiento;
4. ese cerco y esa presión despiertan el rencor o la apatía en el operario (refuerzo de bajo desempeño);
5. el supervisor percibe más intensamente al operario como una persona no motivada (realimentación del proceso) para el trabajo.

Y así sucesivamente, en una tensión creciente.

g) Los supervisores y los operarios reaccionan, llegan a desafiar la *legitimidad* del nuevo gerente y a rechazarlo, y lo colocan fuera del “circulo social” de la fábrica aislándolo de las comunicaciones informales.





EL CICLO DE LA SUPERVISIÓN CERRADA

h) Peele, retirado por esa barrera, comenzó a sospechar que algo estaba ocurriendo en los niveles inferiores. Hizo algunas sustituciones estratégicas, comenzó a controlar más rígidamente la supervisión, ganó la lealtad de algunos supervisores y consiguió silenciar a otros. En otros términos, el nuevo gerente adoptó un elevado estándar burocrático de conducta, e impuso normas y reglamentos, controles, informes, documentos, etc.

Conclusiones de Gouldner

a) La hipótesis central de Gouldner es la de que la *supervisión cerrada* deteriora las relaciones entre superior y subordinado y viola las normas informales del grupo. Por otro lado, la excesiva formulación de reglas burocráticas funciona como un símbolo de desconfianza en las personas y en sus intenciones, pues ellas representan un intento de conseguir las cosas sin las personas.

b) Para Gouldner las *reglas burocráticas* tienen varias funciones, a saber:

1. representan un equipamiento funcional de la supervisión cerrada, pues ellas:
 - a) son una forma de comunicación dirigida para aquellos que son percibidos como

deseosos de huir de las responsabilidades, evitar obligaciones y no desempeñar satisfactoriamente sus tareas;

- b) ofrecen un sustituto para la repetición de órdenes por el superior, librando a éste de la necesidad de estar continuamente dando órdenes a los subordinados;
2. apoyan el respeto a la autoridad, sin necesidad de utilización de métodos violentos y represivos de legitimación. Por otro lado, permiten al empleado que acepte órdenes sin sentirse sometido a una persona, evitando el sentimiento de desigualdad e inferioridad personal;
3. legitiman el castigo y las sanciones. Constituyen un aviso formal anticipado de las consecuencias de las infracciones a las normas formalmente establecidas y legalizan y legitiman las medidas punitivas;
4. especifican un nivel mínimo de desempeño aceptable.

Gouldner destaca que esas funciones de las *reglas burocráticas* sirven para evaluar las tensiones provocadas por la *supervisión cerrada*. No remueven toda la tensión generada, sino que llevan al ciclo dinámico ya descrito.

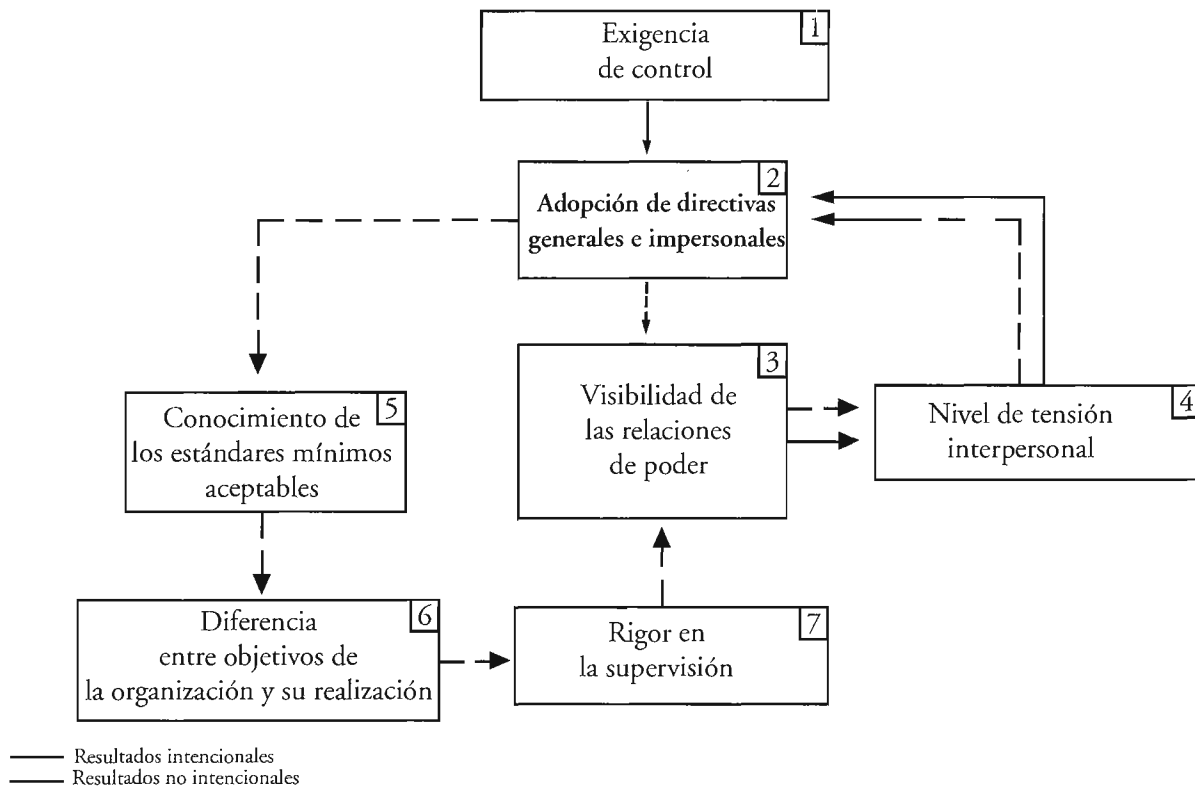
c) Gouldner distingue *tres tipos de comportamiento burocrático*:

1. *La burocracia fingida*: donde las normas son impuestas desde afuera. En el caso concreto, las reglas de seguridad (como no fumar dentro de las minas) eran impuestas por la compañía de seguros, sin la participación de los dos partidos internos de la fábrica: la administración y los empleados. Esas reglas pasaron a no ser exigidas ni reforzadas. Su violación daba status a los infractores. En ese tipo de burocracia, la moral es usualmente elevada, por cuanto los valores informales del grupo son reforzados por la posibilidad de violación conjunta de las reglas impuestas de afuera y mal controladas:
2. *la burocracia representativa*: donde las reglas son promulgadas por especialistas o entendidos, cuya autoridad es aceptada por los supervisores y operarios. Las reglas tienen apoyo de todos, pues integran el sistema de valores predominante en la fábrica. En el caso concreto, la alta calidad de trabajo esperada, tanto por los supervisores como por los colegas, confiere prestigio. Así tal situación provoca una tensión, no llega a pro-

ducir un conflicto abierto, por cuanto los mismos valores son compartidos por todos los miembros, originando una actitud de solidaridad y de exhortación a los infractores;

3. *la burocracia punitiva*: donde las reglas son impuestas a través de las presiones de la administración o de los empleados, en intento de coaccionar a la otra parte. En el caso concreto, la administración introdujo horarios, relojes de punto y controles severos sobre la producción. La autoridad y el mando son fuertemente realzados y la infracción a la regla es severamente castigada.

Según Gouldner, esos tres tipos de *burocracia* pueden coexistir en diferentes grados en una organización, formando una situación compleja y un tipo mixto de burocracia. Notó que Weber analizó la *burocracia* bajo un punto de vista puramente mecánico y no político, se preocupó por mostrar cómo las normas y las leyes se establecen y se obedecen. Weber no consideró los aspectos subjetivos e informales de la aceptación de esas normas y de la legiti-



EL MODELO SIMPLIFICADO DE BUROCRACIA DE GOULDNER

Adaptado de: James G. March e Herbert A. Simon, *Teoría das Organizações* Rio de Janeiro, Fundação getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1967, p. 58.



caso de burocratizar en exceso. En este sentido, definiendo la *burocracia* como el principio dominante de organización en nuestras grandes y complejas organizaciones. La segunda conclusión que alcancé es que la preocupación extensiva por la reforma, “humanización” y descentralización de las *burocracias*, en cuanto fueren sanas, ha servido apenas para oscurecer la verdadera naturaleza de la burocracia de los teóricos organizacionales y nos ha desviado de su impacto sobre la sociedad. El impacto sobre la sociedad es incalculablemente más importante que el impacto sobre los miembros de una organización particular”⁵³.

Más adelante, Perrow agrega que las *burocracias* no han sido adecuadamente juzgadas, pues representan una alternativa superior a todas las otras alternativas de organización: “en mi opinión, la *burocracia* es una forma de organización superior a todas las otras que conocemos o que esperamos alcanzar en un futuro próximo o medio; las probabilidades de continuar con ella o de cambiarla son, seguramente, inexistentes en Occidente, en este siglo”⁵⁴.

Perrow insiste: “no estamos de acuerdo en tener como origen de la *burocracia* funcionarios nerviosos, inseguros, mezquinos, ocupados sólo en mantener el *status quo* a toda costa, o en aumentar su fuerza e influencia personal. Tampoco encontramos situaciones en que las organizaciones menos burocráticas (*no-burocráticas*, como las llamamos) pueden encarnar el espíritu democrático, la autonomía individual, las buenas relaciones humanas y la coexistencia sin temores. Al contrario, insistimos en que la forma burocrática resulta de un intento exitoso por alcanzar lo que todas las organizaciones buscan -disminuir el impacto de influencias externas sobre sus miembros; propiciar un alto grado de especialización para garantizar eficiencia y competencia y controlar tanto cuanto sea posible las inseguridades y variabilidad del ambiente”⁵⁵.

Veamos, con todo, algunos de los principales aspectos críticos de la teoría de la *burocracia*.

El excesivo racionalismo de la burocracia

Katz y Kahn destacan que la *organización burocrática* es superracionalizada y no tiene en cuenta la naturaleza organizacional, como también las condiciones circundantes del ambiente. Las ventajas de la *burocracia* han sido exageradas. Para estos autores, el *sistema burocrático* consigue sobrevivir y es eficiente sólo cuando:

- “1. Las tareas individuales son mínimas en requisitos creativos, de modo que el sometimiento a la autoridad legítima es cuanto basta, y no hay necesidad de identificación con las metas organizacionales.
2. Las exigencias del ambiente sobre la organización son claras y sus implicaciones obvias, de modo que la información es redundante y puede ser disipada, y la organización no necesita utilizar todos los recipientes y procesadores de información en potencia entre sus miembros.
3. La rapidez en la toma de decisiones es un requisito de importancia, de modo que cada nueva persona involucrada en el proceso es adicionada significativamente a los costos y riesgos organizacionales.
4. Las circunstancias organizacionales se aproximan a las del sistema cerrado, los requisitos mínimos del cambio del medio”⁵⁶.

Perrow⁵⁷ llama a la teoría de la burocracia como *visión “instrumental”* de las organizaciones: las organizaciones son vistas como arreglos conscientes, racionales, de los medios para fines particulares.

Perrow destaca que la *burocratización* involucra:

1. especialización;
2. necesidad de controlar las influencias ejercidas por los factores externos sobre los componentes internos de la organización;
3. necesidad de tratar con un ambiente externo inmutable e inestable.



Las dimensiones de la burocracia

La *burocracia* actualmente se entiende como una condición que existe como un continuo más que como una manera absoluta, tal como estar totalmente presente o totalmente ausente⁵⁸. Hall⁵⁹ propone que el *grado variable de burocratización* sea determinado por la medida de las dimensiones, cada una de las cuales forma un *continuo*. Cada *continuo* puede ser medido, de modo que puede no ocurrir variación concomitante en todas las dimensiones. El concepto de burocracia es más válido empíricamente cuando es abordado de esta manera, que cuando se considera la organización como totalmente burocrática o no-burocrática⁶⁰. Después de analizar las dimensiones principales de la burocracia propuestas por Weber y otros importantes estudiosos del asunto⁶¹, Hall seleccionó *seis dimensiones continuas* de la estructura organizacional, a saber⁶²:

1. una división del trabajo basada en la especialización funcional;
2. una bien definida jerarquía de autoridad;
3. un sistema de reglas que cubra todos los derechos y deberes de los ocupantes de posiciones;
4. un sistema de procedimientos para tratar con las situaciones de trabajo;
5. impersonalidad en las relaciones interpersonales;
6. promoción y selección para empleo basado en la competencia técnica.

Hall midió cada *dimensión* antes anotada a través de cuestionarios para todos los niveles y funciones en diez organizaciones. Verificó diferentes estructuras percibidas entre departamentos con tareas inciertas y no uniformes y departamentos con tareas predecibles y uniformes: aquellos son significativamente menos burocratizados que éstos en medio de las *dimensiones* investigadas. Esas *dimensiones* existen en alto grado en el *tipo ideal de burocracia* y en grados más bajos en organizaciones menos burocráticas.

Hall defiende la idea de que las organizaciones varían en términos de su estructura (formalización, complejidad y centralización, por ejemplo) y procesos. Estos elementos están presentes en el *tipo ideal de burocracia* descrito por Weber: su presencia permite determinar el grado en que una organización está burocratizada. Como el concepto general es una variable continua, los atributos deben ser tratados como un conjunto de *dimensiones*, esto es, como una *variable multidimensional*. Las organizaciones son portadoras de características del *modelo burocrático* en diversos grados a lo largo de las diversas *dimensiones de la burocracia*. Estos atributos varían independientemente. Eso significa que una organización puede estar altamente burocratizada en cuanto al conjunto de especificaciones operativas al mismo tiempo en que está escasamente burocratizada en cuanto a su división del trabajo⁶³.

Mecanicismo y las limitaciones de la “teoría de la máquina”

La *teoría tradicional* —cuyos tres modelos son los de Taylor (*administración científica*), de Fayol (*teoría clásica*) y de Weber (*modelo burocrático*)—dio atención al carácter de sus estructuras internas, tomando los problemas organizacionales más en términos de sistema cerrado que de abierto. El término “*teoría de la máquina*” (propuesto anteriormente por Worthy en 1950) puede ser aplicado a los tres modelos, toda vez que, que en ellos la organización, aunque constituida por personas, es considerada una máquina construida para cumplir una tarea. Katz y Kahn explican que algunos de los principales conceptos explícitos o implícitos de la *teoría de la máquina* son⁶⁴:

1. *Especialización del proceso de las tareas*, para obtener eficiencia con la subdivisión de la operación en sus elementos básicos.
2. *Estandarización del desempeño de la función*, para seguir el fraccionamiento de las operaciones y garantizar ausencia de errores.



3. *Unidad de mando y centralización en la toma de decisiones.* La organización no es necesariamente autodirigida, aunque sea concebida como una *máquina*. Para mantener la coordinación de todo, las decisiones deben ser centralizadas en un solo mando y debe haber unidad de mando a través de la responsabilidad del hombre para el hombre dentro de la *cadena escalar*. Además de esto, es importante la *amplitud de control* limitada como refuerzo del buen funcionamiento de la *unidad de mando*.
4. *Uniformidad de prácticas institucionalizadas*, además de la estandarización de las tareas. Las maneras de tratar con el personal son uniformes para cada nivel o *status*.
5. *No-duplicación de funciones* con el fin de garantizar la centralización.

Katz y Kahn⁶⁵ destacan las principales debilidades de la *teoría de la máquina*, a saber:

1. poca importancia de intercambio del sistema con su ambiente y negligencia en cuanto a las influencias del medio, en cambio constante, exigiendo modificación constante de la organización;
2. limitación en la concepción de muchos tipos de intercambio con el ambiente. Así, las *entradas* se restringen a las materias primas y mano de obra, omitiéndose los valores y necesidades que las personas traen consigo para la organización, y el apoyo social de la comunidad y del público. Las *salidas* se restringen al producto físico que la organización coloca en el ambiente;
3. poca atención a los subsistemas de la organización, con sus dinámicas diferenciadas y su propio intercambio dentro de la organización;
4. negligencia en cuanto a *organización informal* creada dentro de la *organización formal*, como reacción a la institucionalización;
5. concepción de la organización como arreglo rígido y estático de piezas y órganos.

En resumen, el *modelo weberiano* es altamente mecanicista y tiene más cosas en común con los

teóricos de la gerencia administrativa (como Fayol) que con los autores que posteriormente desarrollaron estudios a partir del *modelo burocrático*⁶⁶.

Conservatismo de la burocracia

Bennis anota las siguientes críticas a la *burocracia*:

- ”1. La *burocracia* no toma adecuadamente en cuenta el crecimiento personal y el desarrollo de la personalidad madura de las personas.
2. Desarrolla la conformidad y “pensamiento de-grupo”.
3. No considera la “*organización informal*” y los problemas emergentes y no anticipadamente previstos.
4. Su sistema de control y de autoridad está irremediablemente obsoleto.
5. No tiene un adecuado proceso jurídico.
6. No posee medios adecuados para resolver diferencias y conflictos entre clases y más particularmente entre grupos funcionales.
7. Las comunicaciones (y las ideas creativas) son bloqueadas o distorsionadas a causa de las divisiones jerárquicas.
8. Los recursos humanos de la burocracia no son plenamente utilizados por causa de la desconfianza, miedo a las represalias; etc.
9. No puede asimilar la influencia de las nuevas tecnologías ni de los científicos que ingresan a la organización.
10. Puede modificar la estructura de la personalidad de aquellas personas que reflejan el hombre obtuso, oscuro, esto es, el condicionado “*hombre organizacional*”⁶⁷.

Al explicar las maneras por las cuales la *burocracia* puede ser modificada para enfrentarse con más probabilidad de éxito con los problemas que trata, Bennis destaca que todas las organizaciones burocráticas —desde las grandes de producción en masa hasta industrias de servicios como las universidades u hospitales—



son unidades complejas destinadas a alcanzar objetivos. Para sobrevivir, la organización burocrática debe cumplir también tareas secundarias, como⁶⁸:

1. mantener el sistema interno e integral el “lado humano de la empresa” (organización informal) - un proceso de mutua concordancia denominado “reciprocidad” y
2. adaptarse y amoldarse al ambiente externo, lo que se denomina “adaptabilidad”. Estos dos dilemas organizacionales permiten visualizar los medios por los cuales los mecanismos burocráticos pueden ser alterados.

En el fondo, la *burocracia* ha sido revelada como un proceso esencialmente conservador y contrario a la innovación (según Michels y Von Mises): el burócrata se comporta como un individuo ritualista, apegado a las reglas, que pasa por un proceso de “desarticulación de objetivos” (según Merton). Si bien la *burocracia* ha representado una respuesta adecuada a las condiciones del siglo XIX, se ha mostrado tremendamente vulnerable a las condiciones contemporáneas del mundo actual. De la misma forma como la *burocracia* se reveló como una solución creativa a las condiciones súbitamente nuevas y diferentes, en el transcurrir del siglo pasado, está siendo conducida a su desaparición por nuevas y diferentes condiciones del mundo moderno industrializado. Bennis sintetiza esas condiciones en cuatro amenazas impuestas a la *burocracia*⁶⁹:

1. Transformaciones rápidas e inesperadas del ambiente.
2. Aumento de tamaño, donde el simple incremento de las actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar su crecimiento.
3. Creciente complejidad de la tecnología moderna, lo cual exige cada vez más, una mayor integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes.
4. Cambios radicales en el comportamiento administrativo y en la filosofía de los negocios,

los cuales imponen la necesidad de una mayor flexibilidad de la organización.

Kast y Rosenweig⁷⁰ destacan que el camino moderno consiste en utilizar el modelo burocrático de Weber como punto de partida, pero reconociendo sus limitaciones y consecuencias disfuncionales. Estos autores afirman que, corriendo el riesgo de supersimplificar el punto de vista que prevalece indica que:

1. la forma burocrática es la más apropiada para las actividades rutinarias y repetitivas de la organización, actividades en que la eficiencia y la productividad constituyen el objetivo más alto;
2. la forma burocrática no es adecuada a las organizaciones altamente flexibles que enfrentan muchas actividades no-rutinarias, y en que la creatividad y la innovación sean importantes.

Enfoque de sistema cerrado

Al analizar la literatura hasta entonces existente sobre las organizaciones complejas, Gouldner divisó dos modelos fundamentales⁷¹:

1. los *modelos “racionales”* de organización que adoptan la estrategia de *sistema cerrado* en busca de la certeza y de la previsión exacta. Es el caso de la *administración científica* de Taylor, de la *teoría clásica* de Fayol o de la *teoría de la burocracia* de Weber;
2. los *modelos “naturales”* de organización que adoptan una estrategia del *sistema abierto*, ante la expectativa de la *incertidumbre*, toda vez que el sistema contiene más variables de las que somos capaces de comprender de una sola vez, algunas sujetas a influencias que no podemos prever o controlar, obedeciendo a otra lógica.

“La estrategia de *sistema cerrado* busca la certeza, incorporando sólo las variables positivamente asociadas a la iniciativa que se tiene por



meta y sujetándose a una red de control monolítica. La estrategia de *sistema abierto* alterna su atención entre la iniciativa que se tiene por meta y la supervivencia e incorpora la incertidumbre, reconociendo la interdependencia entre la empresa y su ambiente. Una tradición más reciente nos permite concebir la empresa como un *sistema abierto* que se enfrenta con la incertidumbre.. ”72

En otros términos, *la teoría de la burocracia* concibe las organizaciones como si fueran entidades absolutas, existiendo en el vacío, como sistemas cerrados. Esa teoría no toma en cuenta el contexto externo donde la organización está localizada, los cambios ambientales y sus repercusiones en el comportamiento de la organización. *La burocracia* define su propio modo de reclutar sus funcionarios, las relaciones internas entre ellos, los esquemas de producción, etc., sin depender para esto de la colectividad que la sustenta o del ambiente que la rodea. En este aspecto, *la burocracia* es totalmente libre de cualquier intervención externa. Sin embargo, esto no significa que no mantenga ninguna interacción con elementos u organizaciones del ambiente que la rodea.

Enfoque descriptivo y explicativo

Hasta ahora, todas las teorías administrativas estudiadas -*La administración científica, la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas*” fueron predominantemente *prescriptivas y normativas*, o sea, todas ellas estaban orientadas y preocupadas por esquemas según los cuales el administrador debería tratar con las organizaciones. En otros términos, estas teorías son *prescriptivas* porque pretenden establecer prescripciones y recetarios y son *normativas* porque esas prescripciones son consideradas la mejor manera para tratar con las organizaciones y deben funcionar como normas para el administrador.

La teoría de la burocracia, con todo, no tiene esta preocupación. En lugar de establecer cómo el administrador deberá tratar con las organi-

zaciones, el *modelo burocrático* se preocupa por describir, analizar y explicar las organizaciones, con el fin de que el administrador pueda escoger la manera más apropiada de tratar con ella, tomando en cuenta su naturaleza, las tareas, los participantes, los problemas involucrados, la situación, las restricciones, etc., aspectos éstos que varían enorme e intensamente.

Así, *la teoría de la burocracia* se caracteriza por un *enfoque descriptivo y explicativo*, capaz de hacer que el administrador comprenda la situación y verifique cuál es la manera más adecuada de tratar con la organización, en lugar de imponerle principios o esquemas previamente envasados que deban ser aplicados a todas las situaciones.

El *enfoque descriptivo y explicativo* tiene la enorme ventaja de proporcionar un conocimiento más profundo sobre el objeto de estudio y una amplia flexibilidad y versatilidad en la solución de los problemas, sin la preocupación de confinarlo a prescripciones o normas prefabricadas visualizando una aplicación universal.

A pesar de todas las críticas al mecanicismo de *la burocracia* como forma organizacional, el enfoque metodológico de *la teoría de la burocracia* orientado hacia la descripción y explicación de los hechos -y no a la intervención basada en normas y prescripciones- trajo un nuevo aporte a la teoría administrativa, que comenzó a liberarse de los grilletes hasta entonces impuestos por los estándares anticipadamente establecidos como dogmas de actuación del administrador.

Críticas multivariadas a la burocracia

Otras *críticas* a la perspectiva burocrática de Weber pueden ser recordadas, a saber:

1. A pesar de que Weber reconoció la importancia de *la estructura informal*, no la incluyó en su *tipo ideal de burocracia*. Los miembros son vistos como seguidores de reglas y procedimientos pero más en un sentido altamente mecanicista que como criaturas



sociales que interactúa dentro de situaciones sociales⁷³.

La *organización burocrática* es influida por factores unidos al comportamiento humano que no fueron tomados en cuenta por Weber. Tanto así que Merton, al estudiar las *disfunciones de la burocracia*, buscó mostrar cómo la forma burocrática ejerce influencia sobre la personalidad de sus miembros y estimula una adherencia inflexible a las normas y reglamentos por el solo y rígido respeto a esas normas y reglamentos, que de medios se tornan finales en sí mismos, desarticulando los objetivos de la organización. Selznick al estudiar el modelo burocrático sugiere modificaciones, destacando particularmente la delegación de autoridad y el mantenimiento de la organización como un sistema adaptable y cooperativo. Gouldner al investigar las dimensiones burocráticas mostró que los mecanismos burocráticos originan ciertas formas de liderazgo y control autocráticos que conducen a consecuencias disfuncionales para la organización.

2. Las distinciones de Weber entre los *tipos de autoridad* son exageradas, aunque el maestro haya discutido la "combinación de diferentes tipos de autoridad". Como Etzioni sugirió, hay muchos tipos mixtos, como organizaciones semitradicionales, semi-burocráticas, que existieron en el antiguo Egipto, China Imperial y Bizancio Medieval⁷⁴.
3. El *conflicto interno* en la organización es considerado altamente indeseable. De hecho, dentro de la imagen de un conjunto de estructuras integradas racionalmente, en que las personas siguen comportamiento prescritos, se asume que el *conflicto* no parece existir.
4. El concepto de *objetivos organizacionales* presenta una variedad de problemas: ¿son válidos solamente los objetivos determinados por escrito en documentos oficiales? ¿O también son válidos los *objetivos* establecidos en forma verbal? Si son establecidos verbalmente, ¿quién debe hacerlo? ¿Cuál es el grado de consenso respecto de los objetivos que debe ser considerado?

Posición de la teoría de la burocracia dentro de la teoría de las organizaciones

Para algunos autores⁷⁵, el modelo burocrático constituye el *tercer pilar de la teoría tradicional de la organización*, al lado del "Taylorismo" (*escuela de la administración científica*) y de la obra de Fayol y Gulick (*teoría clásica* propiamente dicha). Ese modelo fue el punto de partida para los sociólogos y estudiosos de la política en el estudio de las organizaciones.

Weber es tomado como el precursor del *estructuralismo*⁷⁶, y más aún como "el más influyente fundador del *estructuralismo*" en la teoría de la organización. "Actualmente -en los Estados Unidos- es Max Weber el sociólogo europeo más citado"⁷⁷. Weber está más identificado con la *organización formal* que propiamente con las síntesis o fusión de la *organización formal con la informal*^{78 y 79} síntesis esta que es la base del *estructuralismo*⁸⁰, como veremos en el próximo capítulo. Weber propone un *modelo mecanicista* bastante consistente dentro de las líneas generales de la *teoría de la organización formal* desarrollada por Taylor y Mooney⁸¹. En este sentido, existe mayor semejanza entre Weber y Urwick, Fayol, Gulick y otros que propiamente con aquellos que se consideran sus sucesores, como Selznick, Gouldner y Etzioni⁸².

De un modo general podemos concluir que la *teoría weberiana se asemeja a la teoría clásica* de la organización en cuanto al énfasis colocado en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en el predominio de la organización industrial, proponiendo una solución al problema. Con todo, ambas teorías presentan ciertas diferencias entre sí como⁸³:

1. La *teoría clásica* se preocupó por detalles tales como, amplitud óptima, ubicación de autoridad y responsabilidad, número de niveles jerárquicos, agrupamiento de funciones, etc., mientras que la teoría de Weber se preocupó más con los grandes esquemas de la organización.



2. En cuanto al método, los autores clásicos utilizaron un enfoque predominantemente deductivo, mientras que Weber es esencialmente inductivo.
3. La *teoría clásica* se refiere casi que exclusivamente a la moderna organización industrial, mientras que la teoría de Weber es parte integrante de una teoría general de la organización social y económica.
4. La *teoría clásica* presenta una orientación francamente normativa, prescriptiva, mientras que la orientación de Weber es más descriptiva y explicativa.

Al verificar las semejanzas entre la teoría de Weber y las de Taylor y Fayol, las contribuciones respectivas de esos autores, dentro de una

Notas de la lectura

² Charles A. Brand, *Public Policy and the General Welfare*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1941, p. 148.

Entre las principales figuras que se destacaron en la Teoría de la Burocracia, sobresalen:

- Max Weber, el creador e inspirador de las demás;
- Robert K. Merton;
- Philip Selznick;
- Alvin Gouldner;
- Peter M. Blau;
- Richard Scott;
- Reinhard Bendix;
- Robert Michels;
- Terence Hopkins etc.

³Karl Marx estudia el surgimiento de la burocracia como forma de *dominación* estatal en la antigua Mesopotamia, China, India, Imperio Inca, Antiguo Egipto y Rusia. La burocracia emerge como mediación entre los intereses particulares y generales en función del modo de producción asiático, para explorar las obras hidráulicas de irrigación de la tierra; coordinando esfuerzos de la sociedad de entonces y explorando posteriormente las comunidades subor-

simplicación apenas didáctica pueden ser así comparadas.

1. Taylor buscaba medios científicos, métodos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones. Su mayor contribución fue para la gerencia.
2. Fayol estudia las funciones de dirección. Su mayor contribución fue para la dirección.
3. Weber se preocupaba por las características, el crecimiento y las consecuencias de la burocracia. Su mayor contribución fue para la organización, considerada en conjunto.

Los tres se ocuparon de aquello que podría llamarse componentes estructurales de la organización.

dinadas a través de la aplicación de la tierra por el Estado y de la posesión del excedente económico. El modo de producción asiático se caracterizó por la intervención del Estado en la economía, teniendo como base la burocracia. Sea al nivel estatal o de la corporación privada, la burocracia mantenía bajo su tutela a la clase comerciante, la campesina, y la aristocracia territorial, que dependían de ella para mantener las obras hidráulicas y la nominación para la administración pública.

⁴Max Weber, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, cit.

⁵Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, cit.

⁶Max Weber, "Os Três Aspectos da Autoridade Legítima", in *Organizações complexas*, apud Amitai Etzioni, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1965, p.17.

⁷Gustavo F. Bayer, "Considerações sobre a Conceituação de Autoridade", *Revista de Administração Pública*, cit., lo. sem. 1971.

⁸Gustavo F. Bayer, "Considerações sobre a Conceituação de Autoridade", *Revista de Administração Pública*, cit.

⁹Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in *Organization and Bureaucracy*, Chicago, Aldine Publishing Co., 1968, Cap. 1.



¹⁰ Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in *Organization and Bureaucracy*, cit.

¹¹ Max Weber, *Os Três Aspectos da Autoridade Legítima*, cit.

¹² Max Weber, *Os Três Aspectos da Autoridade Legítima*, cit. pp. 20 a 23.

¹³ Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in *Organization and Bureaucracy*, cit., pp. 23 a 26.

¹⁴ Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in *Organization and Bureaucracy*, cit., pp. 18 a 20.

¹⁵ Max Weber, *Os Três Aspectos da Autoridade Legítima*, cit.

¹⁶ Max Weber, "The Theory of Social and Economic Organization", Talcott Parsons, org., New York, Oxford University Press, 1947 pp. 320 a 329, citado em Amitai Etzioni, *Organizações Complexas*, cit., pp. 85 a 87.

¹⁷ Robert K. Merton apud Amitai Etzioni, "Estrutura Burocrática e Personalidade", in *Organizações Complexas*, cit., pp. 57-58.

¹⁸ H. H. Gerth e C. Wright Milís (eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York, Oxford University Press, 1961, pp. 70-74.

¹⁹ H. H. Gerth y C. Wright Milís, *From Max Weber: Essays in Sociology*, cit., p. 214.

²⁰ Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, cit., p. 86.

²¹ H. H. Gerth y C. Wright Milís, *From Max Weber: Essays in Sociology*, cit., p. 293.

²² H. Laski, "Bureaucracy", in *Encyclopaedia of the Social Sciences*, London, apud E.R. A. Seligman, The Macmillan Company, 1931.

²³ R. Blauner, *Alienation and Freedom, The Factory Worker and His Industry*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, pp. 181 a 182.

²⁴ W. E. Moore, *The Conduct of the Corporation*, New York, Random, 1962.

²⁵ H. H. Gerth e C. Wright Milis (eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*, cit., pp. 214 a 216.

²⁶ Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in *Organization and Bureaucracy*, cit., Cap. II.

²⁷ Karl Mannheim, *Homein e Sociedade na Idade da Reconstrução* 1948, p.51.

²⁸ Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in *Organization and Bureaucracy*, cit., Cap. II.

²⁹ Nicos P. Mouzelis, "Weber's Political Sociology", in *Organization and Bureaucracy*, cit., Cap. 1.

³⁰ Reinhard Bendix, Max Weber: *An Intellectual Portrait*, Garden City, New York, Doubleday, 1962, p. 493.

³¹ Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, cit., p. 85.

³² Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, cit., pp. 85-87.

³³ Bernard Levenson, apud Amitai Etzioni, "Sucessão Burocrática", in *Organizações Complexas*, cit., pp. 352 a 365.

³⁴ Robert K. Merton, A. P. Gray, B. Hockey y H. Selvin, *Readers in Bureaucracy*, Glencoe, 111., The free Press, 1952; *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, 111., The free Press, 1957.

³⁵ Robert K. Merton, "Estrutura Burocrática e Personalidade", in *Organizações Complexas*, cit., pp. 57-58.

³⁶ Thorstein Veblen, *The Instinct of Workmanship*, The Macmillan Co., New York, 1914.

³⁷ Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicologia Social das Organizações*, cit., p. 227.

³⁸ Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicologia Social das Organizações*, cit., p. 94.

³⁹ James G. March e Herbert A. Simon, *Teoria das Organizações*, cit., p. 53.

⁴⁰ Robert K. Merton, "Estrutura Burocrática e Personalidade", in *op. cit.*, p. 68.

⁴¹ Sociólogo, professor de la Universidad de California en Berkeley.

⁴² Philip Selznick, T.V. A. *and the Grass Roots*, Berkeley, The University of California Press, 1947.

⁴³ Con base en la secuencia de presentación seguida por João Bosco Lodi, *Administração por Objetivos*, cit., pp. 95-99.

⁴⁴ Philip Selznick apud Amitai Etzioni, "fundamentos da Teoria de Organização", *Organizações Complexas*, cit., pp. 30 a 43.

⁴⁵ Philip Selznick, T. V. A. *and the Grass Roots*, cit., 1949, p. 13.



⁴⁶ Peter M. Blau apud Amitai Etzioni, "A Dinâmica da Burocracia", in *Organizações Complexas*, cit., PP. 334 a 345.

⁴⁷ Charles Perrow, *Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico*, cit., pp. 88 a 99.

⁴⁸ Charles Perrow, *Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico*, cit., p. 74.

⁴⁹ Philip Selznick, *Leadership in Administration*, Evanston, Ill., Row, Peterson & Co., 1957, pp. 109 y 110.

⁵⁰ Alvin W. Gouldner, sociólogo americano, profesor de la Universidad de Illinois, uno de los grandes exponentes de la teoría de la burocracia.

⁵¹ Alvin W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1954.

⁵² V. S. N. Eisenstadt apud Amitai Etzioni, "Burocracia, Burocratização e Desburocratização. Condições do Desenvolvimento de Organizações Burocráticas" *Organizações Complexas*, cit., pp. 263-270.

⁵³ Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, Glenview, Ill., Scott, Foresman and Company, 1972, p. 6.

⁵⁴ Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, cit., p. 7.

⁵⁵ Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, cit., p. 217.

⁵⁶ Daniel Katz e Robert L. Kahn, *Psicologia Social das Organizações*, cit., p. 247.

⁵⁷ Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, cit., pp. 73-74.

⁵⁸ Beatriz Marques de S. Wahrlich, *Uma Análise das Teorias de Organização*, p. 56.

⁵⁹ Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment", *American Journal of Sociology*, jul. 1962, no. 60, PP. 32-40.

⁶⁰ Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy...", *American Journal of Sociology*, cit., p. 32.

⁶¹ R. H. Merton, A. P. Gray, B. Hockey y H. Selvin, *Readings in Bureaucracy*, cit., Stanley H. Udy, Jr., "Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory: an Empirical Study", *American Sociological Review*, vol. XXIV, p. 792, dez. 1959; Ferrel Heady, "Bureaucratic Theory and Comparative Administration", *Administrative Science Quarterly*, vol. III, no. 4,

p. 516, mar. 1959; Talcott Parsons, *The Structure of Social Action*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1937, p. 506; Morroe Berger, *Bureaucracy and Society in Modern Egypt*, Princeton, N. J., Princeton University Press, 1957, p. 48; Robert Michels, *Political Parties*, Glencoe, Ill., The Free Press, 1949, PP. 33-34; Marshall E. Dimock, *Administrative Vitality*, New York, Harper & Bros., 1959, p. 5.

⁶² Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy...", *American Journal of Sociology*, cit., p. 33.

⁶³ Richard H. Hall, *Organizações: Estrutura y Proceso*, Madrid, Editorial Prentice-Hall Internacional, 1973, PP. 61-64.

⁶⁴ Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicologia Social das Organizações*, cit., PP. 90-91.

⁶⁵ Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicologia Social das Organizações*, cit., PP. 92-93.

⁶⁶ James G. March y Herbert A. Simon, *Teoria das Organizações*, cit.

⁶⁷ Warren G. Bennis, "The Decline of Bureaucracy and Organizations of the Future", in *Readings on Behavior in Organizations*, Edgar F. Huse, James L. Bowditch y Dalmar Fisher (eds.), Readings, Mass, Addison-Wesley Publishing Company, 1975, p. 27.

⁶⁸ Warren G. Bennis, "The Decline...", in *Readings on Behavior in Organizations*, cit. p. 28.

⁶⁹ Warren G. Bennis, *Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas*, Sao Paulo, Editora Edgard Blücher, 1972, p. 23.

⁷⁰ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, *Organization and Management. A Systems Approach*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1970.

⁷¹ Alvin W. Gouldner, "Organizational Analysis" *Sociology Today*, Robert K. Merton, Leonard Broom and Leonard S. Cottrell Jr., (eds.), New York, Basic Books, Inc. Publ., 1959.

⁷² James D. Thompson. *Dinâmica Organizacional*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 27.

⁷³ J. Eugene Haas y Thomas E. Drabek, *Complex Organizations: A Sociological Perspective*, New York, The Macmillan Company, 1973, pp. 29-31.

⁷⁴ Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, cit., p. 91.



⁷⁵ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, *Organization and Management. A Systems Approach*, cit.

⁷⁶ Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, cit., p.81.

⁷⁷ Ralf Dahrendorf, *Sociedad y Sociología*, Madrid, Ediciones Tecnos, 1966, p. 229.

⁷⁸ James G. March y Herbert A. Simon, *Teorias das Organizações*, cit.

⁷⁹ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, *Organization and Management. A Systems Approach*, cit., p. 73.

⁸⁰ Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, cit., p.81.

⁸¹ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, *Organization and Management. A Systems Approach*, cit., p. 73.

⁸² J. G. March y H. A. Simon, *Teoria das Organizações*, cit., pp. 47 y 48.

⁸³ George B. Strohmer, "The Social Science of Organization", in *The Social Science of Organization*, cit.



LECTURA: ORGANIZACIONES COMPLEJAS Y BUROCRÁTICAS*

En este capítulo se realiza una descripción de las organizaciones modernas misma que sirve como antecedente para plantear la complejidad en la escuela.

Se destacan las características formales e informales de los grupos que conforman la escuela y la interacción que tienen; asimismo se plantea el carácter -abierto o cerrado- que puede tener la organización escolar.

Con base en estas características se hará una definición -no peyorativa- de la escuela como una organización burocrática; se presentan los elementos básicos de división de trabajo, jerarquía, normatividad, especialización y planeación de las organizaciones burocráticas. Asimismo se realizan aplicaciones de tales elementos a la escuela y se menciona que por la interacción de los elementos es probable que se presenten fallas en el funcionamiento de la organización, sin embargo estas disfunciones pueden ser corregidas modificando la parte ineficiente.

Esta aproximación de análisis organizacional aplicaba a la escuela le muestra al profesor-alumno un esquema, derivado del paradigma de la simplicidad, más cercano a su realidad y le permite aplicar los conceptos de organización burocrática a su descripción de una manera más simple, aunque no exenta de discusión.

Nuestra sociedad está totalmente organizada. Nacemos dentro de organizaciones y pasamos gran parte de nuestra vida trabajando para las mismas. Empleamos muchos de nuestros ocios pagando, jugando y rezando en organizaciones.

Moriremos, en nuestra mayor parte, siendo miembros de una organización, y cuando llegue la hora del entierro, la mayor organización de todas -el Estado- deberá darnos un permiso oficial.

AMITAI ETZIONI ⁽¹⁾

El administrador escolar presta más atención a las organizaciones que el ciudadano culto que se preocupa por el impacto del crecimiento de la vida organizativa en el individuo y en la sociedad. El administrador dedica su vida profesional a las estrategias y técnicas para planear, coordinar y controlar los asuntos de las organizaciones. Su ambiente profesional es una organización, y, hasta cierto punto, éste es el contexto en el que toma decisiones, ejerce su liderazgo y, en general, se "conduce" como un administrador escolar. Obviamente, cuanto más preparado se halle para comprender y analizar su entorno profesional -la organización- tanto más eficaz será su trabajo. Por eso los administradores escolares están prestando un interés creciente a las nuevas concepciones sobre organizaciones que los científicos de la conducta vienen desarrollando en los últimos años.

Una síntesis moderna

La opinión que tenemos hoy día sobre las organizaciones representa, en líneas generales, una especie de síntesis de dos conceptos acuñados hace tiempo: el de la organización *formal* y el de la *informal*. Hemos pasado, en lo que va de siglo, por dos períodos identificables en los que han surgido ideas totalmente diferentes sobre lo que son las organizaciones y sobre cómo deben ser administradas. Parece claro que estamos ahora en una tercera época, siendo una característica especial de la misma el que, más que un franco rechazo de todo lo que le ha precedido, representa una mezcla o síntesis de importantes conocimientos del pasado y de las nuevas concepciones y apreciaciones del pre-

*Robert G. Owens. "Organizaciones Complejas y Burocráticas" en: *La escuela como organización*. Madrid, Santillana, 1976. PP. 79-107.



sente. Los tres períodos, ya descritos brevemente en el capítulo 1, son:

1. El período de la *gerencia científica*, que suscitó la llamada *teoría clásica de la administración*, desde 1910 a 1935.
2. El período de las relaciones humanas, entre 1935 y 1950, aproximadamente.
3. El período del enfoque conductual, desde 1950 hasta el presente.

Vamos a presentar ahora algunas de las características esenciales de las nociones iniciales y dedicar luego un espacio mayor de este capítulo al desarrollo del pensamiento contemporáneo.

Lo que hoy llamamos teoría clásica de la administración⁽²⁾ apareció en el primer cuarto del presente siglo. El mayor teórico de este período fue Frederick W. Taylor⁽³⁾, quien durante una batalla legal en 1910 acuñó⁽⁴⁾ la más aproximada expresión de gerencia científica para calificar su enfoque del problema de cómo crear mejores organizaciones. En concreto, “taylorismo”, “sistema de tareas”, o “gerencia científica” -a todo lo cual solemos referirnos ahora como teoría clásica- fueron estructurados en torno a dos ideas fundamentales: la motivación o explicación del porqué una persona participa en una entidad, y la organización o, específicamente, las técnicas para dividir las tareas especializadas y los varios niveles de la autoridad.

Desde el punto de vista clásico, la motivación es un concepto bastante sencillo: en esencia, el del “hombre económico”, es decir, que las personas trabajan para una organización -y continuarán trabajando para ella porque les hace falta dinero, deben ganar lo suficiente para remediar sus necesidades fisiológicas básicas y/o porque necesitan algo más, cierta recompensa adicional. La aplicación de este concepto o “principio” planteaba numerosos problemas en términos de técnicas específicas. Por supuesto, no debiera ofrecerse dinero extra al trabajador para mantener su motivación alta, sino sólo la compensación mínima para conservarle en su trabajo. El pago a destajo

fue una táctica favorita como lo fue también la de los bonos. Los períodos para cobrar se mantuvieron cortos, siendo el más largo de una semana, llegándose a considerar como mejor aún el jornal diario a fin de reforzar con más frecuencia la motivación del trabajador.

Al tratar de las organizaciones, los teóricos clásicos hacen hincapié en la división del trabajo, descomponiendo la tarea total en sus pasos y procesos especializados⁽⁵⁾, de modo que cada trabajador llega a ser un consumado experto en su labor. La organización se estructura según un programa que dispone todos los pequeños pasos especializados en una estructura global, asegurando así la realización de la tarea total de la organización. Desde el punto de vista clásico, son vitales y de absoluta necesidad un plan detallado, un fuerte control central y una cuidadosa supervisión de cada paso para que todo funcione de modo coordinado. Al representarla en un diagrama, este tipo de organización toma una forma piramidal, con un ejecutivo enérgico en el vértice y ejecutivos subordinados en los estratos sucesivamente inferiores, ninguno de los cuales tiene más personas bajo su directa autoridad que las que puede supervisar personalmente. Los aspectos organizativos, subrayados por la teoría clásica -especialización del trabajo, ámbito de control, pirámide de control y divisiones claramente segmentadas- han llegado a caracterizar lo que hoy día es conocido como organización formal.

Por muchos años fue ésta la concepción dominante en el pensamiento administrativo; su huella nos es familiar a todos, y muchos lectores podrían citar ejemplos del funcionamiento del enfoque clásico en los negocios, la industria, el ejército y las escuelas. En el caso de las escuelas, los aspectos organizativos de la teoría clásica son más evidentes. Las ideas motivacionales, sin embargo, parece que causaron un impacto menor en ellas debido a la inexistencia de mecanismos de pago similares a los de las fábricas, aunque el concepto del dinero como principal motivador de la enseñanza no es nuevo en la profesión. Está claro, por supuesto, que



cuando pensamos en la organización en términos de teoría clásica ponemos siempre por delante conceptos como el de autoridad, una jerarquía claramente definida con control central, una división concreta de las funciones y responsabilidades y canales ordenados de comunicación.

La concepción de las relaciones humanas en la organización emana de cuatro hallazgos, atribuidos generalmente a Elton Mayo y su grupo:

1. El "output" (producto) de un trabajador -y, por tanto, el output de la organización está determinado por su capacidad social más que por la física.
2. El dinero es sólo un motivador para trabajar en una organización; hay otras compensaciones, quizá más importantes, buscadas por el trabajador.
3. Una división del trabajo altamente especializada no es el medio más adecuado para elevar al máximo la eficacia de una organización.
4. El trabajador reacciona individualmente ante la organización -su jerarquía, sus normas y su sistema de recompensas- no como individuo, sino como miembro de un grupo.

Estos resultados, consecuencia de una serie de experimentos llevados a cabo entre 1927 y 1932, han sido confirmados numerosas veces desde entonces. Es interesante observar que su aparición fue contraria a lo que los investigadores esperaban encontrar; de hecho puede asegurarse que esto es un ejemplo de buena suerte en la investigación. Tales hallazgos condujeron, como ya hemos dicho, al movimiento de las relaciones humanas, con su énfasis en lo grupal. En la práctica, el movimiento de las relaciones humanas parece haber causado en el trabajo escolar un impacto mayor en los supervisores que en los administradores. Se debe esto, en parte, a que éstos están en puestos de primera línea en los que son responsables del ejercicio del poder y la autoridad sobre sus subordinados. Los supervisores, en cambio, ocupan pues-

tos en la plantilla en los que su influencia depende a menudo de su preparación y de su posición informal en los grupos de trabajo del claustro.

Como quiera que sea, la aparición de la administración democrática hundía sus raíces en concepciones de relaciones humanas, lo que ha causado confusiones en muchos administradores escolares y en no pocos profesores también. A veces, los administradores, en su deseo de hacer "lo mejor" (es decir, conducirse como administradores democráticos), intentaban a menudo hacer menos visible su poder en un honrado deseo de ser democráticos y no autoritarios. Con todo, el poder seguía allí, oculto tal vez de momento, pero apareciendo y desvaneciéndose de forma rápida e impredecible. En muchas situaciones, los profesores percibían que su posición no era en modo alguno "democrática", sino que se les manipulaba para que aceptaran decisiones que por lo general ya estaban adoptadas de antemano. Esta sensación de ser manipulados por una administración hábil, y que sabía claramente lo que buscaba, contribuyó con toda probabilidad al cinismo y la suspicacia que abundan en nuestras escuelas entre el profesorado. Se ha comprobado que resulta difícil aceptar la noción de administración democrática en el contexto de las realidades de la vida organizacional en las escuelas. No se discute hoy mucho esta idea porque están al alcance de todos nuevos puntos de vista y nuevos conceptos que demuestran ser más útiles y operativos. Echemos ahora una ojeada a algunos de estos conceptos nuevos sobre la organización, que comprenden una síntesis de la teoría clásica, la de las relaciones humanas y las últimas teorías conductuales.

La escuela: una organización compleja

Una *organización compleja* se distingue por dos características peculiares: la estructura formal y la informal.

Primero y ante todo: la organización compleja tiene todo un "andamiaje de roles" ⁽⁶⁾ que



comprende su estructura formal. Estos roles han de ser ocupados por individuos que se “comporten” de acuerdo con las normas establecidas para el desempeño de los mismos. En tales organizaciones, la estructura de los roles permanece invariable, aunque haya cambios de personal por razones de jubilación, traslado u otras causas. Si un miembro de la organización es reemplazado, se espera que el miembro recién reclutado asuma el rol dejado libre y desempeñe, en lo esencial, las mismas relaciones de trabajo que su predecesor. Esta estructura constante de roles distingue a una organización compleja de los grupos más pequeños y simples en los cuales la estructura de los roles puede hallarse menos definida y no tan bien organizada. El hecho de que la escuela sea una organización compleja en este mismo sentido convierte algunos de sus problemas en similares a los de una unidad militar, una organización industrial o un organismo del Gobierno.

En segundo lugar, la organización compleja posee otra característica que de ordinario se hace patente con sólo mirar a su esquema o mapa organizativo. De forma típica, el esquema organizativo de la escuela especifica los roles formales que le han sido asignados. Pero el esquema organizativo señala también la autoridad de un rol sobre otro y delinea los límites de cada unidad administrativa. Sin embargo, el administrador veterano apenas si usa este esquema organizativo para algo más que para una mera descripción de la organización porque, aparte del mismo, hay siempre una estructura de grupo informal dentro de cada organización formal. El mapa organizativo describe la organización formal, pero nada dice de la organización informal, y en cada organización compleja entran por lo regular dos o más organizaciones informales.

Se han llevado a cabo abundantes investigaciones sobre las organizaciones informales, sobre cómo funcionan y se relacionan con las formales; la bibliografía publicada es amplia. Uno de los estudios más divulgados fue llevado a cabo por Roethlisberger y Dickson, en el marco de los célebres estudios de la fábrica

Hawthorne⁽⁷⁾. Otros trabajos bien conocidos, sobre organizaciones informales, se han realizado en un sindicato⁽⁸⁾, en el ejército⁽⁹⁾ y en bloques de viviendas⁽¹⁰⁾. Lannacconne⁽¹¹⁾ ha aportado el trabajo quizá más famoso sobre la organización informal en las escuelas.

Aunque la organización formal puede modelar en forma ordenada los roles que se hallan bajo su jurisdicción, tales como el rol del profesor y el del director, debemos recordar, sin embargo, que dichos roles serán desempeñados por individuos que tienen su propia y específica personalidad, amén de sus necesidades sociales. En último término, para lograr que las organizaciones lleven a cabo su cometido, las personas que desempeñan los distintos roles (es decir, los titulares del rol) deben encontrarse cara a cara e interactuar: deben comunicarse entre sí, tomar decisiones, planear, etc. Esto requiere una interacción entre personas y no sólo entre roles. De ahí que el profesor sea en la escuela mucho más de lo que sugiere la descripción de su trabajo; mucho más, desde luego, de lo que pueda indicar el gráfico de la organización. Es una persona que busca la simpatía de los demás; necesita afiliarse a un grupo primario con otras personas, además de su afiliación profesional con la organización formal.

Los administradores suelen advertir las pruebas conductuales de que tales grupos informales existen cuando observan la presencia de corrillos o de pandillas de “veteranos” a la hora de tomar el café, de almorzar, de jugar a los bolos, etc. Las características personales, incluyendo la edad, el sexo y la situación marital, parecen intervenir en la admisión o rechazo de un determinado miembro en un grupo informal primario. En gran parte también, las organizaciones informales en la escuela se hallarán orientadas según el trabajo: los profesores de unos mismos cursos o de un mismo departamento, o aquellos que tienen sus clases próximas, tienden a pertenecer a los mismos grupos primarios.

Existen numerosas pruebas de que 1) la organización informal es esencial para el funcionamiento y administración de una organiza-



ción, y de que 2) los grupos primarios de la organización informal tienen un gran poder. En primer lugar, es imposible imaginar una organización escolar tan bien estructurada y tan perfectamente planificada como para eliminar el factor humano. Pero, lo que es más importante, resulta casi imposible imaginarnos una organización escolar actual que no reconozca la necesidad que tiene su personal de establecer vínculos de afiliación dentro de grupos primarios que les recompensen con las satisfacciones sociales y psicológicas que todo el mundo busca. La influencia de la organización informal preocupa siempre y en serio al administrador, ya que está de veras interesado en que las cosas se hagan.

En gran parte es el grupo primario informal el que establece las "normas" de conducta para aquellos que ocupan puestos de profesores. Los administradores pueden cometer el error de exigir el consentimiento de un determinado profesor como algo propio y natural de la autoridad oficial que poseen, pero en la realidad el profesor puede tener también el respaldo de uno o más grupos primarios al enfrentarse a la autoridad de un director. Cuando esto ocurre, el administrador se encuentra con que, de hecho, su autoridad es muy diferente de lo que aparece en el esquema organizativo. Cuando el

administrador insiste en ejercer su poder y autoridad legales sobre un profesor, sin importarle la influencia del grupo que pueda apoyar a éste, el resultado podría ser una desviación de las normas del grupo primario, porque, a menos que la organización informal reciba un trato realista, puede reaccionar de varias maneras, como, por ejemplo, disminuyendo el ritmo de trabajo y reduciendo su cooperación con la autoridad legal de la jerarquía administrativa.

Iannaccone⁽¹²⁾ nos ha dado una descripción muy útil de las complejidades de la estructura de poder en la escuela, estructura que implica el poder y autoridad legales de la organización formal, por un lado, y el poder extralegal de las organizaciones informales, por otro. Señala que los grupos primarios informales están ligados entre sí de dos maneras: 1) cuando un profesor es miembro de dos grupos primarios la unión de estos grupos entre sí, a través de él, se llama articulación (véase la figura 3-1) y 2) cuando dos profesores, cada uno de los cuales es miembro de un grupo primario distinto, interactúan de modo regular y facilitan una unión entre dos grupos primarios, suele denominarse puente (ver figura 3-2). El tratar con profesores situados en estas categorías permite al director extender su influencia a través de

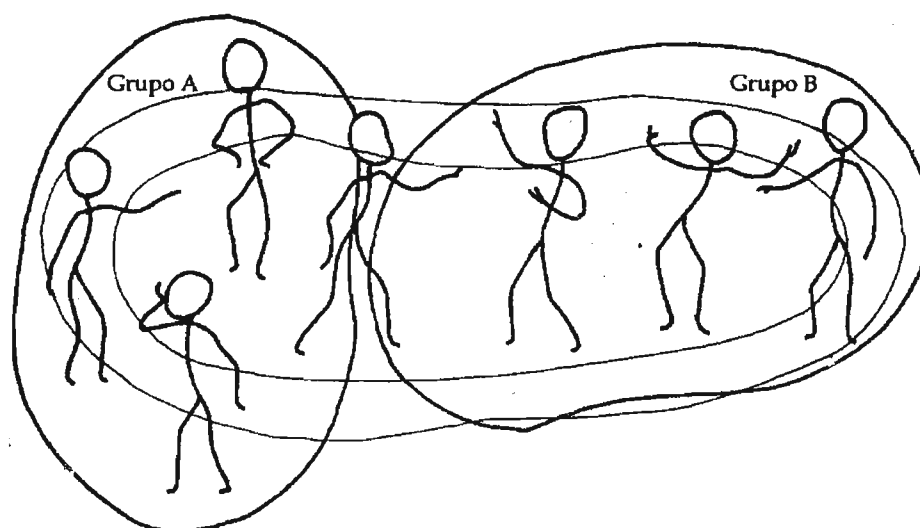


Figura 3-1. Ilustración de la articulación entre dos grupos primarios de una organización informal.



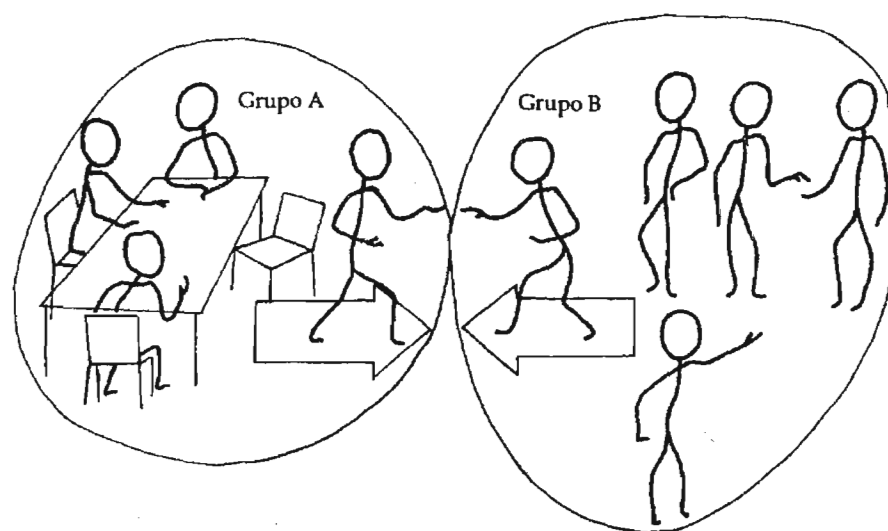


Figura 3-2. Ilustración de un puente entre dos grupos primarios de una organización informal.

los grupos primarios de la organización informal. En caso de conflicto, tal unión entre los profesores podría, por supuesto, cristalizar en una oposición contra el director.

La escuela: un sistema social

Desde finales de los años cincuenta ha venido aumentando el recurso a la teoría de los sistemas sociales como medio de entender las organizaciones escolares, ya que esta concepción explica dos tipos de sistemas: el abierto y el cerrado. Un sistema cerrado es independiente de su entorno y, por tanto, no sirve para describir a las escuelas como organizaciones. Sin embargo, una escuela puede ser descrita como sistema abierto cuando se caracteriza por una relación de input-output con su entorno, diferenciándose así de un sistema cerrado. Además de esta relación de input-output con el entorno, el sistema abierto tiene otras características específicas, algunas de las cuales han sido descritas por Criffiths como sigue:

1. Los sistemas abiertos tienden a mantenerse a sí mismos en situaciones estables. Una situación estable se caracteriza por una rela-

ción constante entre los componentes del sistema. Se usa a menudo como ejemplo de una situación estable, el de una vela encendida; al encenderla, la llama es pequeña, pero crece rápidamente hasta alcanzar su tamaño normal, que se mantiene en tanto duran la veía y su entorno.

2. Los sistemas abiertos son autorregulables. En el ejemplo anterior, una corriente de aire repentina hace vacilar la llama, pero al cesar el aire la llama recupera sus características normales.
3. Los sistemas abiertos ponen de manifiesto la equifinalidad. Es decir, es posible la obtención de resultados idénticos a partir de condiciones iniciales diferentes. Hearn señala que la equifinalidad en los seres humanos (éstos son sistemas abiertos) queda ilustrada con el caso de dos bebés, nacido uno prematuramente y el otro a su debido tiempo. Mientras que al nacer pueden parecer muy distintos, y quizá se hallen en fases de desarrollo dispares, a los pocos meses las diferencias habrán desaparecido.
4. Los sistemas abiertos mantienen sus situaciones estables, en parte, a través de la interacción dinámica de los subsistemas que operan como procesos funcionales. Esto sig-

nifica que las diferentes partes del sistema funcionan sin conflictos persistentes que no puedan ser resueltos o regulados.

5. Los sistemas abiertos mantienen también sus situaciones estables, en parte, mediante procesos de feedback⁽¹³⁾. En general, el feedback hace referencia a aquella parcela del output que es devuelta al input y afecta a los siguientes outputs.⁽¹⁴⁾

Tenemos así una imagen de un sistema social abierto, una escuela que existe en un entorno social y físico más amplio, pero que interactúa a sí mismo con él. Responde a los inputs de energía y a los estímulos procedentes de su ambiente y le afecta al mismo tiempo con sus outputs. El entorno, según el significado que le damos, incluye los propios subsistemas de la escuela, al igual que sus varios suprasistemas -incluida la comunidad-. El uso de la teoría de los sistemas puede llevar a la búsqueda de una definición más precisa de los límites que enmarcan la organización. Los directores y profesores, por ejemplo, a menudo se encuentran preocupados con el mantenimiento de su legítima autoridad y con la defensa de su puesto en la situación escolar en los casos en los que el interés de los padres es interpretado como un reto. Esto lleva con frecuencia a intentar definir los límites de la organización escolar en relación con el entorno.

La teoría de los sistemas es también útil para analizar los factores que influyen en la conducta de los individuos en el seno de las organizaciones. Getzels y Cuba⁽¹⁵⁾, por ejemplo, describen la organización como un sistema social que evidencia una estructura jerárquica de roles. De cada rol en la estructura -director, profesor o vigilante- se esperan determinados comportamientos. Cada miembro del sistema social (incluyendo el titular del rol) es un observador de los demás, poseyendo así ciertas percepciones y expectativas de cómo deberán comportarse los otros en su rol respectivo. Por ejemplo, ninguno de los integrantes del sistema -profesor, padre, superintendente, vigilante u otro cualquiera- tiene la misma expectativa

del rol del director que los demás miembros del sistema.

Sin embargo, antes que ninguna otra cosa, hay una expectativa institucional sobre el rol del director, lo que debe hacer, las decisiones que deberá tomar, los actos públicos en que participará. Pero el titular del rol -la persona que de momento ocupa el rol organizativo del director- tiene todas las características distintivas de personalidad y necesidades de cualquier individuo. Según Getzels hay así dos dimensiones que son factores importantes para determinar la conducta organizacional: la dimensión personal y la dimensión organizacional. El modelo genérico, tan extensamente usado en la administración educativa, suele ser llamado generalmente el «modelo de Getzels-Cuba». Podemos imaginárnoslo como en la figura 3-3.

Mirada de esta manera, cada conducta parece brotar simultáneamente de las dimensiones de cada nomotética e idiográfica. Pero ¿cómo actúan entre sí estas dimensiones? ¿Qué proporción dimensión se encuentra presente en la conducta organizacional? Esto depende, por supuesto, del rol individual y del institucional se expresa mejor como una función de acción recíproca entre las dos dimensiones. Getzels nos presenta esta ecuación general para expresarlo:

$$C = f(R \times P).$$

C = conducta observada,

R = rol institucional, y

P = personalidad del titular del rol⁽¹⁶⁾.

El modelo de Getzels-Guba se ha usado como marco teórico de toda una serie de estudios, como el de Bridges, sobre los efectos que la suma de experiencias de los directores de una escuela elemental tiene sobre la percepción por parte de los profesores de su conducta organizacional⁽¹⁷⁾. Aunque los resultados siguientes pueden ser desconcertantes para los directores los datos de Bridges demostraron que cuanto más tiempo ha venido desempeñando el di-



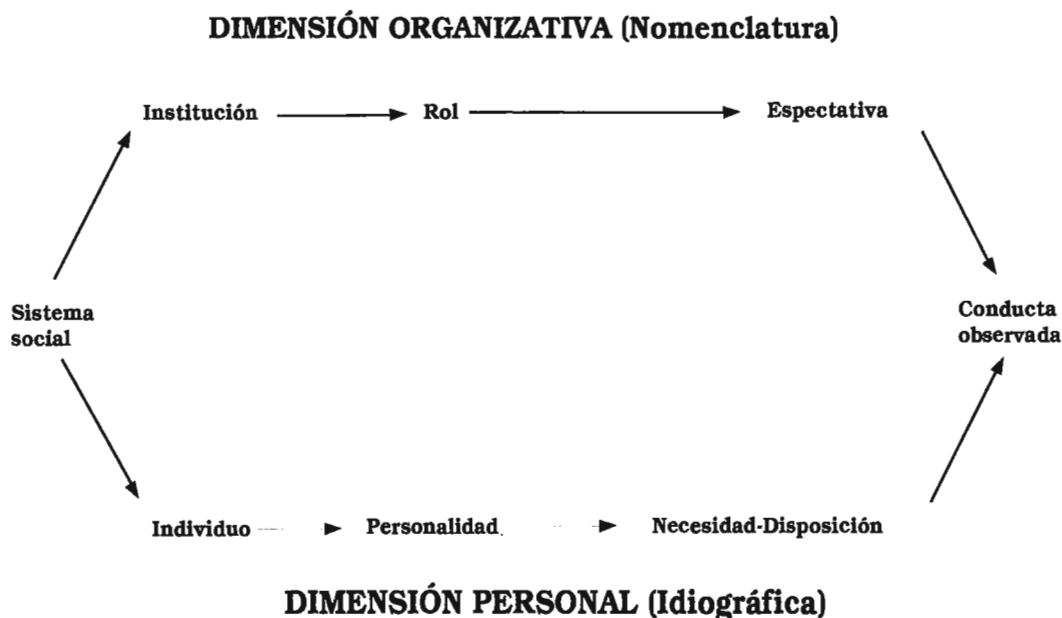


Figura 3-3. Modelo de la organización como sistema social (llamado “modelo Getzels-Guba”). Tomado de «Administration as a Social Process» (La administración como proceso social), por Jacob W. Getzels, en Andrew W. Halpin, ed., *Administrative Theory in Education* (La teoría administrativa en la educación) (Chicago: Midwest Administration Center, Universidad de Chicago, 1958), p. 156.

rector su rol burocrático tanto más probable es que los profesores le encontrarán objeciones sobre la base de la conducta organizacional percibida mencionaremos este interesante estudio para señalar que es posible usar el modelo Getzels-Guba -como lo hizo Bridges para especular sobre las razones de este sorprendente resultado

La teoría de los sistemas se revela hoy día prometedora para evaluar las organizaciones. Tradicionalmente, las organizaciones incluyendo las escuelas- han sido evaluadas en términos de las metas que les han sido fijadas. Surge así la siguiente pregunta: ¿Con qué perfección logró la organización sus metas?. Como saben muy bien los administradores escolares, incluyendo esto tiende a infundir una tonalidad negativa a la evaluación de la organización. Y como es raro que organización alguna logre por completo todas sus metas, la evaluación tiende a convertirse o en crítica, por no lograr mejores resultados, o en una interminable discusión sobre las razones de la falta de éxito. Este

tipo de evaluación suele ser descrito como el modelo de evaluación organizativa por metas y presupone que el éxito debería consistir en el logro completo o casi completo de las metas de la organización. En términos prácticos se evalúa por lo general a las organizaciones en base a dos dimensiones: realización (ganancias, coeficiente de producción, ventas, etc.) y factores humanos (actitudes, moral, motivación, cohesión del grupo, etc.).

Una eficacia completa no es posible bajo la concepción del modelo de evaluación por metas de la organización, y la pregunta de hasta qué punto debería ser eficaz la organización queda sin respuesta. Etzioni declara llanamente que “la baja eficacia es característica general de toda organización”, y continúa describiendo la evaluación de organizaciones por el modelo de metas como “semejante a un ingeniero en electricidad que clasificara como “ineficaces” a todas las bombillas porque éstas convierten en luz solamente el 5 por 100 de la energía eléctrica, “desperdiándose” el resto en calor”⁽¹⁸⁾. Conti-

nuando el símil, podríamos clasificar las bombillas comparándolas entre sí para determinar su eficacia *relativa*. El modelo sistemático de evaluar la eficacia organizativa, más que tratar directamente de las metas, se ocupa de las relaciones que deben existir en la práctica para que la organización funcione.

Los criterios sistemáticos tienden a fijarse en las condiciones organizativas que deben figurar como requisito previo de operaciones eficaces. A este propósito, Likert ha sugerido múltiples criterios que se referirían a áreas tales como la lealtad y el sentido de identificación con la organización y sus fines, la adecuación y fluidez de la comunicación, la incidencia del trabajo en equipo y la dosis de confianza entre los trabajadores ⁽¹⁹⁾. Es bien sabido que no existe relación directa entre la moral y el logro de las metas organizativas, pero sí es probable que deba prestarse la debida atención a las necesidades básicas del sistema social de la organización como condición previa a su eficacia. Selznick señala cinco de estas necesidades para el modelo del sistema social:

1. La seguridad de la organización en su conjunto en relación con las fuerzas sociales de su entorno.
2. La estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación.
3. La estabilidad de las relaciones informales dentro de la organización.
4. La continuidad del plan de acción y las fuentes de su determinación.
5. Homogeneidad de perspectivas con respecto al significado y papel de la organización ⁽²⁰⁾.

La escuela: una burocracia

La burocracia es un sistema administrativo adaptado a las necesidades de las organizaciones grandes y complejas que tratan con un grupo numeroso de clientes. Puede también clasificarse como una invención social ⁽²¹⁾ en el mismo sentido en que lo es también toda nues-

tra sociedad industrial. Debemos mencionar aquí a Max Weber, por ser considerado con frecuencia como el gran teórico de la burocracia y por la influencia que su pensamiento tiene aún sobre todos los interesados en los problemas de administrar grandes organizaciones. Weber fue un sociólogo alemán cuya carrera científica se desarrolló entre los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX. Era natural que pusiera un vivo interés en las organizaciones industriales que en su nativa Alemania se iban convirtiendo rápidamente en entidades gigantescas. Fijó en particular su atención con el impacto que estas nuevas y enormes organizaciones iban a tener en la vida y la sociedad. Y, al contemplar el panorama de su tiempo, Weber descubrió la existencia de tres tipos de organizaciones:

1. La organización carismática, en la que había un solo líder a quien todos debían lealtad y sumisión.
2. La organización tradicional, tal como la de los cuerpos de oficiales "junkers" o los señoríos hereditarios de los grandes terratenientes, en los que el derecho a ocupar puestos de dirección era heredado y transmitido de generación en generación.
3. Las burocracias, en las cuales la estructura de la organización se halla específicamente concebida para valerse al máximo de especialistas administrativos que poseen un alto grado de pericia o habilidad. Los puestos se crean sobre una base funcional, reclutando para desempeñarlos a técnicos competentes que lleven a cabo el trabajo requerido en tales puestos.

En contraste con la organización carismática, o "de un hombre", y con las de orientación tradicional, Weber vio en la burocracia un modelo mejor por ser racional e imparcial y evitar el uso de las emociones humanas y el favoritismo como factores influyentes en la toma de decisiones administrativas.

En las incipientes organizaciones que Weber veía desarrollarse a su alrededor en los prime-



ros años de este siglo -industriales, militares y políticas- encontró los elementos de la burocracia. Fue él quien, más que ningún otro, estudió la burocracia de su tiempo, tratando de identificar las características más aceptables de las mejores organizaciones burocráticas que entonces existían. La lista de cinco características, establecida por Presthus, destaca entre la abundante bibliografía sobre la materia:

1. Áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, dirigidas de ordinario por normas, planes, estatutos y reglamentos.
2. Principios de jerarquía y niveles de autoridad graduada que aseguran un sistema, firmemente ordenado, de superordinación y subordinación en el que los que ocupan puestos superiores supervisan a los inferiores.
3. Administración basada en reglamentos escritos.
4. Administración dirigida por funcionarios preparados, con dedicación exclusiva a esa ocupación.
5. Administración planificada según líneas generales de acción estables y abarcadoras⁽²²⁾.

Estas cinco características describen los elementos básicos de una burocracia ideal. Y aunque en la actualidad nos parezca extraño, la burocracia fue mirada en algún tiempo como una creación altamente útil y deseable, porque era sin duda eficaz, la forma más eficaz de organización alguna inventada. Y era eficiente -al menos comparada con las organizaciones de "un hombre" y las tradicionales- porque los prejuicios emocionales y fuera de razón, como los de casta y clase, habían sido eliminados de las decisiones administrativas. Además, los titulares de cada rol -los burócratas- eran expertos muy diestros en su especialidad. Por otro lado, a la burocracia se la consideró eficaz porque era ordenada, disciplinada y, basada -como lo estaba- sobre líneas de acción claras y escritas, era además precisa. En los tiempos de Weber la burocracia fue un intento de ejercer la racionalidad en los asuntos organiza-

tivos humanos conforme la sociedad tecnológica trastornó la estructura de la sociedad familiar tradicional, que hasta entonces había parecido tan razonable y adecuada. En teoría, el acento se situaba en el rol dentro de la jerarquía burocrática organizativa más que en el individuo que desempeñaba este rol. La esperanza estribaba en sustituir "el culto a la personalidad" propio de los directivos por un sistema de roles, institucionalizados y reforzados por la tradición legal, el uso de la razón y de la previsibilidad en el proceso administrativo, la eliminación de consecuencias imprevistas y el énfasis en la competencia técnica más que en las "generalidades" del directivo.

Sería una infravaloración manifiesta decir que las burocracias no han alcanzado universalmente altos niveles de eficacia, aunque llamar hoy a uno burócrata sea poco menos que una afrenta. De todos modos, el calificativo no comporta hoy día la connotación favorable que tuvo para Weber. Los directores escolares, como la mayoría de los americanos, tienden a asociar la burocracia con el papeleo, el retraso y la ineficacia. De hecho, el mismo Weber, el hombre que desarrolló la teoría de la burocracia, llegó finalmente a sentir miedo de la misma, y hasta dijo más tarde que la burocracia podría llegar a estrangular el capitalismo y el mismo espíritu de empresa. Otros muchos creyeron con él que el enemigo real del capitalismo y de la democracia no es el comunismo sino la burocracia. En realidad, así como podemos atribuir a Max Weber muchas de las bases teóricas de la burocracia, también podríamos relacionarlo con las antipatías recientemente despertadas contra la omnisciente burocracia:

"Es terrible pensar que el mundo podría estar un día lleno de pequeños dientes de engranaje, de hombres pequeños aferrados a empleos pequeños y compitiendo para lograr otros mejores... Esta pasión por la burocracia es suficiente para llevarle a uno a la desesperación... Y la gran pregunta no es cómo poder promoverla y enaltecirla, sino ¿cómo oponernos a esta maquinaria a fin de



guardar a una parte de la humanidad libre de la deshumanización de su alma, de este supremo poder que es el modo de vida burocrático?”⁽²³⁾.

Mucha de la abundante literatura sobre la burocracia trata de las *patologías* de la conducta organizacional de los burócratas y de las burocracias⁽²⁴⁾. Carecer de prejuicios o preferencias es algo deseable para todo empleado, pero llevado al extremo, esto mismo se convierte en una actitud semejante a la de Walter Mitty, y el empleado se transforma en un burócrata formalista que exagera la importancia de las reglas impersonales hasta el punto de casi conducir a los clientes a la desesperación. Por tanto, aunque existen circunstancias y situaciones ideales en la burocracia, resulta de veras difícil estructurarlas en la práctica. Las miras y esperanzas que los burócratas tienen puestas en sus carreras pueden ser causa de que estén más interesados en conservar y proteger sus posiciones que en atender a los clientes. Los reglamentos son más importantes para ellos que los problemas que se supone deben resolver, y las quejas y lamentaciones sobre “el papeleo” continúan martilleando nuestros oídos. No es difícil, pues, toparnos con empleados rutinarios que ponen al cliente en el camino del “dar vueltas a la noria”, dirigiéndole de oficina en oficina y de escritorio en escritorio, mientras ellos discuten qué reglas aplicar al caso en particular, arguyendo sobre precedentes y jurisdicciones en vez de resolver el asunto y dejar para más tarde el arreglo de sus problemas dentro de la organización.

Se ha criticado siempre mucho a la burocracia. Una lista típica de las quejas más serias contra ella podría incluir las siguientes:

1. La burocracia alienta el conformismo exagerado, causando el “pensar en grupo”.
2. La burocracia va cambiando poco a poco la personalidad misma de los burócratas hasta tal punto que los convierte en “hombres de la organización”, grises, incoloros, rutinarios.
3. Las ideas innovadoras se marchitan por la distorsión y los aplazamientos que se derivan del hecho de que las líneas de comunicación se hallan sobrecargadas al tratar de transmitir las ideas a través de los canales jerárquicos de la organización.
4. La burocracia no tiene en cuenta la existencia de las organizaciones informales, incluyendo los grupos primarios a los que pertenecen los titulares de los roles.

¿Hasta qué punto es inevitable la formación de las burocracias? Al aumentar nuestras organizaciones en tamaño y complejidad, ¿debemos asumir que las burocracias crecerán a la par, hasta el extremo de ser ingobernables? En esencia, la cuestión se reduce a esto: ¿qué esperanza hay de dar con una mejor estructura para las grandes organizaciones? Por el momento existen tres opciones claras y definidas que vamos a considerar.

La primera puede enunciarse así: la burocracia *existe*, y es como la muerte y los impuestos; debemos aprender a vivir con ella con el mejor talante que nos sea posible. Este punto de vista sostiene que nuestras actuales burocracias están tan arraigadas, son tan indispensables y tan inmovibles que constituyen una parte integral de nuestro modo de vida, ahora y en el futuro. La clave para minimizar las frustraciones es aprender a vivir tranquilamente con ellas, adaptamos a las mismas, aceptar el precio que nos piden (incluso en términos humanos y de personalidad) por los servicios que nos prestan y aprovechamos lo más posible de las mismas.

El segundo punto de vista es mucho más esperanzador: necesitamos las burocracias en nuestro mundo moderno. Con la población en aumento y la creciente complejidad de la vida no podemos desmantelarnos así como así, confiando en que los acontecimientos se desarrollen tranquilamente. Cuando la burocracia funciona con regularidad nos ofrece cuatro ventajas que son cada vez más importantes a medida que transcurre el tiempo:

1. La burocracia es eficaz. Proporciona servicios administrativos a un gran número de



- clientes sistemática y uniformemente. El personal -compuesto de especialistas- desempeña su trabajo sin apenas pérdidas de tiempo ni de movimientos.
2. La burocracia es predecible, ya que no oculta sus métodos y es constante en sus actuaciones. Las normas porque se guía están escritas y las funciones jerárquicas y su autoridad son claras.
 3. La burocracia es impersonal. Las reglas y procedimientos se aplican a base de criterios preestablecidos y, por tanto, de manera justa e imparcial.
 4. La burocracia es rápida. Se aplican imparcial y rápidamente reglas uniformes a la resolución de miles de casos. Los especialistas colaboran sin dilación alguna para resolver problemas importantes.

Aun cuando se considere a veces a la burocracia indispensable e insuperable como sistema de administración, también es cierto que:

1. Todas las burocracias no son igualmente eficaces; y
2. Una determinada burocracia varía de tiempo en tiempo en "su estado de salud" a través de los años.

Disfunciones burocráticas

Blau describió los aspectos dinámicos de la burocracia⁽²⁵⁾, mostrando que ésta no es un sistema rígido e inflexible, ya que los burócratas hacen cambios y adaptaciones de las reglas, hasta cierto punto al menos, para satisfacer la necesidad de flexibilidad. Sin embargo, los burócratas han engendrado también disfunciones, es decir, continúan operando, pero la maquinaria burocrática arroja un determinado output que podría describirse como de consecuencias no previstas. Una unidad burocrática puede, por ejemplo, estar tan preocupada por su eficiente funcionamiento que llegue a considerar como más importante compilar informes estadísticos exagerados, evaluaciones incorrectas de la efica-

cia y llenar los ficheros de sus archivos con informaciones inútiles antes que proporcionar a los clientes un servicio adecuado. Merton señala los efectos derivados de la superpreparación de los especialistas, la cual incapacita a los burócratas para ver las consecuencias de sus propias operaciones. Veblen usa el término "incapacidad adiestrada" al describir al burócrata rígido que no sabe aplicar las normas a los casos particulares y mucho menos adaptarlas a las necesidades de los clientes. Estas y otras disfunciones pueden engendrar síntomas observables que arrojan dudas sobre la eficacia de la burocracia. Uno de estos síntomas, muy común, lo constituye la desviación de las metas, en la que la adhesión a las reglas llega a ser un fin en si misma. Las reglas burocráticas se establecen en un principio para facilitar los servicios al cliente, pero en algunas organizaciones estas reglas se convierten finalmente en el interés primordial de la burocracia en detrimento del servicio al mismo. El síntoma contrario a la desviación de los objetivos lo llamamos desburocratización. En una situación de este tipo las metas y actividades de la burocracia se ven subvertidas en beneficio de las metas e intereses de grupos externos. En los casos extremos de desburocratización algunas de las funciones y actividades de la burocracia llegan a ser asumidas por el grupo externo. A menudo tiene lugar esto cuando dicho grupo externo, al que el burócrata pertenece, le presiona para que lleve a cabo tareas que caen dentro de la esfera de la burocracia, pero fuera de la organización. Los administradores escolares son, por lo general, miembros de organizaciones de la comunidad, algunas de las cuales pueden presionarles para que pasen por alto ciertas normas escolares. Es posible, por ejemplo, que muchos de los problemas en torno a los derechos civiles en los Estados Unidos provengan de la desburocratización más que del proceder social y político del país. En muchos casos, la reivindicación de un juego limpio podría dirigirse con más razón hacia la maquinaria burocrática de nuestros organismos públicos y hacia el comportamiento desburocratizador de los titulares



de sus funciones que hacia los mismos políticos. Muchos estudiosos de la organización creen que la burocracia es esencial a nuestra cada vez más urbana y compleja forma de vida, y que debemos tener fe en que sus aberraciones más graves puedan ser eliminadas o, al menos, controladas aceptablemente.

Un tercer punto de vista sobre el rol de la burocracia, en el futuro de nuestra cultura de organizaciones se basa, en parte, en la premisa de que no es probable que la burocracia quede registrada en la historia como la etapa definitiva en el desarrollo de los sistemas administrativos. Este punto de vista se apoya también, hasta cierto punto, en la observación de los acontecimientos que se vienen desarrollando en las organizaciones contemporáneas. En esencia, tal punto de vista consisten en que desde la perspectiva histórica la burocracia, tal como hoy se la conoce, demostrará haber constituido una fase importante en el desarrollo de los sistemas administrativos. Sin embargo, como la misma palabra "fase" sugiere, la perspectiva más aceptable en la que encuadrar los sistemas burocráticos actuales es la de que éstos han sido una respuesta transitoria a las necesidades que a diario se presentan. Y a medida que las necesidades organizativas cambian y su sofisticación crece, la burocracia, como hoy la concebimos, puede muy bien no revelarse ni como inevitable ni como eterna, aunque si constatamos lo arraigadas y aparentemente invencibles que son las actuales burocracias y hasta qué extremo estamos atrapados, si no absorbidos por ellas, tal perspectiva adolece de un optimismo exagerado y requiere una mayor explicación.

Como todas las demás organizaciones, la escuela existe en principio para lograr cierto número de objetivos. Y a fin de sobrevivir lo suficiente para alcanzarlos; la organización escolar debe prestar atención a estos dos imperativos:

1. El sistema interno, es decir, las operaciones de la organización, deben mantenerse funcionando y debe lograrse un equilibrio -lo

que Bennis llama "reciprocidad"⁽²⁶⁾ entre las necesidades y satisfacciones de los participantes, por un lado, y las de la organización, por otro.

2. El sistema externo, es decir, la organización, debe amoldarse a las presiones y cambios de su entorno; Bennis denomina a esto "adaptabilidad"⁽²⁷⁾.

Pero, como se ha examinado anteriormente, las organizaciones altamente burocráticas se encuentran con serios problemas al responder a estos dos imperativos.

Aunque la naturaleza impersonal y no emocional del sistema burocrático tiene sus ventajas para la organización, llega a ser insuficiente para satisfacer las distintas necesidades personales y sociales de los participantes. No se ha probado que el dinero sólo sea suficiente recompensa para motivar a los individuos a continuar participando en una organización en la que no pueden encontrar relaciones de grupo primario adecuadas. La efectividad interna actual de la burocracia puede verse amenazada si las necesidades sociales de los participantes, incluyendo la necesidad de hallarse involucrados en la toma de decisiones a los niveles apropiados, no son satisfechas. La burocracia que sea demasiado exigente no llegará a superar la prueba interna de la reciprocidad. Y externamente, la organización burocrática se enfrenta a un mundo caracterizado por cambios rápidos y trascendentales, a una sociedad cada vez más educada y a un factor humano más móvil y orientado a asegurarse una buena carrera. Es un mundo de cambios tecnológicos y presiones nuevas, y la organización no puede predecir dónde aparecerá la próxima innovación. El administrador escolar se da cuenta, por ejemplo, de que el próximo cambio importante en su escuela no partirá de dentro de su organización -ni aun de su misma profesión-. ¿De dónde vendrá, pues? ¿De un nuevo "sputnik" tal vez? ¿De una mayor agitación racial, de otra guerra, de nuevos y amplios programas federales? Tal vez este cambio surgirá en forma de una vasta y nueva tecnología de la instrucción que se ori-



gine en la irrupción de las corporaciones gigantes de la electrónica y los mass-media en el campo editorial de los libros de texto. Tal vez sea así, pero lo cierto es que ignoramos qué nuevos inventos, qué descubrimientos o qué presiones sociales van a determinar las futuras fuerzas de cambio a las que la organización escolar debe adaptarse si quiere sobrevivir.

Sólo conocemos que tendrán lugar cambios importantes y que los más satisfactorios les serán adjudicados a aquellas organizaciones que puedan adaptarse más adecuadamente. Una mirada al panorama actual en el mundo de las organizaciones empresariales, las militares, las estatales, etc., incluyendo las escuelas, confirma este punto de vista. Para la educación, por ejemplo, la gran crisis se centra en las ciudades, y, según parece, cuanto mayor es la ciudad, peor es la crisis. Los observadores de los sistemas escolares urbanos apuntan a su rígida organización burocrática y a su característica capacidad intrínseca para resistirse al cambio y para reaccionar desfavorablemente cuando se les propone otro rumbo. Esto, por supuesto, no es nuevo ni insólito.

Los Cuerpos de Paz son un buen ejemplo del intento de desarrollar una organización específicamente programada para no ser burocrática y para mantener un alto nivel de reciprocidad interna y adaptabilidad externa. Las normas escritas son mínimas; la estructura de roles, simple; la especialización, reducida a segundo plano; la jerarquía, limitada, y el enfoque de los problemas, altamente personal y humano. Era ésta una organización diferente de los típicos organismos burocráticos federales minuciosamente estructurados. Muchos escritores de divulgación han comentado las estimulantes posibilidades que brinda este tipo de enfoque organizativo⁽²⁸⁾. Y esta técnica no es exclusiva de los Cuerpos de Paz, ya que ha sido usada con frecuencia en otros campos. Sobre esta base de han estructurado grupos militares especiales para desarrollar nuevos procedimientos de adaptación a entornos extraños⁽²⁹⁾. También se ha usado esta técnica con frecuencia creciente en los nego-

cios, en donde se la considera cada vez más necesaria para detectar problemas de organización internos y externos en un mundo altamente competitivo y de cambio tecnológico explosivo.

Desde que por los años cincuenta⁽³⁰⁾ empezaron a llamar la atención los estudios de reorganización de la Sears Roebuck, por ejemplo, la tendencia en muchas organizaciones comerciales e industriales se ha orientado hacia la eliminación de niveles jerárquicos entre la alta dirección y las unidades operadoras. El perfil de una organización de este tipo tiene una base amplia y una distancia relativamente corta hasta el vértice. Esto refleja una mayor delegación de responsabilidades y un acortamiento en los canales de comunicación hasta el nivel de la toma de decisiones. Sin embargo, se halla implicado en esta concepción algo más que el simple cambio del perfil del cuadro de la organización. Uno de sus aspectos es la reciprocidad, el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades que surgen de la organización formal e informal, y otro, la adaptabilidad, o sea, la capacidad de la organización para responder a las presiones del cambio. Esta concepción es, como se ve, básicamente humana y aspira a obtener el máximo compromiso y la mayor producción posible por parte de los participantes. En la educación, las organizaciones se han desarrollado tradicionalmente para facilitar la estrecha supervisión del personal de los niveles inferiores. Tales organizaciones tienden a ser marcadamente piramidales, con pocas responsabilidades delegadas y un fuerte control central. Pero las investigaciones sobre esta clase de supervisión no indican que los resultados obtenidos sean favorables. Hay razones cada vez mayores para creer que si para alcanzar las metas de la organización es importante que los participantes, desarrollen su iniciativa y asuman responsabilidades, una estrecha supervisión puede ser un método equivocado para conseguir tales metas⁽³¹⁾.

Las organizaciones estructuradas según la concepción del ámbito o espectro de control son fuertemente piramidales, controlando una



sola persona sólo a aquellos individuos que puede supervisar personalmente. Las comunicaciones verticales en tales organizaciones son difíciles y el control muy marcado. Además, tienden a ser altamente burocráticas y lentas ante el cambio y la adaptación. Sus participantes encuentran que el énfasis en la conducta es en gran parte de carácter nomotético o centrado en la organización. En el futuro se necesitarán, sin duda, otra clase de organizaciones dirigidas, reclutadas y organizadas sobre la base de «un clima de convicciones» con respecto a la conducta humana eficaz en las organizaciones⁽³²⁾, que les hará reaccionar más favorablemente ante las necesidades internas y las presiones externas. Este clima de convicciones o sistemas de valores, como lo describe Bennis, incluirá los siguientes elementos:

1. Total y libre comunicación, no importa el rango y el poder.
2. Confianza en el cosenso general, más que en las formas usuales de presión o compromiso, para resolver un conflicto.
3. La convicción de que la influencia se basa en la habilidad y conocimiento técnicos más que en los caprichos personales o las prerrogativas del poder.
4. Una atmósfera que permita y promueva la expresión emocional, así como la de actos enfocados a las tareas.
5. Una actitud básicamente humana que acepta los inevitables conflictos entre la organización y los individuos, inclinada al mismo

tiempo a buscarles solución, siempre sobre bases razonables⁽³³⁾.

Una organización comprometida con tal sistema de valores no es probable que coincida con la estructura burocrática acusadamente piramidal, que de hecho se encuentra hoy día en muchos distritos escolares.

Sumario

Hemos discutido en este capítulo algunos aspectos escogidos del pensamiento moderno sobre las organizaciones complejas y las burocracias, poniendo especial énfasis en las escuelas. Se ha prestado destacada atención a los conceptos de *organización compleja, sistema social y burocracia*. Usándolos, el administrador escolar puede considerar su organización en términos de principios fundamentales que le guiarán en su actuación administrativa. Una aplicación de los mismos podría consistir, por ejemplo, en el diseño de una estructura organizativa. ¿Debería la estructura ser marcadamente piramidal o podría tener otro perfil, y con qué fin? Otra aplicación de estos conceptos sería examinar la organización escolar en busca de síntomas patológicos, susceptibles de corrección. Pero lo más importante ahora, para nosotros de estos conceptos sobre organizaciones es que pueden sernos de gran utilidad cuando en los capítulos siguientes tratemos de cuestiones tales como el *liderazgo, el clima dentro de la organización, la toma de decisiones y el cambio en un marco organizativo*.

Notas de la lectura

¹ Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., c 1964), p.1.

² Ibid., p. 20.

³ Para un breve y excelente relato del trabajo de Taylor véase: Raymond Callahan, "ReformConscious America Discovers the Efficiency

Expert", en *Education and the Cult of Efficiency* (Chicago: The University of Chicago Press, 1962), capítulo 2.

⁴ Ibid., p. 19.

⁵ Esta teoría se describe de forma completa en Luther Gulick y L. Urwick, ed.s, *Papers on the Science of Administration* (Nueva York: Institute of Public Administration, Universidad de Columbia, 1937)



⁶ El concepto de “andamiaje de roles” se trata extensamente en las publicaciones sobre esta materia. Véase por ejemplo: Robert S. Weiss y Eugene Jacobson, “A Method for the Analysis of the Structure of Complex Organizations”, *American Sociological Review*, XX, núm. 6 (diciembre 1955), pp. 661-668.

⁷ F. J. Roethlisberger y William J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1942).

⁸ Martin S. Lipset, Martin A. Trow, y James S. Coleman, *Union Democracy* (Nueva York: The Free Press, 1956).

⁹ Samuel A. Stouffer y otros, *Studies in Social Psychology in World War II* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1949), 4 vols.

¹⁰ Leon Festinger, Stanley Schachter, y Kurt Back, *Social Pressures in Informal Groups* (Nueva York: Harper & Row, Publishers, 1950).

¹¹ Daniel E. Griffiths y otros, *Organizing Schools for Effective Education* (Danville, Illinois:

The Interstate Printers and Publishers, Inc., 1962), página 240.

¹² Laurence Iannaccone, “An Approach to the Informal Organization of the School”, en Daniel E. Griffiths, ed., *Behavioral Science and Educational Administration*, The Sixty-third Yearbook of the National Society for the Study of Education, tomo II (Chicago: The University of Chicago Press, 1964), p. 234.

¹³ Feedback. Se traduce a veces esta palabra por “retroalimentación”, “retroacción”, etc. Hemos preferido dejarla en su forma original, ya que ésta es de uso más generalizado cada día. Por otro lado, en el capítulo 4, página 132, al que nos remitimos, se da una explicación concreta de la misma. (N. del T.)

¹⁴ Daniel E. Griffiths, “The Nature and Meaning of Theory”, en Griffiths, ed., *ibid.*, pp. 116-117.

¹⁵ Jacob W. Getzels y Egon G. Guba, “Social Behavior and the Administrative Process”, *School Review*, LXV (iniverno 1957), pp. 423-441.

¹⁶ Getzels Administration as a Social Process”, en Andrew. *Administrative Theory in Education* (Chicago: Midwest Ad Center. Universidad de Chicago, 1958), p. 157.

¹⁷ Bridges, Burocratic Role and Socialization: The Influence on the Elementary Principal”, *Educational Administration* pp. 19-28.

¹⁸ Etzioni, *op. cit.*, pp. 16-17.

¹⁹ Rensis Likert, “Measuring Organizational Performance”, *Harvard Business Review*, XXXVI, núm. 12 (marzo-abril, 1958).

²⁰ Philip Selznick, “Foundations of the Theory of Organizations”, *American Sociological Review*, XIII, núm. 1 (febrero 1949), pp. 25-35.

²¹ Robert Dubin, ed., *Human Relations in Administration*, 2.ª edición (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., c 1961), p. 140.

²² Robert Presthus, *The Organizational Society* (Nueva York: Alfred A. Knopf, Inc. 1962), p.5.

²³ Reinhard Bendix, *Max Weber: An Intellectual Portrait* (Garden City, N. Y., Doubleday & Company, Inc., 1960), pp. 455-456.

²⁴ para un resumen de las principales publicaciones sobre la burocracia véase: Peter M. Blau, *Bureaucracy in Modern Society* (Nueva York: Random House, Inc, 1956). Los administradores escolares encontrarán entre las muchas publicaciones que tratan en especial sobre las patologías burocráticas, de particular interés:

Frederick Dyer y John Dyer; *Bureaucracy vs. Creativity* (Coral Gables, Florida: University of Miami Press, 1965); Harry Cohen, *The Demons of Bureaucracy* (Ames, Iowa: The Iowa State University Press, 1965), y Marshal Dimock, *Administrative Vitality: The Conflict with Bureaucracy* (Nueva York: Harper & Row, Publishers, 1959).

²⁵ Peter M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy* (Chicago: The University of Chicago Press, 1955). El lector también encontrará interesante un libro posterior que sigue algunas de las observaciones de Blau en una organización diez años después: cf. Cohen, *op. cit.*

²⁶ Warren G. Bennis, *Changing Organizations* (Nueva York, McGraw-Hill Book Company, 1966), p. 7.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Abundan los ejemplos en la literatura popular, como en C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law* (Boston: Houghton Mifflin, 1957), y



William H. Whyte, Jr., *The Organization Man* (Nueva York: Simon and Shuster, 1956).

²⁹ Janowitz señala que a los militares se les tiene en general por burócratas, pero que, de hecho, cambian rápidamente de formas organizativas burocráticas a no burocráticas, según se presentan las necesidades. Véase: Morris Janowitz, *Sociology and the Military Establishment*

(Nueva York: The Russell Sage Foundation, 1959), pp. 15-39.

³⁰ William F. Whyte, "Human Relations Theory: A Progress Report", *Harvard Business Review*, XXXIV, núm. 5 (septiembre-octubre 1956), p. 127.

³¹ Ibid.

³² Bennis, op. cit., pp. 18-19.



**LECTURA:
EL SISTEMA ESCOLAR COMO
ECOSISTEMA ENVOLVENTE EN
LA ESCUELA***

La organización escolar situada en el paradigma de la simplicidad trata de dar respuestas diferentes a las clásicas, respuestas que consideren las interacciones al interior de la escuela y la relación que tienen con el sistema circundante.

En este capítulo se exponen algunas variables con textuales que debieran considerarse de manera explícita o implícita en la organización escolar, a partir de ellas se realiza una contrastación de dos modelos de organización que sin ser "puros" o definitivamente contrapuestos le permitirán al profesor-alumno ubicar el efecto que las variables con textuales tienen sobre su práctica docente y de manera vivencial utilizarlas en el análisis de su descripción.

1. EL CENTRO EDUCATIVO COMO SÍNTESIS DE INFLUENCIAS

La educación es, sin duda, una de las primeras y quizá la más importante referencia que se asocia con el concepto de escuela. Y es que, en esencia, la escuela nace y se desarrolla al amparo de las necesidades educativas.

Si en un principio la educación, entendida ampliamente como proceso de influencia sobre las personas al servicio de su desarrollo y de la socialización, fue una tarea difusa exclusivamente dependiente del contexto, con el tiempo se convierte también en una necesidad que cabe regular y organizar.

Nacen así los procesos sistemáticos de intervención que buscan posibilitar por otros medios lo que el ambiente social y familiar no puede ya proporcionar. Se establece con ello la

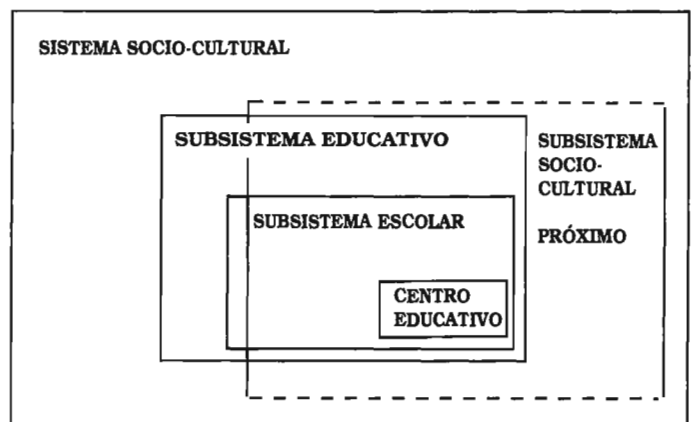
* Joaquín Gairín. S. «El sistema escolar como ecosistema envolvente en la escuela». En Sáenz, B. O. Organización escolar. Una perspectiva ecológica. Marfil. Alcoy. 1993. p. 43-53:

división entre educación asistemática ("cósmica" o informal) y sistemática, entendida ésta como un proceso de intervención intencional. Y al mismo tiempo que esta última se desarrolla se siente la necesidad de delimitar sus objetivos, de adecuar los medios, de estructurar su desarrollo y de mejorar; en definitiva, de organizarla.

Con el proceso de la sistematización, la educación se especializa y se concentra en personas específicas que utilizan también, a su vez, marcos específicos de actuación. La familia y las estructuras religioso-rituales hacen dejación poco a poco de las funciones relacionadas con la educación sistemática, que son asumidas por la institución creada específicamente para ello y cuya difusión y proceso de organización se asume socialmente con el tiempo.

Se conforma así históricamente una realidad educativa, la escuela, intensamente relacionada con otras realidades próximas al individuo, y dirigida a posibilitar los procesos de intervención sistemática.

El análisis de la escuela cabe abordarlo, por tanto, bajo una perspectiva global que no olvide la existencia de otras realidades que también ejercen procesos sistemáticos de intervención (por ejemplo, la familia) ni la incidencia que factores contextuales más amplios (por ejemplo, el medio social, la cultura) puedan tener. Bajo esta perspectiva, la escuela puede considerarse como un sistema en sí misma y subsistema, entre otros, del sistema escolar, sistema educativo y sistema social. Al respecto puede servir como referencia icónica el gráfico siguiente:



Analizar, por tanto, la educación como sistema supone reconocer que está conformada por un conjunto de partes o elementos íntimamente relacionados entre sí y subordinados a un objetivo común: potenciar el desarrollo de la persona y facilitar el proceso de socialización

1.1. El Sistema Educativo y el Sistema Socio-Cultural.

Las relaciones que mantienen las instituciones educativas y el sistema socio-cultural, son análogas a las existentes entre educación y contexto socio-cultural. Son múltiples y pueden esquematizarse como sigue:

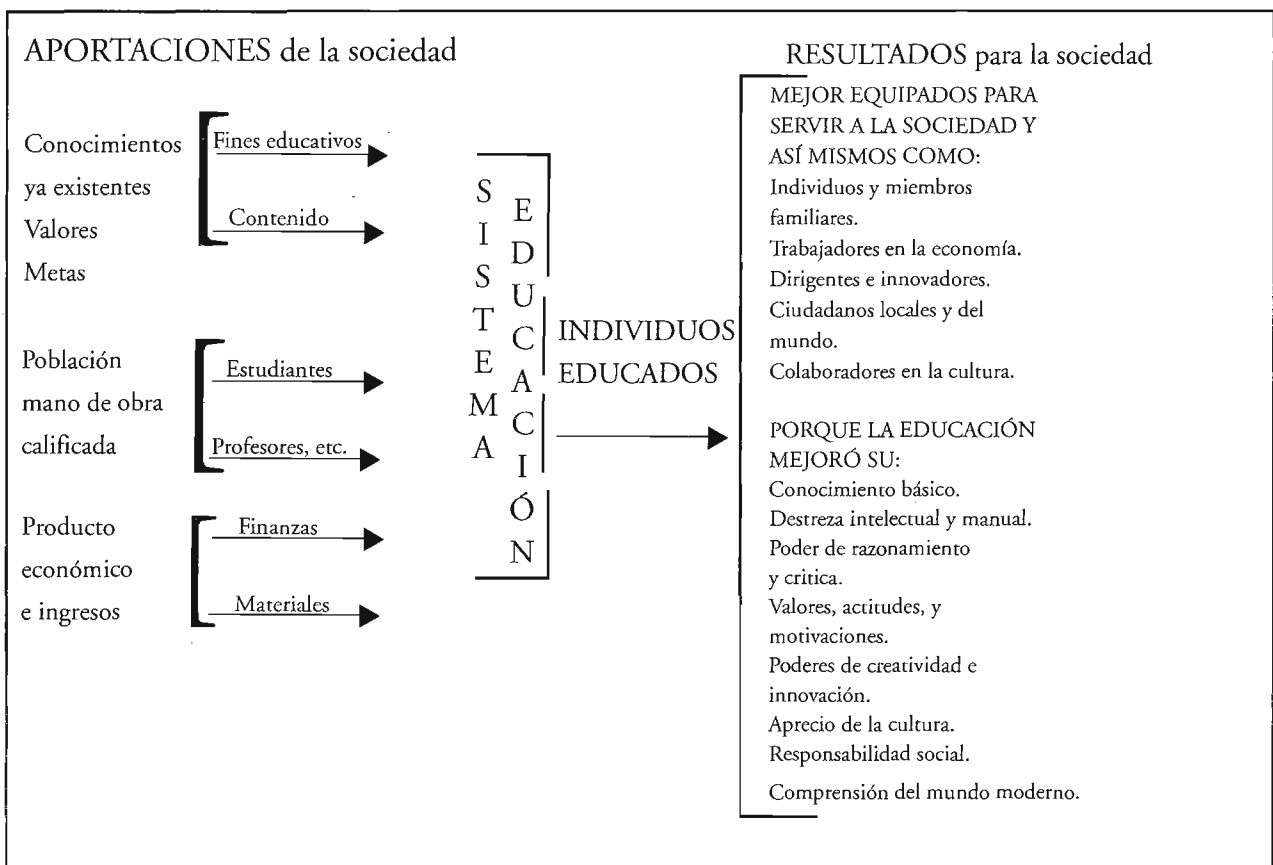
- a) La educación es una realidad social, y también una necesidad social.
- b) Lo socio-cultural desde su contexto histórico-natural proporciona al hombre, y por tanto a la educación, contenidos culturales y referencias valorativas.

c) Las formas particulares que adopta lo sociocultural inciden en especiales conformaciones de lo educativo.

Pero admitir que la educación es un elemento de índole social no ha de suponer olvidar que también es un fenómeno individual. Asimismo, silo social y lo educativo no deben identificarse a pesar de sus relaciones, tampoco lo deben hacer aspectos más próximos cómo lo cultural y lo educativo. Las relaciones entre ambos son estrechas y se evidencian cuando estudia lo propio de la educación y lo genuino de la cultura cómo productos y cómo procesos.

Las conexiones señaladas se prolongan a los sistemas que ordenan las respectivas realidades y permiten vincular el sistema educativo y el sistema socio-cultural. Una interpretación de esa relación puede verse en el esquema gráfico presentado por Coombs (1974, 20).

Las relaciones entre los sistemas social y educativo deben analizarse en cada momento y circunstancia pues, dada la complejidad de elementos que intervienen, no se puede consi-



derar una vinculación directa. El sistema educativo puede actuar en muchos casos con autonomía respecto a lo económico y político, pero se trata más bien de una autonomía relativa en la medida en que su proceso de construcción sólo es explicable desde las condiciones en que se ha desarrollado.

En definitiva, el sistema educativo vendría definido como un subsistema del sistema socio-cultural, formado por la interacción dinámica de instituciones, grupos, personas o elementos que posibilitan formarse y socializarse a una determinada población.

1.2. El Sistema Escolar como subsistema.

El sistema escolar está conformado por la red organizada en unidades y servicios destinados a dar educación, pudiendo identificar el sistema escolar con la parte formal del sistema educativo

Como es de suponer, los sistemas escolares quedan condicionados por las mismas variables que incidían en los educativos y en tal sentido están condicionados por las situaciones históricas, la estructura y valores sociales, el desarrollo cultural y científico, las posibilidades económicas y las normas pedagógicas. Para Rodríguez (1985) los fundamentos de los sistemas escolares serían: económicos, sociopolítico-legislativos, históricos, culturales y filosóficos.

Las funciones que el sistema educativo ha de cumplir se refieren esencialmente a la transmisión de cultura y a la adaptación social. De modo específico, Parsons (cit. Colom. 1979, 129) señala dos funciones básicas: socialización y selección, además de considerar dos componentes sociales bien definidos: compromiso con los valores comunes de la sociedad y desempeño de un rol especializado. Sin embargo, no son las únicas perspectivas. Así, hay quienes denuncian al sistema escolar como sistema de adoctrinamiento y otros que lo ven como un sistema de control.

No obstante, la convulsión actual de los centros educativos mantiene y suscita interrogantes aún-no resueltos:

- a) El equilibrio que lo educativo busca entre lo individual y lo social no siempre tiene reflejo en la práctica educativa. Una escuela excesivamente indentificada con lo social puede potenciar la problemática del adoctrinamiento, mientras que una mayor atención al individuo puede obviar el papel socializante del centro educativo.
- b) ¿Posibilita la escuela la promoción social?. La dependencia escuela-sociedad no debe justificar el papel selectivo que aquella muchas veces adopta. No se trata de reproducir esquemas de clase a través de la educación sino de servirnos de ésta para que tales estructuras desaparezcan poco a poco.
- c) ¿Es la única fuente de saber?. La mejora en la estructura de las comunicaciones ha multiplicado las fuentes de información e influencia. En este sentido, los recursos educativos son variados y se impone una coordinación adecuada.
- d) ¿Los productos que proporciona la escuela son válidos?. Analizar los resultados y procesos escolares nos lleva a reconocer productos escasos, anacrónicos y alejados de la realidad social.

El conjunto de problemas analizados u otros que afectan a la institución escolar han generado múltiples soluciones que van desde los que abogan por su eliminación (movimientos de la desescolarización) hasta los que defienden la posibilidad de cambios más o menos profundos (movimientos autogestionarios o de la escuela nueva).

Plantearse la desescolarización como realidad supone, para nosotros, ver la escuela como causa de los defectos que se le imputan directa o indirectamente (clasismo, desigualdad de oportunidades, mecanismo de selección, adoctrinamiento, etc..) y no como reflejo de lo que es la sociedad. Supone, en todo caso, dar excesiva importancia al valor que la escuela tiene.

Es más loable desde nuestro punto de vista potenciar la reforma de la escuela. Pero al hacerlo no podemos perder de vista que esa institución forma parte de la realidad social y a



ella se debe. Plantearse procesos de autogestión, aun reconociendo su identificación con un proceso educativo desarrollado, no deja de ser utópico. Nos parece más coherente con la realidad presente defender los procesos de co-gestión en donde el poder de la institución se comparte interna y externamente.

1.3. El centro educativo como resultado.

Las relaciones sistémicas que se dan entre los suprasistemas socio-cultural, educativo y escolar delimitan el papel del centro educativo y determinan sus posibilidades. De modo más específico, podemos señalar:

- a) El centro educativo es un sistema conformado por elementos diferenciados que se relacionan entre sí y que conforman, en cierto sentido, subsistemas del sistema escuela. Al respecto podemos mencionar los subsistemas de objetivos, medios y de control o en la línea del presente texto los de población, ambiente, tecnología y organización de las relaciones.
- b) La escuela es un sistema abierto, eso es, un esquema recurrente de hechos diferenciados del medio con su entorno. De él recibe fundamentalmente orientaciones para su acción, a la vez que configura mecanismos de control para su actividad. Por otra parte, los resultados escolares se proyectan socialmente contribuyendo con el tiempo al cambio social.
- c) La escuela es un sistema complejo no sólo por la cantidad de elementos que en ella intervienen, como ya vimos, sino también por su carácter abierto, lo que le da una multiplicidad de posibilidades ante cada realidad concreta.
- d) La escuela es una realidad histórica, por cuanto en sí misma como en sus elementos intervienen factores conformados históricamente que ajustan su actuación en momentos concretos.

El análisis histórico de la escuela señala claramente como ha ido consiguiendo un poder propio que sobrevive al ambiente que le creó y le dio contenido. Es indudable que el predominio de la familia en la organización patriarcal romana, de la Iglesia en la Edad Media o del Estado político-religioso o político de la actualidad son los factores que han determinado tradicionalmente la subordinación de la escuela a esas instituciones. Sin embargo, las escuelas familiares, religiosas o políticas fueron eficaces cuando también el ambiente compartía esos valores.

Bajo esta perspectiva tiene sentido plantearse el protagonismo que en el futuro habrán de tener los centros educativos. Preguntarse por el futuro de las instituciones educativas supone indagar sobre la educación del futuro. Esta realidad consustancial al hecho que analizamos permite legitimar la acción educativa tanto social como científicamente. Educar es y cada vez con más intensidad un término que genera prospectiva y que se alinea como variable de futuro (Club de Roma, 1982).

Transformaciones demográficas, económicas, sociales y culturales, analizadas entre otros por Coombs (1971, 1985), apuntan:

“... la necesidad de una educación más racional, crítica y libre, más universal en sus componentes científicos y más plural y relativista en lo que se refiere al cultivo de las ciencias humanas, incluida la historia, que ha de intentar superar su eurocentrismo y sus sesgos nacionalistas. Una educación más diversificada y mejor adaptada a los distintos colectivos sociales, llevada a cabo en instituciones más autónomas, que sean expresión de las expectativas de la sociedad civil, cuya instancia ha de prevalecer sobre las actitudes del liberalismo y del estatismo normalizados. (Escolano, 1986).

Con el tiempo, la escuela del futuro habrá de abordar:

- 1.- Un nuevo significado para los saberes generados en ella.



- 2.- Un concepto múltiple de espacio escolar, ampliado hacia la empresa y otras instituciones sociales.
- 3.- Cambios en la estructuración didáctica (individualización, aprendizaje autónomo, nuevas tecnologías).
- 4.- Cambios en el currículum, centrado fundamentalmente en la enseñanza de lenguajes máquina y lenguajes formales (nuevas álgebras).
- 5.- Instituirse como "un espacio de síntesis" de la cultura formal y de la cultura experienciada adquirida en la calle, en la familia y en las instituciones cívico-comunitarias.
- 6.- Un centro educativo no sujeto a currículos preestablecidos, abierto a todas las edades y en máxima conexión con el entorno.
- 7.- Un profesorado facilitador de la síntesis cultural.

2. LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA ESCOLAR Y LA ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Las relaciones del centro educativo con el sistema escolar son estrechas y normalmente quedan definidas en los procesos legislativos. Hablaremos de poca autonomía escolar cuando la presión normativa (leyes, decretos, reglamentos) es alta. En estos casos, la uniformidad escolar es lo abundante y los fracasos de la escuela se convierten en fracasos del sistema escolar (bajo el supuesto de un alto cumplimiento de las normas). Si, por el contrario, la normativa es escasa, la autonomía será más amplia y los centros escolares tendrán más capacidad funcional para establecer sus estrategias de acción, siendo, por tanto, más responsables en cuanto a los resultados.

A menudo se concibe el centro educativo como una unidad organizativa del sistema escolar que debe de reproducir miméticamente las decisiones y alternativas establecidas en ámbitos externos a la institución. La escuela independiente no tiene entidad propia y se organiza en función de planteamientos generales, mu-

chas veces ajeno a los intereses específicos de cada comunidad educativa. Habitualmente se sitúa en la base de los sistemas escolares organizados bajo estructuras fuertemente verticalistas, en donde las decisiones sobre cómo han de funcionar las escuelas, cuándo y quién ha de desarrollar el currículum vienen ya establecidas (de forma autocrática o democrática) desde los niveles superiores. Las diferencias entre las escuelas se establecen, en este caso, a partir de los márgenes de interpretación que permite la normativa.

El papel de la Administración educativa en una escuela dependiente se centra en la elaboración de normas y en la verificación de su cumplimiento, considerando que el funcionamiento eficaz y se garantiza con la existencia de normas adecuadas que se cumplen. El modelo de profesor deseable es el de "reproductor", que desarrolla la parte del currículum que le corresponde, que no precisa de coordinación con otros compañeros por cuando la unidad de acción viene establecida desde arriba por la separación de funciones que se hace, y que tiene un alto individualismo. La participación de los padres y madres y del alumnado no tiene sentido en el centro y, si se da, se centra en procesos de información.

El centro educativo autónomo, por el contrario, establece sus propios planteamientos en razón de su propio contexto, de su historia institucional y de su cultura organizativa. Su identidad queda así ligada a su capacidad y sensibilidad para analizar la realidad y para dar respuesta a demandas e inquietudes existentes.

Un sistema escolar que reconoce una alta autonomía institucional convierte a la Administración educativa en un órgano coordinador de actuaciones, impulsor de propuestas y, en todo caso, garante de la unidad del sistema a partir de planteamientos mínimos y consensuados.

La comunidad educativa debe de establecer sus propios planteamientos, cuando se trata de una escuela autónoma. El reconocimiento de las responsabilidades educativas, que ello



supone (padres/madres, profesorado, alumnado e institución en lo que corresponda>, obliga a establecer vías operativas de actuación y a delimitar funciones entre los diferentes protagonistas. Los roles personales cambian y se justifica la necesidad de una evaluación interna, que no ha de excluir la evaluación externa.

La posibilidad que tienen los centros autónomos de tomar decisiones no puede conculcar el derecho que padres y alumnos tienen respecto al proceso educativo. Este derecho, ejercido en los niveles superiores cuando consideramos

un sistema uniforme de corte verticalista y democrático, se posibilita en escuelas autónomas a nivel de cada centro que pasa a constituirse en un conglomerado de puntos de vista e intereses. El conflicto surge así como algo consustancial a este tipo de instituciones y lejos de ser negativo se constituye, en situaciones normales, en un factor que favorece los procesos de innovación y cambio institucional.

Frente a un profesor individual, se precisa ahora de un profesional colaborador y cooperador que sea capaz de establecer, en diálogo

"VARIABLE"	Escuela dependiente	Escuela autónoma
<p>ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA</p> <p>Decisiones político educativas Papel administración</p> <p>Curriculum Servicios técnicos Papel de los técnicos Formación profesorado</p>	<p>Centralizados Regulación, control</p> <p>Cerrado Centralizados Prescriptivo Masificada, individualizada</p>	<p>Descentralizados Coordinación, impulso de actuaciones, garantía de normativa mínima Abierto Descentralizados Asesor Centrada en la institución</p>
<p>ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN</p> <p>Planteamientos institucionales Estructuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de participación • pedagógicas <p>Sistema relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • comunicación • participación • decisiones <p>Profesor Funciones organizativas</p>	<p>Impuestos</p> <p>No existen No son necesarias</p> <p>Vertical Información Impuestas Individualizada Transmisor de conocimientos Centralizadas, normatizadas Evaluación externa Evaluación como control</p>	<p>Propios</p> <p>Múltiples Imprescindibles</p> <p>Horizontal Toma de decisiones Colaborativa Cooperativa Configurador del curriculum Descentralizadas, poca normativa Evaluación externa e interna Evaluación como control y facilitación de toma de decisiones internas</p>
<p>LA DIRECCIÓN</p> <p>Actuación Acceso Funciones</p> <p>Tipología Estilo Perfil</p>	<p>Gestor Oposición, nombramiento Burocráticas, control Autocrática</p> <p>Autoritario Técnico Pragmático</p>	<p>Organizador Elección Animador, coordinador, mediador de conflictos Participativa Democrático Político Situacional</p>

Algunas características de dos modelos de organización del sistema escolar (Gairin, 1991, 12)



con sus compañeros, los criterios comunes y los campos de actuación individual.

Mensajes como “el profesor como investigador”, “la investigación-acción”, “la reflexión sobre la práctica” o “el trabajo colaborativo” adquieren sentido (por lo menos en lo curricular) en el marco de una escuela autónoma. El compromiso del profesorado con sus actuaciones y resultados es aquí evidente.

La nueva perspectiva cambia también el modelo y estilo de la dirección. Si en una escuela dependiente la dirección era autocrática y con funciones burocráticas de transmisión y de control, ahora se precisa de una dirección participativa, impulsora y coordinadora de actuaciones, que proporcione soporte técnico y que intervenga en la solución de conflictos. Hay, consecuentemente, un cambio conceptual que exige a su vez nuevos planteamientos sobre la propia función y sobre la forma de ejercerla.

El ejercicio de las funciones que exige realizar el modelo imperante determina asimismo cambios en los procesos de formación y selección. Así, una formación del profesorado centrada en conocimientos que resulta suficiente en modelos dependientes, debe completarse con conocimientos psicopedagógicos relativos al diseño del currículum en el caso de modelos autónomos. Igualmente, la formación de directivos que puede ser calificada en el primer caso de «administrativista» (centrada en el conocimiento de normas, regulaciones y leyes) se orienta en el segundo supuesto a aspectos de dinámica de grupos, procesos de participación, resolución de conflictos o innovación curricular.

Por otra parte, la selección de las personas idóneas que puede ser estándar y centralizada en el modelo dependiente, exige de la participación de la comunidad educativa y del respeto a las necesidades del contexto en el caso de los modelos autónomos.

El cuadro anterior sintetiza parte de las reflexiones previas y justifica la afirmación de que no son ajenas a las posibilidades de los centros la relación que estos mantienen con el sistema educativo, que actúa como conglome-

rante y transmisor al individuo de las expectativas e intereses que el sistema socio-cultural deposita en lo educativo.

No obstante, la realidad es más compleja y modo de apunte cabe añadir algunas reflexiones complementarias.

a) El análisis iniciado podría olvidar otras posibilidades en relación al sistema educativo o a la organización de los centros. Respecto a esta última y a modo de ejemplo se puede considerar la potenciación que una u otra perspectiva tienen en la exigencia de modelos organizativos más flexibles y dinámicos o en la delimitación de los estilos de funcionamiento.

Si la escuela quiere atender a las nuevas demandas (currículum adaptado a necesidades e intereses de cada contexto, diversidad educativa, gestión participativa, el centro como institución comunitaria y polivalente, etc.), se hace preciso profundizar en el establecimiento de estructuras flexibles que faciliten la atención a exigencias diversas y a su constante readaptación. El centro educativo versátil puede ser una respuesta a tal demanda. Su caracterización la hace Martín Moreno (1989, 55-59) a partir de las variables recogidas en el cuadro 2.

b) La realidad práctica además de compleja resulta variada y a menudo es el resultado de planteamientos diversos. Podemos encontrar centros educativos con un alto nivel de dependencia externa y un funcionamiento interno muy autónomo sea por la dificultad del sistema educativo para controlar a todas sus unidades o por la capacidad de decisión que se otorgan indebidamente los miembros de la organización. Asimismo, en un sistema que otorga alto nivel de autonomía pueden encontrarse centros educativos que reproduzcan internamente esquemas de funcionamiento y actitudes que impidan el ejercicio real de la autonomía existente.

c) Las paradojas señaladas pueden explicar como en un marco de alta dependencia el profesor tiene en la práctica una alta auto-



Centro educativo versátil	Centro educativo tradicional
Centro abierto al entorno Dirección participativa Currículum diferenciado Metodología individualizada Disciplina centrada en las exigencias de la actividad y de la relación social Evaluación continua Agrupamiento flexible de alumnos Enseñanza en equipo Diversidad de espacios Abundancia de recursos para el aprendizaje Horarios flexibles	Centro encerrado en sí mismo Dirección unipersonal Currículum uniforme Metodología indiferenciada Disciplina formal Evaluación discontinua Agrupación rígida de alumnos Profesor autosuficiente Uniformidad del espacio Escasez de recursos Uniformidad de horarios

nomía. Sin embargo, lo que se plantea no es tanto la autonomía individual como la necesidad de que ésta se inserte organizativamente en el contexto de la discusión de la autonomía del sistema escuela.

- e) La mayor presencia en los países de uno u otro modelo de organización del sistema educativo no es ajena a planteamientos de carácter ideológico, económico u otros relacionados con la búsqueda de una mayor calidad educativa, pudiéndose explicar a partir de ellos y por la influencia que las situaciones históricas, socio-culturales o meramente técnicas han tenido.
- f) Tampoco son ajenos a los modelos presentados las cuestiones de carácter operativo, como puedan ser el papel de la normativa (más o menos detallada), las necesidades “técnicas” de ordenar la realidad o la dificultad real de desarrollar una propuesta “pura”
- g) Aunque se puede favorecer la autonomía institucional a partir de procesos de descentralización no siempre se identifica con ella. A menudo la descentralización supone una desconcentración operativa que no va acom-

pañada de transferencia en la capacidad de decisión.

- h) En cuanto a la eficacia de un modelo u otro, no se pueden establecer sentencias definitivas. Está claro que cada modelo responde a un paradigma ideológico y a un esquema antropológico concreto y, a este nivel, cada uno es eficaz en la medida de sus posibilidades para con el paradigma a que responde. Las pretensiones últimas de cada modelo son muy diversas (por ejemplo: uniformidad cultural, igualdad de oportunidades entendida como trato sin diferencias,... en el caso de modelos dependientes), por lo que el criterio para medir la eficacia no puede ser homogéneo ni permite una comparación válida.

Como reflexión final, cabría preguntarse si es posible mantener un “equilibrio dinámico” entre una escuela responsable de sus resultados y otra competitiva de acuerdo a las presiones y necesidades del contexto y que redefinición ha de sufrir el papel del Estado en la regulación de una autonomía que garantice a los ciudadanos la igualdad de oportunidades.



EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

.....



PRESENTACIÓN

La tercera y última unidad del curso presenta tres lecturas que están orientadas a respaldar conceptual y metodológicamente los trabajos que sobre análisis institucional ha venido realizando el profesor-alumno.

Como espacio inmediato de la práctica docente, la institución ya ha sido significada en las unidades previas, primero, a partir del conflicto entre la norma y el placer y después, a partir de una visión racional-funcionalista a través del paradigma de la simplicidad y su desenvolvimiento en el modelo de organización burocrático. Estas dos aproximaciones han sido concretadas en las descripciones que el profesor-alumno ha hecho acerca de su escuela.

Ahora es necesario identificar aquellos aspectos problemáticos que no han sido cubiertos por los contenidos propuestos y trabajarlos a partir de un marco explicativo más amplio: el paradigma de la complejidad y sus derivaciones en el enfoque de la autoorganización e intervención pedagógica; y un método más comprensivo: el método dialéctico.

Los conceptos que están incluidos en las lecturas de esta segunda unidad se articulan de la manera siguiente: a partir de la presentación de los elementos de un paradigma se definen las principales características del paradigma de la complejidad: policausalidad, equilibrio dinámico, apertura del sistema, sincronía y diacronía en la institución y método; las cuales tienen significado cuando se abordan los rasgos principales de la autoorganización y la intervención pedagógica. En ella se plantean los conceptos de identidad institucional, invariancia, cambio, adaptación de la institución al medio, estructura, orden instituido y actividad instituyente; derivados de los elementos generales del paradigma de la complejidad.

Profundizar y ampliar la significación e interpretación de los elementos, características, relaciones, dinámicas y regulaciones de la escuela en la que labora le permite al profesor-alumno tomar conciencia de las ventajas, obstáculos y posibilidades que la institución representa para el desarrollo de su actividad profesional.



LECTURA: COMPONENTES DEL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD*

Pensar que es posible identificar los elementos presentes en una organización, conocer su lógica de funcionamiento y la gran cantidad de relaciones causales y funcionales que se establecen en la escuela, no es más que vivir en el espejismo de la racionalidad que ha asumido la posibilidad de explicar una realidad dinámica, amorfa y compleja.

Partir de esta limitación, tal vez sea la única alternativa para aproximarse a una realidad institucionalidad con las características descritas anteriormente.

Con este propósito, la lectura sobre los componentes del paradigma de la complejidad presenta una serie de cuestionamientos y de puntualizaciones críticas que hacen reflexionar hasta que punto del paradigma de la simplicidad puede ofrecer una explicación satisfactoria acerca de la institución en que labora el profesor-alumno.

A partir de las categorías de análisis de causalidad, dinámica organizacional, interacción institución-contexto, racionalidad de funcionamiento e historicidad el paradigma de la complejidad ofrece un esquema conceptual que le permite al estudiante completar la descripción elaborada al principio del curso y reelaborada en la segunda unidad y fundamentar el producto final acerca de la propuesta de autoorganización y de intervención pedagógica.

Es importante aclarar además que el análisis sincrónico y diacrónico presentado en el texto es una referencia indispensable para la concreción de los productos solicitados como requisito de fin de curso.

Finalmente y con la intención de proyectar el impacto del factor cultural y de los procesos de

adaptación de la institución hacia un ámbito más amplio (objeto de estudio del siguiente curso de la línea ámbitos de la práctica docente), la lectura incluye en sus dos últimos apartados una reflexión sobre la pertinencia y uso de los objetivos de la organización y de las formas de adaptación de la escuela al sistema que la contiene.

Este paradigma se caracteriza por sostener que la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones. Por lo tanto, se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre. En cuanto a los enunciados teóricos sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales, el paradigma de la complejidad advierte sobre las vinculaciones que se establecen entre el observador (su aparato perceptual y conceptual), y la realidad que él estudia. Más concretamente se advierte acerca del efecto de las premisas subyacentes sobre la supuesta objetividad de dichas observaciones.

Cuando se piensa a partir de la complejidad, se rescata la proliferación de variedad como una característica del sistema, que surge como resultado de la interacción de las partes entre sí y con otros sistemas de su medio ambiente. Los conceptos de variedad e interacción se utilizan como criterios para definir la complejidad de la organización, desplazando otros criterios como el tamaño o cantidad de partes que la componen. La complejidad se refiere a la existencia de una variedad de conductas posibles, aun frente a la misma entrada o impacto externo (el sistema es no trivial). Se considera a la trama de las relaciones internas y con el medio como punto de partida para la comprensión de la dinámica de las transformaciones del sistema.

* Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. "Componentes del Paradigma de la Complejidad" en: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós 1992, pp. 82-110.



La complejidad se manifiesta por la coexistencia del orden y del desorden en el plano manifiesto y en el plano latente. En la vida organizacional son visibles las tensiones derivadas de los antagonismos internos. En la ejercitación de las relaciones de poder se observa el reconocimiento hacia el mismo por los receptores, pero también está presente el rechazo hacia esa presión. Bajo el esquema conceptual de la complejidad se considera necesario estudiar estos antagonismos como una complementariedad descriptiva. La presencia del poder también está mostrando tendencias contrarias, sin que ello provoque la discontinuidad en las operaciones de la organización. Por el contrario, puede ser un factor movilizador hacia nuevas zonas de estabilidad.

Tanto para el análisis teórico de los comportamientos organizacionales, como para las aplicaciones en situaciones de crisis o conflictos, el paradigma de la complejidad plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causas locales. Debe también observarse la trama de relaciones y el funcionamiento interactivo de las partes en cada organización, para la explicación de las acciones locales. La relación que se observa no es una dependencia asimétrica, sino la interdependencia entre los componentes en las organizaciones complejas.

Bajo el paradigma de la complejidad la explicación del cambio organizacional debe buscarse en la trama interna del propio sistema, que no responde siempre de la misma manera. Así, pequeños desvíos iniciales respecto del estado de equilibrio pueden conducir, por amplificaciones sucesivas, a estados finales desproporcionalmente alejados de los estados originales. Dichos estados finales inicialmente parecen tener bajo grado de probabilidad de ocurrencia, pero el proceso de amplificación lleva la organización hacia un orden diferente, no previsible. Este tipo de transformación es efecto de la complejidad en el sistema.

Entonces, es tan importante conocer el impulso inicial como la naturaleza de las reali-

mentaciones que tienen un efecto amplificador sobre los estados posibles de la organización. Puede decirse que debido a la influencia entre variables, un cambio en un elemento del sistema se difunde (o se neutraliza) por su vinculación con otros elementos y a través de ellos. Esto implica reconocer que, a partir de condiciones iniciales o impulsos análogos, puede llegarse a estados finales diferentes. Es ésta una afirmación complementaria al principio de la equifinalidad en los sistemas. Este principio reconoce a las organizaciones la posibilidad de arribar a un resultado determinado a partir de distintas condiciones iniciales, a través de una variedad de caminos alternativos.

La consideración de la complejidad restituye a las organizaciones sociales su condición de sistemas blandos, en contraposición al concepto de sistemas duros, explicado en oportunidad de analizar el paradigma de la simplicidad. En efecto, son elementos determinantes para la caracterización de tales sistemas blandos la riqueza y variedad de los enlaces entre sus componentes, sus determinaciones recíprocas, así como el hecho de desplegar dinámicamente su variedad en el tiempo.

Esta caracterización de las organizaciones sociales ilustra por otra parte acerca de las limitaciones en las posibilidades de operar con dichos sistemas. En efecto, será necesario aceptar en estos sistemas la existencia de procesos de razonamiento informal, como el juicio y la intuición. Además, la imposibilidad de repetir experimentos en condiciones de estado similares, tanto para el sistema como para su contexto, privilegia muchas veces el peso de una evidencia sin embargo endeble, ya que deriva de pocas observaciones con escasa oportunidad de repetición. Finalmente, las predicciones en relación a los estados futuros del sistema estarán buena parte de las veces apuntaladas por dichas evidencias endebles, que son emergentes del devenir y no de explicaciones científicas surgidas de un razonamiento riguroso corroborado por la experiencia.



1. POLICAUSALIDAD EN PROCESOS ORGANIZACIONALES

Hemos visto que los estudios sobre autoorganización se basan en la aplicación del paradigma de la complejidad, una de cuyas características es el abandono del esquema de causalidad lineal para la explicación de las relaciones entre procesos en las organizaciones sociales. En su lugar, las explicaciones se construyen reconociendo la policausalidad de los fenómenos organizacionales. El análisis de las situaciones se basa en las relaciones entre factores organizacionales y las múltiples condiciones e intereses que actúan en cada ocasión.

Como fenómeno complejo, la organización funciona en varias dimensiones, cada una con sus propias unidades de medida, y de ello se deriva la heterogeneidad del sistema. Estas dimensiones no son integrables y se condicionan mutuamente a través de ciclos causales. Estos ciclos de interacción generan en el tiempo una mayor heterogeneidad y nuevos patrones de relaciones. Los intentos de comprender cuál es la lógica presente en los modos de relación entre las partes de un problema organizacional requieren reconocer la naturaleza diversa de las fuerzas que actúan en el problema, porque no todas operan en el mismo plano.

Para el paradigma de la complejidad, los actos en la organización no son el simple resultado de ciertas variables de entrada o causales. Sobre dichos actos intervienen las condicionantes filogenéticas y ontogenéticas de la organización, como también las condiciones que en cada momento resultan de la interacción entre los distintos niveles de la organización. Esta forma de pensar difiere del enfoque reduccionista que busca la explicación de las propiedades organizacionales a partir de las cualidades de los objetos elementales. El nuevo paradigma trata de priorizar las interacciones de carácter continuo o estable en que participa cada elemento de la organización.

Se toman como condicionantes filogenéticas aquellas características comunes que una organización comparte con todas las otras dedica-

das a su misma rama o actividad. Las llamamos condicionantes ya que dichas características operan como restricciones en la elección de cursos alternativos para la organización. Así, por ejemplo, una acería no puede proponerse reducir sus volúmenes de producción más allá de un cierto piso frente a una reducción en la demanda interna, dado que la naturaleza de sus procesos continuos se lo impiden. Por lo tanto, debe elegirse entre otras alternativas, como ser la captación de mercados externos para colocar sus excedentes de producción.

Llamamos condicionantes ontogenéticas a las que surgen de la historia singular de una determinada organización. Siguiendo el ejemplo anterior, si esta compañía no hubiera realizado anteriormente alguna operación de exportación, su desconocimiento de los factores y las leyes de juego que rigen la actividad en relación con los mercados externos configuraría una restricción, por lo menos inmediata, para el logro de la solución propuesta.

La organización como esquema sociocultural es un fenómeno emergente, que no es el resultado lineal de la programación de las conductas de sus participantes. Las propiedades emergentes, como la cohesión o la identidad organizacional, están mostrando la manera como la interacción transforma los contenidos de las conductas elementales. Por ejemplo, el poder en las organizaciones sociales se ejerce a partir de múltiples lugares y como parte de un juego de relaciones desiguales y móviles. En estos casos no es factible sostener que existe una decisión individual y hegemónica que sea la fuente (o la causa) del poder, porque se trata de una trama, en un dominio en el cual actúan distintos participantes.

La policausalidad implica entonces el reconocimiento de la eficacia causal de las múltiples dimensiones que configuran el espacio organizacional. Una determinada conducta (si tal cosa es aislable en un comportamiento social complejo) sólo podrá ser explicada en términos de la composición de estos múltiples niveles, con la dificultad adicional que muchas de ellas operan de modos relativamente inde-



pendientes entre sí. Por ejemplo, puede pensarse en el problema de relacionar la conducta de un jefe de sección de un banco que está preocupado por problemas familiares, preocupación que coexiste con la aparición de una norma del Banco Central que modifica pautas de funcionamiento de la organización. Se trata de eventos independientes entre sí, cuya simultaneidad puede determinar, sin embargo, una particular perturbación que la organización deberá metabolizar. Frente a las dificultades introducidas por la imposibilidad del operador de percibir toda la variedad que despliega una organización, cualquier explicación seguirá siendo limitada y parcial.

2. EL EQUILIBRIO DINÁMICO

Bajo el paradigma de la complejidad, la dinámica de la organización es el producto de sucesivos desequilibrios localizados y transitorios. De una manera esquemática puede afirmarse que dichos desequilibrios provienen de perturbaciones externas aleatorias y de las fluctuaciones propias del sistema. La amplificación de dichas variaciones, o bien su absorción, resulta del funcionamiento de los mecanismos de regulación y de las condiciones emergentes no previsible.

El concepto de equilibrio se utiliza para hacer referencia al estado en el cual no se observen tendencias hacia el cambio de las variables. El equilibrio se refiere a múltiples estados que presenta la organización, de acuerdo con los procesos que se toman como objeto de estudio. A su vez, las situaciones de equilibrio se van desplazando de sus puntos de origen. La estabilidad del conjunto se constituye entonces sobre bases cambiantes, configurando una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones permanentes.

Las acciones en la organización no se dirigen todas en igual sentido hacia un equilibrio en especial, sino hacia niveles en los cuales las variables se estabilicen, siendo esos niveles cambiantes. Las acciones que producen orden

también provocan desorden sobre otros dominios de la organización. No es factible entonces un orden, sino varios puntos de estabilización que coexisten. Por ejemplo, la coexistencia sin tendencias disruptivas en el nivel político, en lo social, en el campo de la tecnología y en otros ámbitos que corresponden a la especificidad de cada organización. La dinámica se basa en la interacción continuada entre dichos ámbitos, que desplaza la organización hacia niveles crecientes de complejidad en sus estructuras internas.

3. CONCEPTO DE RECURSIVIDAD

El paradigma de la complejidad explica el funcionamiento de las organizaciones sociales a través de procesos que cierran sobre sí mismos, es decir, que se regeneran. El cierre no necesariamente se produce por el control de salidas (por retroalimentación), sino por la conservación de la actividad grupal, por las actividades vinculadas a la supervivencia. Decimos que la organización es un fenómeno de clausura porque ella procesa los impactos externos según sus propias coherencias internas, es decir, según el modo en que está intrínsecamente constituida.

Se admite que la organización construye sus propias constricciones y reglas, no las copia ni tampoco representa en su interior imágenes externas. Las organizaciones no se desarrollan a imagen de su medio externo porque se asientan sobre sus propios rasgos y en las propiedades que emergen de su funcionamiento. Esto no niega que además están sometidas a normas metasistémicas que operan como restricciones a su autonomía. En el marco de su funcionamiento interno se utiliza la idea de la recursividad para destacar que en los procesos organizacionales no existe un principio o un final que puedan distinguirse físicamente.

La recursividad como fenómeno funcional implica un recommienzo continuo, un ciclo no interrumpido. Es el recuerdo del futuro en el sentido que el tiempo próximo se entiende a



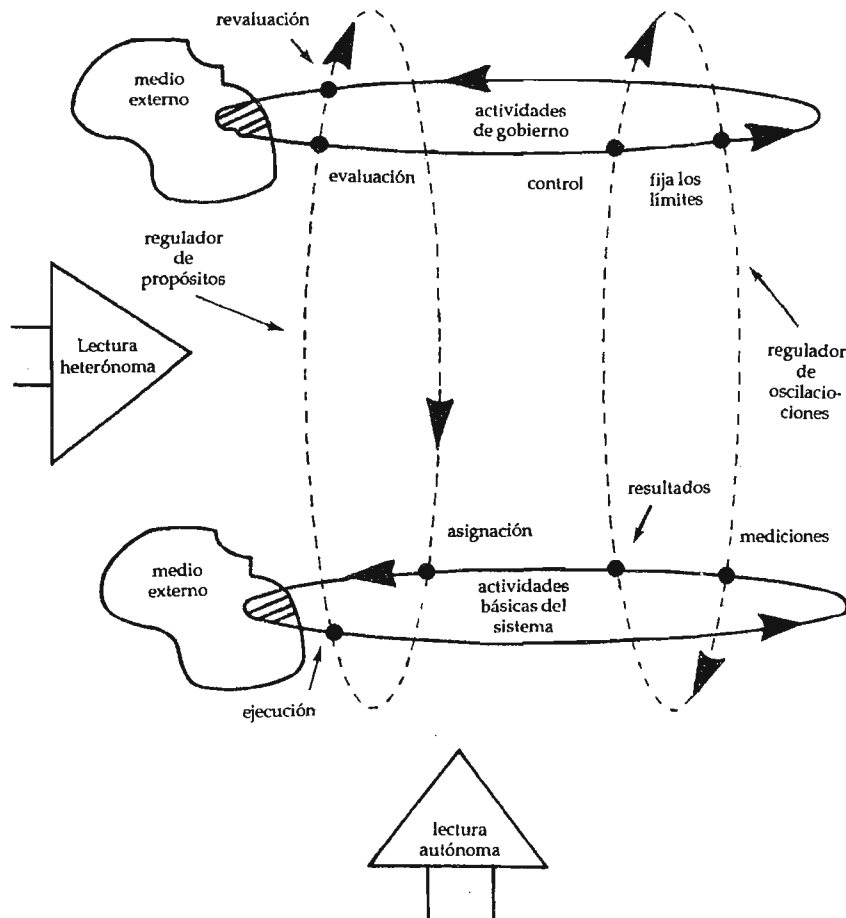
partir de las imágenes de procesos en el pasado. El observador selecciona niveles de recursividad y esos niveles son autónomos, con la condición de mantener el enlace entre la organización que se estudia y los metasistemas que la rigen.

El observador, al seleccionar una organización, está realizando un corte arbitrario en un marco de niveles inclusivos; hace una selección de fronteras para definir una unidad o conjunto. Este corte no es para seccionar sino para resaltar un aspecto estructurado de la realidad. El origen de una definición de nivel de recursividad es el foco de atención en un momento determinado. Aun cuando las partes aparecen y desaparecen, el todo continúa. Estudiando la

recursividad estructural vemos que los niveles se encapsulan o anidan en otros niveles donde cambia la lógica, así como el lenguaje utilizado.

En cada nivel se repiten funciones o estructuras físicas respecto del sistema mayor; por ejemplo, la recursividad célula-órgano-individuo. Además, en cada nivel está presente el fenómeno de la autonomía. Los elementos son renovados o reemplazados (auto-generados) en forma continua, pero se mantiene la organización interna. Es importante reconocer que los distintos niveles de recursividad existen en forma simultánea, excluyéndose la idea de engranajes o en-cadenamientos, porque la organización recursiva no es secuencial.

COMPONENTES DEL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD



- (1) Nivel 1 de recursividad (unidades operativas)
- (2) Nivel 2 de recursividad (Metasistema)

Figura 1. Niveles de recursividad en organizaciones



4. ORDEN EN EL RUIDO Y A PARTIR DE ÉL

El paradigma de la complejidad reconoce la posibilidad de una continuidad y estabilidad en el sistema como resultado de la acción de factores no encadenados, que tienen orígenes independientes entre sí.

Existen distintas posibilidades de orden, el cual no necesariamente está asociado con lo fijado en los planes y programas de la organización. Los factores que intervienen son los siguientes:

- a) las restricciones, límites y determinaciones que son propias de los elementos materiales y los componentes culturales de la organización; para las partes componentes no todos los estados son igualmente posibles y tampoco lo son las asociaciones entre ellas;
- b) ciertas interacciones posibles o selectivas o admisibles que, en ciertas condiciones, pueden servir de unión a los elementos constitutivos de la organización;
- c) una fuente cambiante de energía no direccionada, que lleva a encuentros aleatorios o desordenados, algunos no provocados y otros buscados o programados;
- d) la producción de numerosos contactos, de los cuales algunas interacciones resultan más estables, y se convierten y se fusionan en estructuras que resisten a otras fuerzas disruptivas. En este sentido, la organización es emergente.

El sistema que emerge se califica como viable en el sentido que sobrevive a entornos aleatorios y es operacional, es decir capaz de generar transformaciones o extenderse hacia formas más complejas, diversificarse. Orden a partir del ruido, en este contexto, significa reconocer la posibilidad de perturbaciones aleatorias que alejan a la organización de su estado preexistente. Por ejemplo, en una empresa familiar el fallecimiento del propietario lleva a una nueva estructura de poder. Orden en el ruido significa que estas organizaciones estarán siempre en un medio incierto (no controlable) y expuestas a

variaciones internas que sólo parcialmente pueden regularse. Es en este marco donde logran estructurarse.

5. LA FORMA DEL TIEMPO

En el paradigma de la simplicidad hemos visto que el tiempo aparece como un proceso que es reversible, es decir, que es posible retroceder desde un estado actual a un estado inicial que se conoce como el origen. En el paradigma de la simplicidad, los procesos en la organización son deterministas, son históricos; la misma causa lleva a iguales consecuencias, que son previsibles y reversibles. Lo característico es asignar a las actividades organizacionales un antes y un después, por ejemplo, cuando se separa entre las causas y los efectos de una acción.

La simplicidad implica también que las acciones organizacionales se estudian reduciéndolas a sus partes elementales. Se explica que estas partes se repiten o reiteran en su funcionamiento siguiendo ciertas reglas individuales. Por ejemplo, en cada ciclo de ventas, financiación o producción, se encuentra la repetición de una misma secuencia de actividades. Hay en este esquema una flecha del tiempo unidireccional, ya que todo se mueve en el mismo sentido (hacia adelante o en retroceso).

La idea de cronología y secuencia en las actividades es la que permite la explicación causal, tal como hemos visto al tratar la noción de causalidad lineal. Bajo el paradigma de la simplicidad, los procesos son repetibles con igual probabilidad en distintos momentos y también en lugares diferentes, si las condiciones de origen son semejantes.

La aplicación de estos conceptos en los sistemas aislados que operan libremente, sin intervenciones externas, permite desde el enfoque de la simplicidad demostrar que el paso del tiempo es hacia la degradación y la uniformidad, y que éstos son los estados más probables del sistema. Esta noción del tiempo, cuando se aplica a la organización considerada



como un conjunto aislado, muestra al sistema sometido a un proceso continuado de desgaste, degradación y envejecimiento, sin posibilidad de mantener su diferenciación respecto del entorno.

↪ Debemos destacar que esta concepción del tiempo no es aplicable al estudio de fenómenos complejos y más específicamente, a las funciones de conservación de los grupos sociales. El estudio de estos grupos no constituye una búsqueda de las causas primarias o eficientes de las conductas observables, sino en hallar las interdependencias y los modos de relación entre los componentes. En las organizaciones complejas estamos en presencia de una causalidad circular; por ejemplo, en los procesos homeostáticos, puede afirmarse que el tiempo no transcurre, no corre, porque estos procesos no tienen una dirección necesaria. La direccionalidad en las organizaciones complejas no está en el tiempo, sino en el dominio de los propósitos o las políticas de sus miembros.

↪ Decimos que para el análisis de organizaciones complejas el tiempo es irreversible en el sentido que no puede aplicarse el conocimiento de un estado actual para explicar el pasado, para retrotraer el presente. Así, en los bucles de retroacción, la causa y el efecto aparecen confundidos. La génesis de nuevas formas proviene de esta interrelación y no de un impacto externo. En la evolución de los sistemas sociales complejos intervienen los procesos recursivos, según los cuales la organización dispone y pone en marcha, o bien genera, los recursos que permiten su evolución posterior.

A. *Los tiempos en la organización*

La noción del tiempo se utiliza en la descripción de las organizaciones, con diversos motivos:

a) para identificar el momento en que ocurrió o habrá de ocurrir algo, por ejemplo los datos sobre la fundación de la organización o el lanzamiento de un nuevo producto;

b) para dar una idea comparativa de la duración de un proceso desde su inicio hasta su finalización, como el ciclo lectivo en una escuela;

c) para definir una serie o cronología, un encadenamiento de eventos que muestra el orden temporal de los procesos y que permite ubicar el lugar de cada componente en un orden mayor; por ejemplo, para mostrar cómo la organización ha crecido a través del tiempo, o un cronograma de fabricación;

d) como función de distribución, es decir, la cantidad de sucesos u objetos que caen dentro de un plazo o lapso de tiempo; por ejemplo, los días de rotación de inventarios por tipo de productos.

En todos los ejemplos citados se recurre al tiempo que denominamos "externo". Se trata de un tiempo irreversible que: a) "transcurre", y b) es una unidad de medida que el observador toma para referenciar realidades organizacionales. Actividades como la producción y venta se explican con dicha vara a través de pronósticos, presupuestos y cronogramas. Es un tiempo que la organización no puede alterar, que "pasa" para todas las organizaciones como marco de referencia, independientemente de sus decisiones. Es un tiempo guiado por husos horarios, definiciones geográficas y cósmicas.

Pero esto no es todo. También en las organizaciones existe un tiempo que ellas mismas elaboran y con el cual operan en el espacio de sus actividades productivas. Son también y se expresan como horas o meses, pero es la organización quien elige e interviene en dicha definición. Por ejemplo, la adopción de una temporada, la duración de su producción, de su campaña publicitaria, la vida útil de sus productos o la extensión de las carreras en la Universidad. Es un tiempo complejo porque coexisten en él múltiples procesos endógenos. Estos procesos se organizan en ciclos, en conjuntos de actividades que se repiten, son continuas y se renuevan. Cada uno de estos ciclos tiene su periodicidad, su tiempo distinguible.



Es posible entonces distinguir en las organizaciones múltiples ciclos funcionales, tales como los de fabricación, mantenimiento y divulgación. Como vemos, los ciclos de la organización difieren en cuanto a su naturaleza pero se relacionan por ser complementarios (no independientes entre sí).

Uno de los elementos de la viabilidad de las organizaciones es precisamente la congruencia en las relaciones entre “sus” tiempos internos. La existencia de la organización nos está demostrando que los tiempos de sus ciclos son congruentes. En este sentido, la Administración de organizaciones es un conjunto de conceptos y políticas que buscan esa congruencia entre los tiempos internos, y entre éstos y el tiempo externo. Esta búsqueda se ubica en el dominio que hemos denominado “de los propósitos”.

B. Concepto de ciclos en el tiempo interno

La existencia de ciclos en la organización constituye la parte reversible de los tiempos que denominamos internos. Los procesos o actividades que componen los ciclos son recursivos en el sentido que no hay ruptura y se hace indistinguible el estado final (como terminación) respecto del estado inicial. La lógica del tiempo cíclico es la secuencia y la vuelta del estado final al estado inicial.

Estos ciclos son reproductivos en el sentido que ellos generan las condiciones para asegurar su continuidad. Sus mecanismos no envejecen (operen o no). Los procesos (finanzas, producción, comerciales) son recursivos porque en ellos lo importante es mantener el funcionamiento, y el tiempo se transforma en reversible.

En los fenómenos evolutivos o generacionales de las organizaciones hay una irreversibilidad que se identifica como la flecha del tiempo. El tiempo evolutivo es lineal, va en un solo sentido, hacia nuevos estados o productos. El concepto de propósitos en las teorías sobre Administración supone el uso del tiempo en el sentido lineal. En cambio, los mecanismos relacionados con la preservación de la identidad

no son intencionados; ellos se reiteran, se ritualizan, son recursivos. De esta forma, el concepto de ciclo está presente en la explicación de los rasgos de la invariancia organizacional.

Son ejemplos de tiempos internos la duración de un proyecto de investigación y desarrollo de un nuevo producto, el carácter diario de las cobranzas, la demora en descifrar los códigos en las comunicaciones, el tiempo de procesamiento en el aprendizaje.

El tiempo externo es el tiempo de la incertidumbre: no existen dudas sobre los cuándo de las operaciones desde el punto de vista de la propia organización. En la medida que la organización funciona, para ella el problema está resuelto. El observador es quien proyecta su ignorancia sobre los tiempos al utilizar una escala externa para entender los ciclos internos.

En las organizaciones existen uno o más ciclos que predominan sobre los demás: el macrociclo, llamado así no por su duración, sino por su importancia. El macrociclo es un rasgo de identidad fuerte, determinante de los ciclos, y prevalece por sobre los demás. Por ejemplo, si la enseñanza de la matemática superior demanda cinco años, es éste un rasgo constituyente de la Facultad de Ciencias Exactas. En el cuerpo humano el funcionamiento del corazón, caracterizado por un ciclo de corta duración es, sin embargo, mandante de ciclos más largos. En el negocio de los vinos finos, el tiempo necesario de añejamiento manda sobre las ventas, los créditos y las inversiones. El rol de las finanzas es lograr congruencia entre los tiempos de producción, añejamiento y ventas.

Los procesos de adaptación al entorno que co-organiza son de dos tipos: los que armonizan ciclos externos con ciclos internos, por ejemplo la estacionalidad en la industria textil y en las fábricas de helados, y las que disparan reacciones internas frente a variaciones no repetitivas del entorno. Ambos requieren la existencia de ambientes interpuestos que generen la congruencia entre los tiempos externos y los internos. En este sentido, no hay adaptación al medio: hay adaptación a la adaptación. Organización y medio ambiente se adaptan



respecto de algo que tienen en común, que son los ambientes interpuestos, que operan como membranas osmóticas.

C. *Identidad y dimensiones del tiempo*

En los análisis clásicos de la organización, el tiempo es considerado como un recurso que interviene en los procesos productivos. Prevalece la idea del tiempo externo, algo que se emplea o se aplica a la organización, y se utiliza como un marco de referencia (o restricción) a las decisiones de las actividades de planeamiento y control. Largo o corto plazo, futuro o pasado, puntual o de rutina, la Administración utiliza el reloj externo como instrumento para las actividades de organización.

Nuestra posición es que el marco de referencia que ofrece el tiempo externo sirve al análisis organizacional cuando se lo pone en relación con ciertos denominadores internos. El tiempo es un elemento de la invariancia organizacional, en el sentido que la identidad involucra ciclos que se caracterizan por cumplirse de una manera que es propia de cada organización. El concepto de tiempo interno incluye varias categorías de análisis:

- a) el tiempo de la degradación o entrópico, que indica para cada organización el margen disponible hasta que desaparece como sistema si no se hace nada o si sólo continúa como hasta ahora;
- b) el tiempo del desarrollo o creativo, durante el cual la organización es capaz de autogenerar nuevas formas o modos de funcionamiento, es el tiempo que demandan los fenómenos de adaptación y renovación estructural;
- c) el tiempo metabólico o ciclo de la transformación recursiva, en el que importa la producción de los medios de supervivencia y no necesariamente el producto o servicio final;
- d) el tiempo de las regulaciones que son necesarias para darle estabilidad a los valores del

sistema; es el lapso necesario para procesar las perturbaciones y volver a las condiciones de origen (homeostasis).

Los rasgos de identidad tienen una dimensión temporal y, por lo tanto, pueden ser estudiados en las categorías aquí mencionadas. Pero no tienen una duración limitada, ya que la identidad no empieza ni termina según programas o esquemas de producción. La permanencia de los elementos de identidad está mostrando la existencia de una sincronización entre ciertos ciclos internos dominantes. Estos ciclos de actividades se comportan como relojes internos, son congruentes como mínimo respecto de los núcleos de invariancia y le dan continuidad a la organización.

La invariancia plantea sus requisitos de tiempo y si no se cumplen, la organización se altera. Un requisito puede ser el tiempo durante el cual se producen ciertas actividades. Allí podemos hablar de tiempo dominante. En otros casos, la invariancia presenta alternativas en cuanto al tiempo en el que pueden ser realizadas las actividades congruentes con la identidad.

6. ANÁLISIS SINCRÓNICO Y DIACRÓNICO

~El análisis sincrónico se refiere a las relaciones entre factores de la organización que son válidos para un punto determinado en la trayectoria del sistema analizado. La perspectiva sincrónica muestra: a) los contenidos, dirección y sentidos en que las fuerzas están operando, y si éstas son o no convergentes, y b) la congruencia entre los diferentes tiempos internos de los procesos críticos o determinantes en la organización.

A los efectos del análisis sincrónico, las organizaciones en funcionamiento pueden caracterizarse a través de variables complejas que llamamos variables de estado. Estas variables son funciones de las múltiples fuerzas que coexisten y pueden actuar en muchas direcciones. La resultante de dichas fuerzas se mide por



la variable de estado. Estas variables indican al observador la existencia de estados cohesivos o estados dispersivos, y toda la gama intermedia entre estos dos extremos.

La cohesión es un atributo que se mide respecto de la propia organización. Los estados cohesivos indican la presencia para un momento determinado (no es tendencia), de una amplia congruencia entre la estructura y los rasgos determinantes de la identidad. Los estados dispersivos muestran para un momento una menor congruencia, y generalmente son un anuncio de la proximidad de transformaciones estructurales.

Las variables (fuerzas) organizacionales que coexisten en la situación observada y que caracterizan al estado de la organización, son las siguientes:

- a) los aspectos racionales y de carácter prescriptivo que emanan de los esquemas administrativos, tales como la asignación de roles, distribución de recursos y criterios para la toma de decisiones;
- b) los esquemas culturales, tales como las ideas y valores, las creencias y pautas de conducta que forman la cultura de la organización;
- c) los requisitos planteados por la tecnología que utiliza la organización, las formas de interacción hombre-máquina que se derivan de los modos vigentes de producción;
- d) los objetivos enunciados, tanto para el corto como para el largo plazo (algunos en curso de implementación). Otros factores teleonómicos tales como proyectos especiales y necesidades de supervivencia, que guían las elecciones de los individuos, en tanto son miembros de la organización;
- e) los modos de relación entre los participantes, tal como son establecidos y reconocidos por ellos. Se incluye este factor en los fenómenos de autoridad, prestigio, poder e influencia. En estos modos también se incluyen las motivaciones e intereses personales llevados a la organización;
- f) la presión del tiempo, tanto el referido a los ciclos internos de transformación como las

exigencias que surgen de los tiempos de la naturaleza o externos; en este sentido, pueden existir retrasos, premuras o distensiones para las situaciones observadas;

- g) el clima en la situación, en el sentido de tensiones y equilibrios que el observador y los participantes perciben en el lugar que ellos comparten en la organización.

Estos factores (o fuerzas organizacionales) coexisten en la situación observada. Ellos nos brindan información acerca del estado de la organización. Los antagonismos que se observan entre estos factores no son críticos por sí solos, ya que de alguna manera se resuelven contra la eficacia del sistema. Sin embargo, la observación de una sucesión de estados dispersivos, caracterizados por el antagonismo manifiesto de las fuerzas en juego, indicará una trayectoria en conflicto.

La aproximación sincrónica hace posible una visión actual del fenómeno organizacional. Pero esta visión o instantánea que pretende ser actual, tiene algunas salvedades como las siguientes: a) no permite conocer aquello que se mantiene sino aquello que existe; b) lo observado no es necesariamente simultáneo, sino lo visible ahora de algo que puede haber ocurrido (y desaparecido); c) las interrelaciones se desarrollan en el tiempo, de manera que sólo se percibe una instancia de la relación, pero no la relación misma, que es un proceso; d) hay elementos virtuales (no manifiestos) o posibles, cuya lectura no es fácil para el análisis instantáneo, pero que son igualmente poderosos en cuanto al carácter de los estados. Existe, entonces, un estado de cohesión aparente y otro genuino que, por los motivos expuestos, no es accesible al observador.

En teoría, un análisis sincrónico debería exhibir o servir para mostrar el modo en que se integran los factores organizacionales, su interacción para un momento determinado y el peso de cada uno de dichos factores en el mantenimiento de la entidad del sistema social. El análisis sincrónico es estructural en el sentido que la valoración de cada elemento se hace



considerando la ubicación de los restantes. En otro momento, el mismo elemento o factor, sin cambios internos, aparece con mayor fuerza relativa por las transformaciones en su entorno.

En los hechos, la visión actual (como instantánea) tiene problemas vinculados con la posición y las posibilidades del propio observador. Un problema es el desfase existente entre la producción (el evento o suceso) y la manifestación de lo producido. Los desequilibrios que muestra el sistema en una visión sincrónica son manifestaciones de algo que en parte, ya sucedió.

El análisis sincrónico permite visualizar las fuerzas que están operando en las estructuras de la organización. Pero a los efectos de predecir o entender las trayectorias o transiciones de un estado a otro, dichas fuerzas no deben tomarse como causales o determinantes. Las transformaciones se producen en función de la particular red de interacciones que constituyen la organización del sistema en estudio. Estas relaciones de organización procesan las presiones coyunturales, comp también los efectos perturbadores del contexto. El análisis sincrónico permite al observador tomar distancia de los factores teleonómicos que desde el exterior se enuncian como orientadores del sistema; privilegia entonces aquello que se observa (lo visible) por sobre los enunciados que proyectan o asignan objetivos a la organización.

El análisis sincrónico es válido para conocer las relaciones que en un momento determinan los estados de la organización, por ejemplo, los factores presentes en una huelga o en las estructuras vigentes de poder. La sincronía se refiere a un espacio físico y social, y requiere asignarle fronteras al sistema. Vemos el particular equilibrio de fuerzas (opuestas, complementarias, paralelas) en un momento. En este espacio, cada elemento actúa desde un lugar diferente: por ejemplo, en una prisión los lugares del médico, de los prisioneros, de los carceleros, de los jueces, de los oficinistas, se conjugan en un momento definiendo una relación sincrónica.

Cuando el objeto del análisis es hallar razones o explicaciones a la evolución de la organización, o bien de una variable de la organización, es necesario un enfoque diacrónico. Este enfoque se basa en seguir el comportamiento de dicha variable a través del tiempo. Aquí aparecerán los conceptos de causa, motivo, intencionalidad y ciertas variables condicionantes que explican el cambio y permiten intentar predecirlo. Así por ejemplo, podemos distinguir qué elementos son fuentes de crisis o rupturas, y cuáles otros provocan refuerzo y cohesión en grupos tales como un taller, fábrica, templo o sala de urgencias.

Para el análisis organizacional no es suficiente con identificar las fuerzas que coexisten en cada momento, los rechazos y las atracciones (sincronismo). También se requiere observar la trayectoria de la organización y conocer sus reglas internas de transformación estructural. Lo sincrónico muestra lo estructurado, mientras que lo diacrónico descubre las propiedades estructurantes del propio sistema.

Ambos abordajes están mostrando la diferencia entre el estar (la estructura) y el devenir (la trayectoria) de un sistema. La explicación se completa diciendo que la identidad representa el ser del sistema y éste es un concepto de nivel "meta" respecto de los conceptos de devenir y estructura.

En el análisis diacrónico, un estado (como el clima interno, la cohesividad, el control) se explica por sus valores anteriores. Intervienen en lo diacrónico factores históricos tales como las condiciones fijadas en la creación de un hospital en cuanto a la población a ser atendida y a los servicios a prestar. Esta perspectiva permite afirmar que un factor determinado (por ejemplo, un objetivo) o bien una relación entre factores, ha cambiado o se ha mantenido invariante. El poder de los profesores sobre los alumnos se realiza en muchos momentos diferentes y de distintas maneras: en el aula, en los exámenes, en las normas disciplinarias y aun durante las vacaciones. Es ésta una manifestación sincrónica, pero también es un rasgo que caracteriza a través del tiempo a la escuela y le otorga con-



tinuidad y estabilidad al sistema. En el mismo momento vemos y tomamos elementos para la explicación de las relaciones de poder. Vemos las relaciones en el análisis sincrónico, y además el poder adquiere sentido como proceso organizacional a través del abordaje diacrónico.

En las organizaciones sociales no se puede volver atrás en las situaciones, pero se puede restablecer un rasgo o propiedad del conjunto por vías del análisis diacrónico. Lo diacrónico permite una reversibilidad comprensiva (sirve a la comprensión). Por lo tanto se relaciona con el dominio de experiencia y el marco teórico del observador. A través de lo diacrónico se construye una visión que realimenta a los procesos de simbolización, esto es la asignación de sentido a lo que vemos en una lectura sincrónica, porque en las situaciones organizacionales la significación no está dada sólo por las fuerzas del momento.

La perspectiva diacrónica también implica estudiar las actividades que sirven de articuladoras y los procesos que otorgan continuidad a la organización, tales como las comunicaciones, el planeamiento, la motivación. Este enfoque permite detectar rasgos de invariancia o identidad que los estados o contingencias no afectan, rasgos que distinguen a la organización como unidad.

Ambos enfoques son utilizados en el abordaje sistémico de las organizaciones y no se excluyen; están unidos de manera simbiótica porque se necesitan mutuamente. Por ejemplo, las reglas de transformación (regulaciones) están en la observación, pero no pueden interpretarse con una sola imagen. La complementariedad entre estos enfoques es análoga a la relación figura-fondo. Al fijar la atención en el sincronismo entre ciertas variables (que se hacen figura), la perspectiva diacrónica se transforma en fondo. Ambas realidades no se pueden ver (abordar) simultáneamente.

Lo diacrónico permite conocer la trayectoria (ontogénica), y a partir de ella, tiene sentido decir que la organización va en una dirección. Lo diacrónico considera las reglas de transfor-

mación y esto implica suponer que si no existe intervención externa, la organización marcha (como resultado de dichas reglas) en el sentido de estados alternativos tales como el crecimiento, o la estabilidad o la desviación o la degradación. En el análisis diacrónico está presente el proceso de simbolización que permite calificar el sistema como disruptivo, integrativo, destructivo.

El enfoque sincrónico nos mostrará al sistema como algo funcionando, con antagonismos y conflictos o sin ellos, pero funcionando como conjunto. Lo sincrónico es inductivo: hay una observación y a partir de ella una inferencia sobre el estado del sistema. Este enfoque tiene la limitación de ver sólo los efectos, situación análoga a la de observar la luz de una estrella que ya no existe. Pero esta limitación es también la razón del análisis sincrónico que no hace depender la interpretación de una relación a la historia de sus componentes, sino de las condiciones que intervienen en cada situación concreta. Más allá de la historia, en las relaciones laborales, el peso de la política sindical es variable según la representatividad del sindicato y el marco legal vigente en un momento determinado.

Hemos visto que el análisis sincrónico concibe la organización como un campo de fuerzas que están actuando sin conocer su posibilidad de permanencia o su carácter contingente. Esto significa que una intervención sólo basada en lo sincrónico puede acentuar el conflicto; por ejemplo, cuando en una Iglesia se sanciona a uno de sus feligreses por una falta moral desconociendo su conducta anterior y ello lleva a un distanciamiento mayor, por una desviación que podría haberse corregido sola.

La idea de la autoorganización es visible a través del análisis diacrónico porque es posible observar cómo los procesos de regulación y las reglas internas de transformación preservan la continuidad, la autonomía y la identidad del sistema, resolviendo las crisis estructurales. Lo diacrónico no mide el efecto del tiempo sino las reacciones internas del sistema frente a las perturbaciones del exterior. En este sentido,



decimos que el estudio de las relaciones entre ambiente y organización es diacrónico y se refiere a la historia de los acoples de la estructura con otros sistemas en el entorno. No hablamos de tiempo cronológico sino de tiempo de relaciones entre sistemas que realizan su identidad a través de sus acoples.

A los efectos del análisis organizacional, la distinción entre sincrónico y diacrónico no es sólo una cuestión conceptual. Estos enfoques están mostrando aproximaciones metodológicas diferentes, que implican el uso de técnicas de observación también distintas. Por ejemplo, el control de asistencia diaria en un taller implica una observación sincrónica. En cambio, el estudio de la incidencia del ausentismo sobre la trayectoria de la fábrica implica un análisis diacrónico que requiere proponer y observar la correlación entre ciertas variables de estado (productos, horas trabajadas) y el seguimiento de la evolución de estas variables en el tiempo. Hay una búsqueda de correlaciones y de causalidad. Lo sincrónico enfatiza la contemporaneidad de las relaciones, tal como ocurre con los síntomas de una enfermedad, que aparecen juntos. Una crisis también es una lectura sincrónica en el sentido que está mostrando la coexistencia de valores pertenecientes a distintos órdenes institucionales.

Veamos uno de los errores metodológicos derivados de abordajes esquemáticos o parcializados en un grupo social, errores derivados del paradigma de la simplicidad. En un hospital, la enfermedad puede analizarse utilizando una perspectiva individual para cada paciente. Una posible obstinación de los médicos en esta perspectiva individual, y la falta de comunicación con otros servicios que están enfrentando situaciones similares, impedirá reconocer el carácter endémico o epidémico de dicha enfermedad en pacientes individuales (significante), en cuyo caso es más importante como criterio para la intervención médica el enfoque hacia el contexto y la acción preventiva que sobre la comunidad debe ejercerse (significado, simbolización).

En el cuadro que sigue se distinguen los conceptos vinculados con el análisis sincrónico y diacrónico. Algunos aparecen como pares en el sentido que se complementan en el análisis de una situación compleja. Cada concepto dispone de una metodología que le es propia, y técnicas también distinguibles. Los métodos de correlación se aplican al estudio de la dinámica, mientras que las técnicas de relevamiento hacen a una descripción estática. Cada concepto permite contestar preguntas diferentes respecto de la misma situación organizacional.

SINCRÓNICO	DIACRÓNICO
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis • Dialógica • Control (como estad • Morfoestasis • Estática • Atemp oral • Ahistórico • Contemporaneidad • Autónomo • Complejidad • Desequilibrio • Significante • Decisiones • Sin propósitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución • Dialéctica • Monitoreo (proceso> • Morfogénesis • Dinámica • Temporal • Histórico • Causalidad • Determinismo • Contextualismo • Homeostasis • Significado • Políticas • Intencionalidad



7. LA ILUSIÓN DE LOS OBJETIVOS

El enfoque de la autoorganización se caracteriza por plantear los acoples y relaciones de la unidad con su entorno y destacar la capacidad de las organizaciones sociales complejas para generar en forma continuada sus propios elementos constitutivos, aquéllos que la mantienen en funcionamiento.

El marco de referencia teórico del enfoque está integrado por proposiciones de mayor nivel lógico en el sentido que son determinantes de las deducciones que llevan hasta los hechos concretos de la realidad organizacional. Estos macroconceptos son de carácter descriptivo, se refieren a hechos permanentes en el sistema, no modificables por el operador, y también independientes de los deseos de los participantes y de sus acciones individuales.

El enfoque es una explicación de la lógica que corresponde o es propia de la vida en las organizaciones complejas, sus rasgos permanentes, sus modos de transformación en el tiempo. Ello implica desplazar el foco de atención desde los objetivos y funciones hacia los procesos internos, cuya única justificación es que la organización los produce para sí misma, para su supervivencia. La autoorganización se refiere a la realidad que permite generar y mantener relaciones cohesivas, por acuerdo, consenso o congruencia de intereses. El enfoque es un intento específico de separar dicho estado de cosas en la realidad, respecto de las reflexiones y la posición particular del operador organizacional.

El paradigma de la complejidad que se utiliza en el estudio de autoorganización considera a los objetivos institucionales como los resultantes de cambiantes relaciones entre las partes; no son tomados como una definición previa que condicione el devenir de la organización. Bajo este enfoque, los propósitos son tratados como productos derivados, en cuanto a que están sujetos a las condiciones de existencia propia del sistema. Los objetivos pueden cambiar, ser definidos de múltiples maneras y

también representar intereses de diferentes grupos internos o del entorno.

El enfoque de la autoorganización reconoce que hay una lógica presente en la creación, momento en el cual predominan en los razonamientos de las partes constitutivas los propósitos o proyectos específicos. Los conceptos de autonomía e identidad no operan plenamente en la etapa formativa, porque no existe una realidad organizacional. La creación no es azarosa, hay mucho de deliberado en la preparación de la fusión. Pero, en los momentos que siguen a la constitución, la realidad es una organización con sus dominios y modos de funcionamiento que pueden ser abordados por el enfoque de la autoorganización.

En esta obra hemos reconocido que la noción de propósitos interviene de múltiples maneras en el funcionamiento de las organizaciones sociales. Por ejemplo en el momento de la creación, cuando los fundadores fijan sus acuerdos alrededor de ciertos objetivos. También los participantes en sus lugares de trabajo persiguen fines, sus actos son intencionales. Los grupos se reúnen para discutir los objetivos de su actividad. Los directivos definen planes para la organización. En el medio social se discute la razón de ser, la legitimidad de los propósitos de la institución. Las diferentes organizaciones también articulan sus propósitos para actuar en forma integrada en un medio más amplio. Queremos ahora destacar que desde la perspectiva de la autoorganización, los propósitos son considerados como variables emergentes; no son condiciones para la existencia de la organización. Es decir, no la definen, ni la determinan.

A lo largo de la obra, y desde una perspectiva interna de las organizaciones, hemos tomado los propósitos como componentes de la estructura, es decir, como uno de los dominios que se integran en la compleja realidad organizacional. Consideramos que los propósitos (los bienes y servicios, el producto, la efectividad) no intervienen como una fuerza externa que define el sentido u orientación de las actividades internas. Cuando alguien dice que el propósito de un hospital es curar, observa



el sistema desde la perspectiva del medio social y de los usuarios. Cuando empleamos una visión interna, debemos admitir que son múltiples las interpretaciones acerca de lo deseable para el propio hospital. Sostener que todos sus miembros piensan en los logros y el desempeño de la organización, implica admitir el predominio de lo racional en las conductas. Es pensar solamente en términos de las consecuencias para las supuestas necesidades del sistema. Sabemos que ello no ocurre así, que los componentes no racionales, las motivaciones y significados tienen un importante papel en las actividades de la organización.

La asignación o el reconocimiento de propósitos a la organización es relevante para quienes hacen un análisis político de la misma o la consideran como un campo de luchas por el poder. Si bien las acciones de los participantes son motivadas e interesadas, también es cierto que son conductas sociales en el sentido que incluyen la expectativa por las conductas de los demás participantes y la continuidad de la organización. Como fenómeno social no tiene sentido pensar en participantes que destruyan aquello que es su campo de acción. Nosotros utilizamos el concepto de identidad para referirnos a la existencia de la organización como un campo diferenciado. La identidad no es una finalidad, un estado futuro ni algo deseado, sino una condición de existencia. Para el enfoque de la autoorganización, las estrategias, los planes, las políticas y toda otra manifestación de intencionalidad son parte de la estructura organizacional. Son una manifestación de la particular relación de fuerzas en el momento de la observación.

En el marco de la autoorganización no es correcto afirmar que un sistema social presenta desviaciones respecto de sus propósitos, salvo en un sentido literal, es decir, referido a lo establecido en sus estatutos, reglamentos, contratos o convenios. Decir que la organización presenta desplazamientos en sus propósitos es como sostener que la realidad son los planes y estatutos, y que las acciones concretas (cuando no cumplen los planes) son un error organiza-

cional, un olvido de su realidad. Pensar que las organizaciones sólo funcionan siguiendo objetivos significa estudiar todo el sistema bajo una sola lógica, una sola racionalidad (la búsqueda de efectividad) y este criterio es válido únicamente para entender las decisiones programadas y el cambio planeado en la organización.

Es factible que ciertos rasgos de identidad o condiciones de existencia también sean presentados por el observador externo como propósitos de la organización. El observador podrá decir que la organización persigue su autonomía. Para nosotros, desde la perspectiva de la autoorganización, la autonomía no puede ubicarse como un logro en el futuro, como un estado deseable, porque la autonomía y la cohesividad ya están presentes cuando el observador distingue al sistema como tal. Desde su lógica externa, el observador también puede afirmar que a través del cambio en sus propósitos la organización se adapta al entorno, cuando en realidad durante todo este tiempo el sistema ha continuado existiendo bajo sus propias pautas de interacción.

Cuando el observador considera a la organización como sistema, la noción de propósito es parte de una distinción que él hace. Por este acto se otorga un sentido a las acciones del sistema, como acciones de una totalidad. Desde la óptica del observador externo la organización es una idea, una imagen, un constructo social, al cual luego se le reconocen necesidades y se le adjudican propósitos y una capacidad de adaptación al medio. Estas afirmaciones tienen el problema de la reificación, que consiste en tratar como objetos a los constructos sociales. La organización aparece como un sistema determinado, como dirigiéndose hacia ciertas metas, cuando en los hechos dichas finalidades también están definidas y emergen de las acciones de los participantes. De tal manera, las finalidades del sistema se le asignan desde afuera, y sus propósitos son argumentos, ideologías, una manera de buscar explicación a una realidad que funciona sin necesidad de dicha explicación y que -en términos de la autoorganización- se produce por sí misma.



de transformación que existen en el sistema, y su incorporación demuestra que ha pasado el filtro de la viabilidad. Es una autoconstrucción con el apoyo de recursos del entorno.

La organización social crea un medio en el cual se realizan las transformaciones y que se caracteriza por esta variabilidad. Cuando se habla de una institución flexible se hace referencia a este medio interpuesto, o de comportamiento sociocultural. En este sentido puede afirmarse que no hay una adaptación al contexto. La organización produce estos cambios en el espacio (dominio) de sus acoples estructurales con los sectores específicos del contexto; hay una coadaptación o adaptación activa.

Puede hablarse de una adaptación a sí mismo en sentido que cada grupo acoplado debe buscar una congruencia entre sus componentes y esta congruencia son las relaciones de organización, ciertos modos de relación que deben preservarse entre los grupos componentes y entre todos ellos respecto de las condiciones de invariancia o rasgos de identidad. Esta última congruencia significa que el cambio respecto del núcleo invariante se logra a través de las regulaciones homeostáticas.

Dada la existencia de múltiples situaciones de acople, la adaptación no es un estado global. En los hechos hay simultáneamente sectores y dimensiones técnicas y culturales con mayor o

menor grado de conflicto y las crisis en sus relaciones con otras partes (del entorno o no). En este sentido, tampoco puede decirse que existe la inadaptación global. La variedad que prolifera en las organizaciones determina en los hechos una multiplicidad simultánea de acoples entre sus partes y los sistemas desiguales en el entorno, determinando una serie sucesiva de estados (llamados estructuras) cuya invariante constituye la identidad del sistema.

Bajo el enfoque de la autoorganización, no tiene mayor sentido afirmar que una institución se encuentra mejor adaptada al medio y ello porque los cambios que se adjudican al contexto son en realidad una representación de la realidad hecha por un observador que está fuera del sistema. En este sentido, afirmar que la organización está mejor adaptada que otra a las condiciones externas quizás esté ocultando el hecho de que en sus modos internos de relación, la mejor adaptada tiende a la desintegración. Podrá afirmarse que ciertos rasgos de la organización son inútiles o nocivos bajo la luz de ciertos esquemas de valores. Pero en la lógica del propio sistema, dichos rasgos se mantienen porque su modificación altera la economía general del sistema. Es decir, la adaptación del conjunto contiene en los hechos factores positivos y negativos (o contradictorios), y el resultado final es cohesivo para la totalidad.



LECTURA: CONCEPTO DE AUTOORGANIZACIÓN*

La presente lectura se incluyó con el propósito de proporcionar al profesor-alumno el referente básico para realizar una propuesta de autoorganización escolar.

Desarrollar la capacidad de autoorganización significa, fundamentalmente, rebasar el análisis de las políticas de conducción de la escuela, de las estrategias de dirección y estudio mediante la identificación de los componentes institucionales para integrar una visión más amplia que considere sus rasgos de identidad, sus formas de relación con el medio y las capacidades propias de la escuela para mantener la invariancia o provocar el cambio.

Que el profesor-alumno identifique estas categorías en la escuela donde labora constituirán la base para que construya una mejor explicación de la realidad de su escuela, los fundamentos teóricos implícitos en las decisiones de directivos y administradores y técnicas de gestión administrativa y de intervención institucional para operar sobre la realidad escolar.

Utilizamos el concepto de autoorganización para referirnos a una capacidad de las organizaciones sociales, consideradas como sistemas. Se trata de una capacidad compleja, que incluye múltiples elementos constitutivos del sistema. Los componentes básicos de esta capacidad son los siguientes:

- a) producirse por sí sola, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetivos;

* Jorge Etkín y Leonardo Schvarstéfn. «Concepto de Autoorganización»

en: Identidad de las organizaciones. Buenos Aires, Paidós 1992 pp. 57-66.

- b) mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante;
- c) capacidad de operar en condiciones diferentes de las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes;
- d) autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos constitutivos a sus propias unidades de gobierno;
- e) presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización;
- f) capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

Como vemos, el concepto de autoorganización no se relaciona con las políticas de conducción o estrategias de la dirección. Se trata de una referencia a la realidad, una visión complementaria de otros modos de explicación. La autoorganización no debe confundirse con la creencia en la naturalidad o espontaneidad de los procesos organizacionales. Las organizaciones sociales son creadas por actos intencionales, y la lógica y racionalidad están presentes en las acciones individuales. Pero también es cierto que estas acciones, en el marco de un sistema particular, son congruentes con las pautas de interacción instaladas en ese sistema y con sus rasgos de identidad.

La autoorganización incorpora en el análisis la idea del cierre en los sistemas, pero no lo hace de manera absoluta como si se tratara de un aislamiento. Las organizaciones operan en un medio social más amplio, y las instituciones del contexto están presentes en las decisiones cotidianas de los participantes. Pero autoorganización significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y su autonomía. Significa que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera, que su realidad también debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento.



El aspecto distintivo de nuestra definición de autoorganización consiste en que la vinculamos con la preservación de los rasgos de identidad del sistema social. Sostenemos que los cambios en la organización preservan ciertos rasgos que distinguen a cada sistema, y esta invariancia permite al observador afirmar que dicho sistema existe, que es diferenciable de otros. Estos rasgos no son una propuesta, un atributo asignado por el observador, sino que resulta de la presencia de invariancias en el funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo.

Hablar de autoorganización requiere entonces tener en claro los fundamentos de la invariancia y del cambio en el sistema. La invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad a pensar de las modificaciones estructurales a través del tiempo: el carácter represivo de las prisiones, la solidaridad en las cooperativas, la urgencia en el quirófano, el tamaño en el astillero, el dogma en la Iglesia, la especulación en la bolsa de valores, la jerarquía en el ejército. Son todos ejemplos de identidad en el sentido genérico; en cada organización los rasgos tendrán una manifestación específica. Así, un banco puede ser público o privado, mayorista o minorista, regional o nacional, y éstas son sus especificidades.

El tema básico que los procesos de autoorganización ponen de relieve es la relación que existe entre la invariancia y las transformaciones estructurales en el sistema. Estos son fenómenos que coexisten, cuyas explicaciones tienen una base común, no opuesta ni conflictiva. La invariancia y el cambio se requieren mutuamente para explicarse, y el concepto de autoorganización sirve como explicación. Es entonces un concepto articulador.

La autoorganización es una propiedad emergente del funcionamiento del sistema social. Es un concepto que se ubica en el nivel del sistema pero no debe entenderse como algo inmanente o trascendente, como una condición global que se impone a los participantes, como un requisito que todos deben satisfacer para sostener el sistema. En los hechos, son las inte-

racciones entre participantes las que construyen las condiciones de autoorganización, las invariancias. Esta construcción no es deliberada sino emergente. La capacidad de autoorganización no implica que lo normal sea el consentimiento y la adhesión de los participantes. La continuidad de la organización y su cohesión interna admite múltiples formas de acuerdos y de desacuerdos. Las crisis internas son señales de desajustes, pero también muestran la capacidad de la organización para compensar perturbaciones.

Tomemos el caso de una explotación agropecuaria familiar, una pequeña granja. En ella las actividades cotidianas y las pautas recurrentes de interacción entre los componentes del grupo tienden a consolidar la imagen del padre de familia. Las actividades en la granja son múltiples, con diversos roles y funciones, pero esta diversidad no cambia la noción de familia y la relevancia de la figura paterna. A lo largo del tiempo pueden aparecer crisis en el trabajo, situaciones que son compensadas y neutralizadas por las regulaciones de la propia familia. También ocurren perturbaciones ambientales, por ejemplo la pérdida de cosechas, los cambios imprevistos de precios en el mercado. Todo ello lleva a redefinir los esquemas estructurales de la granja, tales como las relaciones de poder entre los participantes. La autoorganización explica que estas transformaciones serán de índole estructural, producidas por la misma organización.

Otros cambios en la granja bajo la perspectiva de la autoorganización se consideran destructivos, con pérdida de identidad. Por ejemplo, la fusión con otra explotación agropecuaria. Visto desde afuera este cambio es evolutivo porque la granja se convierte en una organización más desarrollada. Debe entenderse que la calificación de cambio destructivo es válida en cuanto a los rasgos preexistentes, pero no implica que la situación sea mejor o peor. El enfoque de la autoorganización explicará el colapso como una limitación en la capacidad de la granja para mantener su singularidad y continuar produciéndose a



sí misma como una explotación agropecuaria familiar.

Como puede observarse, para explicar el cambio no necesitamos referirnos a la falta de adaptación. Desde la perspectiva de la autoorganización, no tiene sentido poner sus invariancias en función de las necesidades o demandas de otros sistemas externos. Cada organización se explica por sus propias leyes de funcionamiento y no por los cambios ambientales. Existe una correlación pero no una relación causal. El concepto de adaptación es el argumento de un observador externo cuando su ubicación le permite analizar la evolución y el acople a través del tiempo entre varios sistemas. Por ejemplo, en una corporación, la Dirección puede afirmar que no hay adaptación entre el sistema de producción y el de comercialización.

Otra característica del enfoque de autoorganización consiste en que la noción de propósitos ya no es necesaria para explicar la racionalidad de las conductas en la organización. Ello también implica abandonar toda visión determinista o finalista de las actividades y procesos internos de la organización. Estamos cambiando el dominio en el cual nos ubicamos para realizar el análisis. Esto implica pasar desde la perspectiva externa (o dominio de los propósitos del observador), hacia el dominio de la lógica interna de la organización. A continuación explicamos cómo este enfoque se refleja en la definición de tres conceptos utilizados en el análisis organizacional: la noción de tiempo, el concepto de control y la idea del cambio organizacional como efecto de las fuerzas que intervienen en su funcionamiento.

Respecto de la noción de tiempo, bajo el enfoque de la autoorganización se trata de una dimensión y no de un recurso, porque el tiempo no produce nada en sí mismo. Tomamos el tiempo en el sentido del reloj, como una magnitud y una forma de medición, es decir como indicador de la duración y el momento de los eventos. Decimos que los procesos organizacionales se producen según sus propias leyes, según sus ciclos internos. Para promover atrasos

o aceleraciones se requiere de otras actividades llamadas inhibitoras o activadoras. En la autoorganización no hay una flecha del tiempo, no hay una dirección inevitable, y los procesos se degradan por su propia naturaleza, pero también se enriquecen por la propia capacidad de cambio de la organización. El tiempo puede asociarse con un rasgo de identidad organizacional, y en éste caso hablamos de ciclos internos como una de las condiciones que distinguen a la organización. En el caso de las bodegas, el cuerpo de bomberos o el transporte en ambulancias, el tiempo no es sólo reloj sino también una manifestación de la identidad. No sólo permite medir, comparar y ubicar sino que también distingue un sistema de otro.

Respecto del concepto de control, el enfoque de autoorganización no lo toma como un dispositivo adicional, ni orientado por el logro de una meta externa al sistema. Se entiende el control como un sistema interno que, al igual que los restantes, opera frente a perturbaciones. Es el observador quien califica a estas perturbaciones como errores, desvíos o metas incumplidas. Es también el observador quien afirma que este sistema hace comparaciones. En los hechos, las perturbaciones activan las acciones que llamamos de control, y su efecto es compensar directamente la perturbación o bien provocar cambios compensadores en otros sistemas afectados por la fluctuación.

El concepto de autoorganización también implica una manera diferente de pensar sobre la existencia de fuerzas en la organización. Desde esta perspectiva, las fuerzas son una manifestación de la trama de relaciones internas y de acoples con el exterior. Esta trama es cambiante y también lo son las tensiones en el sistema, de manera que no puede decirse que un componente disponga de una fuerza que actúe en un sentido determinado, sin considerar su interacción con otros factores. La organización es una estructura de significados y sus estados internos no son dependientes de la presión de factores impersonales que la modelen. Son los participantes quienes atribuyen sentido a las presiones de otros miembros y del contexto. El



concepto de fuerzas impulsoras y restrictivas se reinterpretan utilizando los conceptos de debilidades y capacidades de la organización.

Cuando decimos que estos conceptos de tiempo, control y fuerzas cambian de sentido bajo el enfoque de la autoorganización, no negamos la validez de estas nociones en su versión física, tal como se utiliza en los modelos mecanicistas de organización. Por ejemplo, cuando consideramos a la organización desde una perspectiva eterna o heterónoma, la vemos como un sistema productor de bienes y servicios, y en este ambiente se considera al tiempo, al control y a las fuerzas como recursos en sí mismos, que además están programados para guiar la organización. La autoorganización pone entre paréntesis estos conceptos en el sentido que no los vincula con necesidades del sistema, propósitos de los participantes o acción de otros sistemas ambientales. Estas ideas son redefinidas en el marco de la invariancia, la autonomía y los procesos de cambio estructural en las organizaciones.

1. PROPÓSITOS DEL ENFOQUE

El enfoque de la autoorganización intenta proporcionar nuevos marcos conceptuales para: a) una mejor explicación de la realidad organizacional, b) disponer de fundamentos teóricos que respalden a las políticas de los administradores y otros operadores organizacionales, c) disponer de nuevas bases para las técnicas de gestión administrativa y de intervención organizacional, para operar sobre la realidad de las instituciones, en el sentido para el cual están preparadas y consideran apropiado sus propios participantes.

Tomemos un caso concreto para mostrar cómo el enfoque de la autoorganización intenta reconocer la presencia de distintas lógicas o modos de razonar sobre la realidad según los propósitos que llevan a estudiar los problemas de la organización. Se trata de una decisión sobre el reemplazo de telares en una fábrica textil, con alternativas en cuanto al nuevo ambiente tecnológico a instalar.

En esta situación, el marco teórico de autoorganización implica incorporar en la descripción del caso el impacto del reemplazo sobre la continuidad y cohesión de las relaciones vigentes entre personas, grupos y la organización como conjunto. En este nivel del conocimiento se recurre a la lógica de la preservación de la identidad.

Pasando al nivel de las políticas, la interpretación del cambio se efectuará a partir de los estados considerados posibles y deseables para el operador en cuanto a la diversificación de productos o expansión de la empresa. En este nivel del análisis corresponde extender las proposiciones utilizando la lógica del poder hacia afuera (esto es, el desplazamiento de la competencia). Finalmente, en el campo de las técnicas, las cuestiones se refieren a los insumos de los telares, su producción horaria, sus tiempos de preparación, la variedad de tejidos y en general los temas que se analizan bajo la lógica de la productividad.

Entonces, el enfoque de la autoorganización rescata no sólo el abordaje de la realidad desde distintas perspectivas, sino la necesidad de reconocer la presencia de una lógica disímil para cada nivel epistemológico de análisis de las organizaciones sociales. También se trata de demostrar que en cada nivel de abordaje varían los tiempos de referencia. En la aproximación técnica el tiempo es el del reloj, que rige los movimientos de las máquinas que intervienen en el proceso productivo. En el nivel político interviene el tiempo en el que deben satisfacerse los intereses de los sectores involucrados en cada situación. En el nivel de la supervivencia, el observador debe reconocer y respetar la duración de cada ciclo vital y su enlace con las restantes operaciones de la organización cuyos tiempos deben subrogarse a dichos ciclos vitales.

2. VALORES SUBYACENTES EN EL ENFOQUE

La idea básica del enfoque de la autoorganización no es encontrar para los directivos soluciones específicas a problemas de organización,



sino ofrecer a todos los niveles del sistema un esquema conceptual y operativo a través del cual puedan desarrollarse las políticas de gestión.

El enfoque no considera que los objetivos, propósitos o proyectos de la organización social sean un elemento más importante que otras variables para la comprensión del funcionamiento organizacional. En cambio se preocupa por los elementos constituyentes, por el sistema sociocultural. Para esta comprensión, la organización no es una creación artificial procesadora de insumos, tal como suele presentarla el análisis de sistemas. Los cambios en el sistema social autónomo no dependen del flujo de ingresos, y sus respuestas no son una conducta refleja de los estímulos externos.

Frente a las explicaciones deterministas, que parten de un orden predefinido y explican a las organizaciones como realizadoras de objetivos, el enfoque de la autoorganización rescata la variedad y las fluctuaciones en los comportamientos del conjunto. De esta manera, el análisis de las perturbaciones externas sólo tiene el sentido y la significación de un componente histórico, pero no da certeza respecto de las futuras acciones de la organización.

Se supone que las organizaciones mantienen su cohesión cambiando sus formas estructurales cuando son perturbadas por eventos independientes del entorno. Los procesos de adaptación no son una copia o asimilación ni el reflejo interno del contexto. Son modos de relación generados y admitidos por la propia organización a través de su variedad y no de un orden externo impuesto o condicionante. Las organizaciones complejas están incluidas en múltiples niveles de recursividad con otros sistemas, de manera que, antes que un ingreso o insumo externo existe un acople específico, un intercambio continuado con otros sistemas.

3. TIPOS DE ORGANIZACIONES ESTUDIADAS

Los conceptos y modos de comprensión contenidos en el enfoque de la autoorganización se

refieren a un amplio espectro de agrupamientos sociales. En todos ellos es visible la adopción de un proyecto específico en el momento de su creación. Esta adhesión inicial se continúa en el tiempo a través de procesos cohesivos tales como los procesos de comunicación, de motivación y el ejercicio del poder. Los estudios sobre autoorganización destacan la capacidad del sistema para transformar sus modos de funcionamiento junto con las modificaciones en su entorno.

En el objeto de estudio de la autoorganización se incluyen una variedad de sistemas, que se ubican en tres grandes categorías de análisis:

- a) Los denominados grupos básicos de operación, con un número relativamente pequeño de participantes, comunicados entre sí en forma directa, actuando por ejemplo en aulas, oficinas, quirófanos, equipos deportivos, talleres, conjuntos musicales.

En este punto debe destacarse que el estudio de grupos básicos se realiza en tanto integrantes de una organización que los contiene y que se constituye en el referente imprescindible para su análisis. Es decir que en un aula la perspectiva de la autoorganización estudia los procesos inherentes a la organización, como ser el cumplimiento (o la omisión) de las reglas de juego de la escuela, la relación entre la estructura del grupo con el sistema mayor que lo incluye, el modo de relación docente-alumno y su congruencia con la particular concepción del aprendizaje en esa escuela. Con esto decimos también que no aplicamos el enfoque de la autoorganización al análisis del aula en tanto grupo. Consideramos que el funcionamiento del aula es un tema reservado al ámbito de quienes desean estudiar los fenómenos desde la perspectiva de la dinámica grupal. De cualquier manera, cabe aclarar que ambos enfoques son complementarios y sus conclusiones pueden realimentarse mutuamente.

- b) Las organizaciones más amplias, como hospitales, partidos políticos, cooperativas o



empresas industriales, con relaciones más formales e indirectas en las cuales aparecen interactuando entre sí grupos especializados respecto de múltiples propósitos.

Al respecto puede observarse que el enfoque que seguimos tiene la característica de atravesar un amplio conjunto de organizaciones del medio social, destacando que todas ellas presentan rasgos de autonomía, identidad y transformación estructural. Ellas pueden abordarse sin considerar a priori los propósitos específicos que le asigna un observador externo. Dichos propósitos -desde nuestra perspectiva- no determinan la existencia de la organización sino que también son una consecuencia de su devenir, como veremos más adelante.

c) Las organizaciones identificadas como meta-sistémicas, que determinan el conjunto de normas y valores instituidos para las entidades cuyo funcionamiento regulan. Por ejemplo, ministerios, federaciones, cámaras, bancos centrales, parlamentos, asociaciones profesionales. Este nivel es abordable en el marco conceptual de la autoorganización con carácter reflexivo, es decir, estudiando la entidad en su interioridad, considerando sus propios aspectos organizacionales. Por lo tanto, queda excluida como objeto de estudio la proyección política y normativa de la organización respecto de otros sistemas en el medio social más amplio.



**LECTURA:
EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL***

En un breve análisis histórico acerca de la noción de institución, los autores van contraponiendo los diversos significados de la misma tomando en cuenta los autores y las posiciones de quienes la realizan -desde Rosseau hasta la psicoterapia institucional francesa- a esta última le reconocen su carácter de fundadora y su irradiación hacia otras instituciones diferentes al hospital psiquiátrico como sería la escuela.

El análisis institucional, tiene una gran influencia de la dialéctica hegeliana, por ello va a ubicar los momentos de análisis como universal o la forma general y abstracta en la que se presenta la institución; el momento particular donde se concreta el universal pero aún de un modo amplio y la singularidad donde se hace referencia a individualidades (p. e. Escuela Pública-Escuela Primaria-Escuela «Matías Romero»).

Como momentos dialécticos pueden ser estudiados y analizados en la institución a través de la intervención pedagógica. Las herramientas que se plantean para ello son categorías en los cuales destacan: la segmentaridad -convivencia entre grupos diversos- la transversalidad -entendida como la circulación de la información- y el analizador como el dispositivo que «atraviesa»- las relaciones en la institución.

Este planteamiento resulta alternativo al paradigma de la simplicidad y proporciona elementos de reflexión y de acción para la práctica cotidiana del profesor alumno, en este sentido presenta una aproximación inicial para su eventual modificación institucional.

*Octavio Chamizo y Pilar Jiménez. «El análisis institucional» en: perfiles Educativos No.46, abril-junio 4982. México, CESU/UNAM. pp. 3-12.

Introducción

Las instituciones son determinadas y determinantes de un cierto orden social establecido, tanto a nivel general de la sociedad como a nivel particular del individuo, atravesando todas las instancias en las que actúa el hombre.

Esto presenta una problemática que ha sido estudiada por diferentes disciplinas tales como la sociología, la pedagogía, la economía, la psicología, etc.

Podría pensarse que este hecho daría como resultado un enriquecimiento en el análisis y esclarecimiento de las instituciones, pero por el contrario, ha dado origen a un concepto polisémico y confuso que responde en cada caso a la concepción implícita o explícita que de sociedad tenga la disciplina de que se trate. Las diferentes disciplinas han abordado el estudio de las instituciones desde uno u otro aspecto -económico, social, político, pedagógico, psicológico, etc.-, creando una separación artificial entre éstas y dejando de lado su entrecruzamiento.

Este entrecruzamiento de las diversas instancias dentro de las instituciones es fundamental, ya que aunque en cada institución se afirmen una o varias instancias privilegiadas, a la vez que se nieguen otros sistemas de pertenencia y referencia privilegiados en otras formas sociales, están presentes-ausentes, actúan simbólicamente por medio de actos y de palabras, de no-actos y de silencios.

En este sentido, por ejemplo, podemos hacer referencia a lo económico, a lo educativo y a lo político y vemos que hay problemas económicos en un organismo no productivo "así como haya problemas de control social y de educación en un organismo económico." El entrecruzamiento de dichas instancias aparece tanto en la escuela como en la fábrica o en el partido. Es fundamental analizar este entrecruzamiento para develar las relaciones que se dan dentro de las instituciones, que no se manifiestan abiertamente y que determinan la acción de los individuos. Este hecho social y las carencias de los diversos métodos de abordaje para develar-



lo, hacía necesario un nuevo método de análisis, no como sustituto de estas disciplinas, sino como articulador de carencias y relaciones. De esta necesidad surge el Análisis Institucional, no como un “super-saber” social más completo y más verdadero que los otros saberes fragmentarios, sino como un saber del desconocimiento, producto de la represión social.

El presente artículo pretende constituir un primer acercamiento al Análisis Institucional, con el propósito de ofrecer una visión general e introductoria de la corriente, que abra perspectivas a un trabajo que busque develar ese desconocimiento social que determina nuestra acción.

Por su carácter introductorio sólo contemplaremos al estudio histórico y descriptivo de la corriente, así como los sustentos teóricos que permitieron constituir este marco de interpretación e intervención a los principales representantes del Análisis Institucional.

El estudio de los diferentes campos donde opera el Análisis Institucional, entre los que destaca el de la Educación, se dejará para otro momento, ya que su estudio rebasa los límites y objetivos de este artículo y porque consideramos como paso preliminar o indispensable para su realización el conocimiento de los elementos teórico-metodológicos de esta corriente.

El desarrollo de este artículo trata de responder a las necesidades de este paso preliminar. En primer lugar, veremos los antecedentes históricos del movimiento institucionalista que dan origen al Análisis Institucional; en segundo lugar abordaremos los principales planteamientos teóricos de la corriente, y, por último, el Socioanálisis, como método de intervención.

Antecedentes históricos del movimiento institucionalista

La crisis de las instituciones, causada principalmente por el advenimiento de la sociedad industrial, determina la demanda social de un análisis de las instituciones.

De esta demanda surge la sociología, ciencia que si bien nace oficialmente en el siglo XIX, por lo menos hay que remontarse hasta el siglo XIV para comprender cómo la crisis de las instituciones acarrea la creación de un saber crítico, frente al orden establecido y a su justificación intelectual.

Hasta los tiempos de la Revolución Francesa la noción de institución estuvo argada de un sentido metafísico y teocrático. Esta revolución demuestra en la práctica lo que Rousseau había planteado: que las instituciones ya no se encuentran solamente en la palabra de los juristas, de los filósofos, de los teólogos, sino que son las masas quienes toman la palabra sobre ellas. El sujeto de la historia, en este momento, será la acción instituyente de las masas contra el orden instituido.

Tras la revolución, la filosofía del derecho intenta volver a dar a la institución su contenido metafísico. Esta concepción conservadora es la que recoge Augusto Comte, fundador de la sociología. La concepción dinámica y revolucionaria heredada de Rousseau y de la revolución francesa es olvidada en el intento de explicar y justificar el nuevo orden burgués.

A principios del siglo XX la escuela francesa de sociología -la escuela de Durkheim-. heredera de la concepción clásica de institución, define por primera vez a la sociología como la ciencia de las instituciones.¹

A partir de esta definición, el concepto de institución ha variado según las tendencias sociológicas.² Unas se han adherido a él mientras que otras lo han reformulado o pretendieron abolirlo.³

Ante esta perspectiva surgen algunas interrogantes sobre qué hacer respecto de la institución: ¿Abandonar el concepto como lo propone Gurvitch? ¿Mantener su contenido “positivo”? o ¿Buscar su contenido dialéctico, es decir, darle un contenido activo (instituir), que era el de Rousseau?, (lo que no implica negar la importancia y la presencia de lo instituido, de los sistemas de valores, de los modelos culturales, de los aparatos ideológicos ya existentes).



El movimiento institucionalista, que da origen propiamente a la corriente del Análisis Institucional, se orienta en el sentido de dar al concepto de institución su contenido dialéctico.⁴ Este movimiento se encuentra representado esencialmente por la Psicoterapia Institucional y la Pedagogía Institucional, a las cuales nos referiremos brevemente.

El concepto de Psicoterapia Institucional es introducido hacia 1940, en Francia, por un grupo de médicos psicoterapeutas para denominar así a la práctica profesional de la psicoterapia de “establecimiento”.⁵

Este movimiento se encuentra caracterizado por tres fases: empírica, ideológica y teórica.⁶

En la primera fase los médicos se abocaron a la tarea de modificar las relaciones instituidas en el hospital.

El contexto político de represión y opresión creado en Francia por la ocupación alemana, lleva a algunos médicos a la toma de conciencia de la opresión ejercida sobre los enfermos en los hospitales. Esta situación los llevó a una nueva actitud hacia éstos, caracterizada por el respeto e interés hacia ellos, y por reconocerlos como personas. Las vías de este cambio fueron empíricas y la función del contexto político salta a la vista.

En la segunda fase (ideológica), se pretende resocializar a los enfermos mediante la vida en grupo. En esta fase se introducen nuevas técnicas - particularmente el psicodrama de Moreno-,⁷ que van a proporcionar a la vez un marco técnico e ideológico. Se habla de sustituir la vieja clínica por una clínica de actividad, es decir de psicoterapia ocupacional. Aparece en la práctica hospitalaria una red de encuentros que dan a la organización una nueva forma y que transforman las relaciones sociales dentro de la institución. Se comienza a “socializar la institución”, es decir al conjunto del personal. Esta socialización debe facilitar la resocialización de los enfermos: se les hace participar en la “gestión” de su propio proceso de cura.

En la tercera fase, alrededor de 1950, se da comienzo a la elaboración teórica. Este momento es el del descubrimiento de la dimensión in-

consciente de la institución, caracterizada por la represión social de que es objeto el individuo.⁸ Este movimiento se desarrolla bajo la forma de un microsocioalismo -en el que se identifica la alienación mental con la alienación social. La evolución del movimiento lleva al estudio del «no dicho» psíquico y del “no dicho” social, es decir, al psicoanálisis y al análisis institucional propiamente dicho. Se descubre la dimensión institucional esencial que se encierra en el hecho de instituir la terapia. Es el sistema social exterior el que instituye el corte hospitalario -la separación entre lo normal y lo patológico-, la jerarquización del personal, y mantiene un sistema de normas que atraviesan la institución.

En esta orientación de la psicoterapia institucional esclarecimiento del inconsciente institucional-, el dispositivo construido como instrumento activo de socialización terapéutica se define como un dispositivo analizador. Es decir, las adquisiciones técnicas ya no constituyen un fin en sí mismas sino un apoyo, entre otros, a la cura del enfermo.

Los aportes dados por la psicoterapia institucional ejercieron influencia en otros campos, siendo el pedagógico uno de los más importantes. Así, en el Congreso Freinet de 1962, el grupo de Técnicos Educativos (G.T.E.) encabezado por Ferdinand Oury y Fernand Fonvielle sostiene una nueva orientación hacia la formación: la Pedagogía Institucional.⁹ Esta nueva corriente psicosociológica propone el empleo sistemático de las aportaciones de las ciencias humanas y clínicas al campo de la escuela. Aquí se ve claramente la influencia del grupo de psicoterapia institucional, en el que trabaja J. Oury, en cuanto a la toma de conciencia de los pedagogos parisinos sobre la aportación que puede obtenerse del psicoanálisis a nivel de la escuela.

La coherencia del G.T.E., mostrada en el seno del Movimiento Freinet, no se da por mucho tiempo. Se crean tensiones entre la orientación de Ferdinand Oury, quien da primacía a la aportación psicoanalítica, y la tendencia de F. Fonvielle, quien concede prioridad a la apor-



tación de la dinámica de grupos, y sobre todo a la dimensión política de la pedagogía.

En 1964, una intervención de George Lapassade en el G.T.E., devela estas diferencias, lo cual lleva a una escisión del grupo y se definen dos orientaciones en la pedagogía institucional:

la orientación psicoanalítica representada por F. Oury y Aída Vázquez, y la orientación autogestionaria y socioanalítica representada por F. Fonvielle, M. Lobrot B. Bessiere y otros.

La orientación psicoanalítica desarrollada primordialmente en dos obras “Hacia una Pedagogía Institucional” (1967) y “De la clase cooperativa a la Pedagogía Institucional” (1972), de F. Oury y A. Vázquez, plantea la utilización del psicoanálisis en el aula, además de los instrumentos materiales y las técnicas pedagógicas.

La orientación autogestionaria y socioanalítica plantea que el colectivo docente-educandos administre la formación y mantenga un análisis permanente de la acción de los miembros del colectivo, enmarcado éste dentro del sistema de referencia de la institución; esto es, que salga del contexto de la clase y analice la dimensión institucional global del proceso de escolarización, situando a la clase en su entorno sociopolítico.

A partir de este momento se da una extensa producción con la línea institucionalista. Entre 1965 y 1966 se llevan a cabo experiencias socioanalíticas y de autogestión pedagógica en diversas universidades: Túnez, Tours, Hendaya, París. Varios organismos formativos incorporan en sus seminarios las aportaciones institucionales, dando inicio a un movimiento autogestionario que se desarrolla no sólo en escuelas y centros de formación sino también en sindicatos obreros. Este movimiento coincide -no casualmente-, con el de Mayo de 1968. El pueblo toma las calles una vez más, para exigir el reconocimiento de sus derechos. Nuevamente las instituciones son sacudidas por las fuerzas instituyentes y se da comienzo a una nueva fase de institucionalización.

En este contexto, integrando y teorizando las prácticas pedagógicas y psiquiátricas, el Análi-

sis Institucional, como tal, busca su estatuto epistemológico. Algunos teóricos del movimiento, entre ellos G. Lapassade, R. Lourau, M. Lobrot, J.C. Filloux y otros, circunscriben sus intervenciones institucionales bajo el nombre de Análisis Institucional. La corriente recoge la experiencia de Mayo del 68, y ante la evidencia de la decadencia institucional ve la necesidad no sólo de innovaciones técnicas y de análisis en el interior de las instituciones, sino de crear nuevas instituciones. Con esto podemos reconocer dos momentos en el desarrollo de la corriente del Análisis Institucional. Uno, el representado por la pedagogía y la psicoterapia institucional, que constituye el inicio de la ruptura con los modelos vigentes; otro, propiamente el del Análisis Institucional, que marca ya la creación de un campo nuevo de análisis y trabajo.

La diferencia entre el primer movimiento institucionalista (en el hospital y en la escuela) y el segundo (en el que se recogen, además del primero, algunos postulados del movimiento antiinstitucionalista)¹⁰ radica en que en el primero se permanece dentro de cierto marco institucional, mientras que en el segundo se sale de él. Es decir, que en el primer momento se interroga a la institución desde el interior con el fin de mejorarla, y en el segundo, propiamente el del Análisis Institucional, se interroga a la institución desde el exterior-interior (desde el sistema institucional-social) con el fin de cambiarla.

El análisis institucional

El Análisis Institucional, como hemos visto, responde a un momento histórico produciendo nuevos elementos de análisis por un lado y recogiendo, por otro, elementos de otras corrientes que se integran, de alguna manera, en este modo de concebir a la sociedad.

Remontándose a la concepción de Rousseau sobre institución (instituyente)¹¹ para confrontarla con la concepción de la escuela clásica de sociología que trata como “cosa” a la institución,¹²



el Análisis Institucional la reconceptualiza. René Lourau esclarece el concepto mediante el desarrollo de los tres momentos de la dialéctica hegeliana: universalidad, particularidad e individualidad.¹³

Para llevar a cabo esta reconceptualización, René Lourau aplica al concepto de institución el tratamiento que le da Hegel al concepto,¹⁴ es decir, lo analiza dialécticamente. La importancia que tiene la dialéctica hegeliana ameritaría un estudio y exposición bastante extenso y minucioso, lo cual rebasa nuestros actuales objetivos. No obstante, debido a la importancia que tiene dentro del Análisis Institucional, intentaremos explicar brevemente, y por lo tanto esquemáticamente, cómo Hegel analiza el concepto.

En primer término, hay que decir que el concepto se compone de tres momentos: Universalidad, particularidad e individualidad. Estos tres momentos, que a continuación explicaremos, se pueden separar a medida que los estudiamos, pero en realidad son uno solo y único. La ventaja que nos da el separarlos, es poder llegar a conocer sus determinaciones así como la relación que se da entre ellos. Veamos estos momentos.

El momento de la universalidad es aquél en el que el concepto se concibe como plenamente verdadero, de manera abstracta y general. Esto es posible porque solamente existe en sí, es decir, no hay un otro que lo niegue en tanto universal abstracto. Es la unidad positiva indiferenciada. Ejemplifiquemos esto del modo en que el Análisis Institucional lo hace al aplicarlo en la práctica. “La” familia, “El” trabajo y “La” educación por ejemplo, son en nuestra sociedad normas universales y abstractas que constituyen hechos sociales positivos. “En primer lugar es puro concepto, o sea es la determinación de la universalidad.”¹⁵ “Una norma universal, o considerada tal, es designada institución.”¹⁶

El Análisis Institucional ve en este momento de la universalidad lo *instituido* de la institución, es decir, toda aquella normatividad que se presenta al individuo con una validez que está por encima de su accionar.

El momento de la particularidad es el de la negación de la universalidad. La negación no debe entenderse aquí como destrucción o aniquilamiento de lo anterior, sino como contraposición, contradicción, “Lo particular es lo universal mismo; pero es su diferencia o relación con un otro, su aparecer hacia lo externo; ahora bien, no hay un otro del que lo particular pueda ser diferente, sino lo universal mismo.”¹⁷ Toda universalidad se niega a sí misma como tal, en el momento en que se encarna en un otro. De alguna manera, se podría decir que el carácter de abstracto de la universalidad se confronta con el de concreto de la particularidad. En otras palabras, no es lo mismo hablar de “la” familia que de X familia. Sin embargo, la una conlleva la otra. “En segundo lugar el concepto está, por esto, como este concepto particular o como el concepto determinado, que está puesto como distinto frente a los otros.”¹⁸ “El hecho de fundar una familia,... una asociación,... un tipo de enseñanza: también estos fenómenos llevan el nombre de institución.”¹⁹ Para el Análisis Institucional, este momento, el de la particularidad, hace referencia al carácter instituyente de la institución. Lo instituyente se opone a lo instituido en tanto lo niega y se niega a ser instituido.

Finalmente, el momento de la individualidad es el de la unidad de lo negativo, el de la negación de la negación. En la medida en que la individualidad es la negación de la negación, este momento implica un retorno del concepto a sí mismo, pero un retorno que acarreará de inmediato su pérdida. “Por medio de la individualidad, el concepto, tal como *está en sí* dentro de ella, se convierte en *fuera de sí* y penetra en la realidad... De modo que lo individual, como negatividad que se refiere a sí, es identidad inmediata de lo negativo consigo mismo; es algo existente por sí.”²⁰ La individualidad implica tanto a la negación como lo que ésta negaba, es decir la universalidad. Así, podemos ver en el momento de la individualidad la expresión de las contradicciones generadas en los momentos y movimientos anteriores. «En tercer lugar, la individualidad es el concepto que se refleja des-



ocultar las relaciones reales entre la clase en el poder y la clase dominada y así lograr la cohesión de poder y la clase dominada y así lograr la cohesión de grupo. La ideología “es un medio donde se organizan sistemas de mensajes articulados para utilizar a su manera el poder y la dominación..”²⁸ Las instituciones difunden estos mensajes reproduciendo y manteniendo así las separaciones de la sociedad en clases.

La ideología es pues un proceso de desconocimiento social, que prohíbe el acceso al conocimiento real de la sociedad. Por lo tanto, el análisis de las ideologías y por ende de las instituciones como sus soportes, sólo se puede enfocar desde la perspectiva de lo «no-dicho». Revelar este “no-dicho” implica considerar al sistema social con todas las contradicciones, todos los movimientos que lo hacen y deshacen, como; el sistema de referencia de todo análisis. Es el sistema social el que sobredetermina las particularidades de toda institución.

Esta concepción de institución, como producto del cruce de los niveles o las instancias sociales, sobredeterminado por el conjunto del sistema social permite tener una visión globalizadora, a la vez que una visión específica del objeto de estudio, ya que si el campo de intervención del Análisis Institucional es microsocioal (limitado por el tiempo y el lugar de intervención), su campo de análisis es macrosocioal, ya que trata de recuperar, en los sectores y los momentos aparentemente no políticos, la fuerza y la acción de lo político: la dimensión social.²⁹

Por lo anterior podemos decir que la concepción de institución que sustenta el Análisis Institucional constituye un instrumento de análisis de las contradicciones sociales. Esto se debe a que:

- En su momento de universalidad (lo instituido), el contenido del concepto es la ideología, las normas establecidas e instituidas.
- En su momento de particularidad (lo instituyente) el contenido del concepto remite a las condiciones materiales y sociales que van a negar lo instituido, y que tienden a instituir otro orden.

— En su momento de individualidad (la institucionalización), el contenido del concepto habla de las formas sociales, jurídicas u organizacionales, necesarias para lograr sus fines.

En palabras de Lapassade, lo dicho significa que “desde sus orígenes, la corriente institucionalista ha hecho hincapié en la relación antagónica entre lo instituido y lo instituyente, en los procesos activos de institucionalización.”³⁰ Hablar de la relación antagónica entre lo instituyente y lo instituido es hacer referencia a la característica de presente-ausente de la institución; es hablar de la necesidad de investigar los campos de intervención que develan, mediante su presencia-ausencia, la índole problemática del concepto.

El socioanálisis

El método analítico clásico se apoya en la hipótesis de que es posible comprender y explicar una realidad (el todo) descomponiéndola en elementos simples, analizando cada uno de estos y encontrando las relaciones y la interacción entre ellos.³¹

Cuando se habla de análisis en el Análisis Institucional, también se tiene en cuenta la descomposición del todo en sus elementos. Sin embargo, a esto le acompaña la idea de interpretación, es decir pasar de lo desconocido a lo conocido mediante una acción que permite sacar a luz lo oculto y establecer relaciones entre elementos aparentemente desunidos. Se trata de reconstruir una totalidad que a nivel fenomenológico se nos presenta como fragmentada.

Este análisis es necesario, ya que las relaciones de producción, de explotación, no son inmediatamente visibles. En este sentido, al poner en el centro del concepto institución las relaciones sociales de producción, lo que busca el Análisis Institucional es develar la faz oculta de estas relaciones cuyo origen es producto de la represión social.



La búsqueda de lo oculto, la interpretación de lo no-dicho implica el despeje de la represión del sentido, mediante el análisis de los mecanismos de desconocimiento que siempre tienen a las instituciones por fundamento. Este encubrimiento se realiza a través de las mediaciones institucionales que atraviesan a toda la sociedad.

El tipo de intervención que propone el Análisis Institucional como método para develar este encubrimiento, ese “no-dicho” de las instituciones, es el socioanálisis. Lourau define al socioanálisis como el Análisis Institucional en situación de intervención.³²

En la medida en que el socioanálisis se define como un método de intervención, necesita construir una situación de análisis basada en una hipótesis, categorías e instrumentos de análisis que permitan la realización de esta intervención. La hipótesis que maneja el Análisis Institucional supone que “mediante el análisis en situación, es posible descifrar las relaciones que los grupos y los individuos mantienen con las instituciones. La dilucidación de estas relaciones pone de relieve que el vínculo social es ante todo un acondicionamiento del no saber de los actores respecto de la organización social.”³³ Para trabajar esta hipótesis, el socioanálisis utiliza categorías e instrumentos de análisis, entre los que podemos destacar los siguientes:³⁴

— SEGMENTARIEDAD. La unidad positiva de todo agrupamiento social se apoya en un consenso o una regla exterior al grupo, o en ambas a la vez. Esta unidad funciona a manera de ideología, que da la idea de comunidad. En oposición a esta idea se manifiestan las particularidades de los individuos que forman el agrupamiento, lo que produce la negación de la idea de comunidad.

La Unidad de los agrupamientos, más allá de la unidad abstracta de la ideología universalista y más allá de la división dada por las particularidades individuales, es pluralista y heterogénea. Es decir, que lo que da unidad a la formación, y su forma de agrupamiento, es la acción recíproca de los grupos fragmentarios en el interior del

agrupamiento. La puesta en juego, en un grupo, de los sistemas de pertenencia y de referencia que ya traen los individuos se define como segmentariedad. Esta relación entre diferentes sistemas referenciales y el nuevo que vive el grupo, entraña oposiciones y negaciones entre sí, que deben ser develadas como tales al mismo.

— TRANSVERSALIDAD. La posibilidad de un grupo de definirse en oposición a la determinación institucional, así como a la ideología grupista constituye el acceso a su transversalidad. La transversalidad se define en oposición a la verticalidad y a la horizontalidad de las relaciones que se dan en los grupos. Definamos estas relaciones. Las primeras son aquellas que se dan en el grupo determinado por las instituciones. Este grupo no se reconoce a sí mismo ninguna existencia independiente, fuera de la que le confieren las instituciones o agrupamientos exteriores. Este tipo de grupo se estructura por el lugar que ocupan en la división del trabajo, en las jerarquías de poder y sobre todo por la verticalidad de sus relaciones. Se mantiene sujeto a las instancias superiores y su estrategia es la obediencia y sumisión. En el otro extremo tenemos la ideología grupista, otro tipo de grupo que en oposición al primero tiende a construir la imagen ideal del grupo, de la coherencia absoluta, de la pertenencia única y omnipotente que rechaza toda exterioridad. Este se caracteriza así por la horizontalidad de sus relaciones y por la negación de todo vínculo institucional.

La transversalidad se opone, como lo expresamos antes, a la verticalidad de la estructura piramidal y a la horizontalidad en la que el individuo vive en un imaginario indiferenciado y en las que los papeles son negados y rechazadas las contradicciones.

Por el contrario, la transversalidad tiende a realizarse cuando se efectúa una comunicación máxima entre los diferentes niveles jerárquicos y sobre todo en los diferentes sentidos.



Se puede definir entonces la transversalidad como el fundamento de la acción instituyente de los agrupamientos, en la medida en que toda acción colectiva exige un enfoque dialéctico de la autonomía del agrupamiento y de los límites objetivos de esa autonomía. Esta se funda en el saber del grupo acerca de su polisegmentariedad. La transversalidad es la condición necesaria para que todo grupo tenga la palabra y escape a la sujeción.

— **TRANSFERENCIA INSTITUCIONAL.** La estructura de la organización constituye, para los sujetos en ella implicados, un objeto-soporte de aquello que está ocurriendo en la vida del grupo. En tanto objeto-soporte no se le debe pensar en una posición pasiva, sino también como “alimentador” de dicha transferencia.

— **ANALIZADOR.** Por analizador se va a entender todo aquello que “permite revelar la estructura de la institución, provocarla, obligarla a hablar.”³⁵ Podemos decir que el analizador es una máquina de descomponer, con fines de develar lo no-dicho de la institución. El analizador de índole natural o construido (artificial) actúa como una provocación institucional que implica el pasaje a la palabra y por consiguiente exige la mediación de individuos particulares, a quienes su situación en la organización permite alcanzar el papel de “provocadores”. Por analizador natural, también llamado social, se entiende todo aquello que responde al discurso instituyente del grupo y sirve para el análisis.

El analizador construido hace referencia al discurso proveniente de lo instituido, o a la labor del analista, que lo construye para precipitar la acción instituyente en el grupo.

Con respecto al analizador, dice Lapassade: “En la práctica del Análisis Institucional, sólo se puede avanzar con la condición de ubicar dentro del campo del análisis dispositivos (analizadores) que deben catalizar

las significaciones y permitir cercar y luego analizar lo que justo hasta entonces estaba disperso y disimulado en el conjunto del sistema.”³⁶

La intervención socioanalítica trabaja en el nivel de la represión colectiva. Mediante una situación construida se intenta obtener el equivalente de lo instituyente que habla cuando se levanta la represión. El socioanálisis es la intervención por encargo, que se practica bajo una demanda de la institución-cliente, la cual se propone realizar el análisis de su estructura, de su práctica, de su producción. A partir de la demanda se establece una relación entre la institución-cliente y la institución analítica (los analistas) que permite construir los dispositivos analizadores, que la definen. Así, llegamos a entender que el objeto del Análisis Institucional no son las instituciones como tales, que son objeto del Análisis Organizacional.³⁷ El objeto específico del Análisis Institucional consiste en analizar (a través de los analizadores) el pedido de análisis y su institución (en su sentido activo).

Este análisis pretende empezar a superar la ignorancia institucional y las condiciones de la represión que remiten en última instancia al conocimiento del Estado y de la sociedad de clases.

Por lo anterior, el socioanálisis -el Análisis Institucional en situación- sólo puede existir en la medida en que analice permanentemente sus fundamentos de manera que reconozca como su objetivo político el cuestionamiento de la sociedad, en sus instituciones, y participe en el movimiento de lo negativo con el fin de cambiar esas instituciones, y por lo tanto la sociedad.

Conclusiones

Queremos concluir este primer acercamiento al Análisis Institucional enfatizando algunos aspectos comentados en el presente artículo. Como vimos, el Análisis Institucional, que



como tal tenía pocos años en el escenario antes de Mayo del 68, responde a una demanda social que se hace en este momento, en el cual los “límites institucionales” se perdían. Se hacía necesario un acercamiento alternativo a las instituciones, que permitiera rebasar estos “límites institucionales”. En esta perspectiva, al reconceptualizar a la institución, el Análisis Institucional abre un nuevo espacio de análisis; aquél que atraviesa, por ejemplo, desde el porqué del gis y el pizarrón, hasta la alta burocracia educativa, pasando por el profesor, alumnos, programas, etc. Y esto es porque el Análisis Institucional demuestra, a través de conceptos tales como el de segmentariedad, transversalidad, el mismo de Institución y otros, que las separaciones establecidas entre las instituciones, producto de la ideología dominante, de la racionalidad jurídico-científica, son falsas.

Notas de la lectura

¹ Fauconnet y M. Mauss, discípulos de Durkheim, en el artículo “Sociología” de la *Grande encyclopedie*, escriben: “las instituciones son un conjunto de actos o ideas completamente instituido que los hombres encuentran delante de ellos y que se les impone en mayor o menor medida...”

En suma, la institución es en el orden social lo que en el orden biológico es la función, y así como la ciencia de la vida es la ciencia de las funciones vitales, así también la ciencia de la sociedad es la ciencia de las instituciones definidas de este modo.” *Apud. Lapassade, George. Grupos, organizaciones e instituciones*, p. 213.

² Por no ser objeto del presente artículo, no se revisará el sentido que al concepto de institución le han dado diversos autores, tales como Max Weber, Levi-Strauss, Malinowski, Radcliff, Brown, Gramsci, etc.

³ George Gurvitch propone, después de un análisis del empleo que con sentidos divergentes hacen las diferentes escuelas y del excesivo uso y abuso que se hace del concepto, desterrar el con-

cepto de institución del lenguaje sociológico. La sociedad es y está atravesada por toda una red institucional. Así, el Análisis de la Educación y lo pedagógico adquiere una dimensión que ha sido ocultada permanentemente por la ideología. El aula, la escuela, la universidad, la burocracia educativa, no pueden ser vistas en-sí o relacionadas vagamente con “lo social” o lo económico. Pero en este quehacer, el Análisis Institucional tiene que promover su autoanálisis, ya que como lo ha expresado Lourau, la ideología del Estado habla también a través del Análisis Institucional. Por ello se hace necesario un análisis de las diferentes posturas que han surgido del Análisis Institucional, así como de sus prácticas, a fin de poner en evidencia hasta donde están encerradas, o no, en un discurso repetitivo que pueda responder a la autonomización de alguno de los momentos de la dialéctica institucional.

cepto de institución del lenguaje sociológico.

⁴ La corriente del Análisis Institucional reconceptualiza a la institución y la ubica en el centro de su teoría.

⁵ Los establecimientos de atención eran denominados corrientemente “instituciones”, de ahí la expresión “Psicoterapia Institucional”.

⁶ Cfr. Lourau, René. *El análisis institucional*.

⁷ Cfr. Moreno, J.L. *Psicoterapia de grupo y psicodrama*.

⁸ El término “inconsciente de la institución”, no tiene relación alguna con el Sistema Inconsciente del psicoanálisis. Se refiere más bien a un estado de no conciencia institucional, de alienación institucional; es decir, el análisis es practicado al nivel de la ideología y las relaciones sociales. Por su parte, el Inconsciente del psicoanálisis hace referencia a un sistema intrapsíquico con leyes propias de funcionamiento en oposición a las que rigen en nuestro Consciente. Cfr. Freud, s “Lo Inconsciente”.

⁹ Ya en 1960 el doctor Jean Oury había propuesto en el Congreso del Movimiento Freinet el término de “pedagogía institucional” para designar la corriente de transformación dentro



de las clases, que correspondía al movimiento pedagógico inaugurado por C. Freinet en 1924.

¹⁰ Sobre el movimiento antiinstitucionalista se puede consultar a: D. Cooper, R.D. Laing, I. Illich, F. Basaglia.

¹¹ El manejo que hace este autor del concepto institución muestra la importancia que le atribuye a la acción del pueblo en la legitimación de las instituciones. Lo que Rousseau señala es la actividad social instituyente. Hace énfasis y le da primacía al momento de la particularidad de la institución. Cfr. Rousseau, J.J. *El contrato social y Emilio o de la educación*.

¹² Durkheim extiende el concepto de institución a la noción más general de hecho social. Desde una perspectiva teórico-metodológica, para este autor las instituciones (hechos sociales) deben ser abordadas y explicadas como "cosas". Para éste, las cosas incluyen todos los objetos de conocimiento que no pueden ser concebidos por pura actividad mental, los que exigen para su concepción datos exteriores a la mente, procedentes de observaciones y experimentos que se forman desde los rasgos más externos e inmediatamente accesibles, hasta los menos visibles y más profundos. Cfr. Durkheim, E. *Las reglas del método sociológico*.

¹³ En la traducción al español que se hace de Lourau, el tercer momento de la dialéctica se traduce como singularidad, mientras que en la versión castellana de *Ciencia de la lógica* de Hegel, éste aparece como individualidad. Nosotros utilizaremos este último a lo largo del artículo. Cfr. Lourau, R. *Op. cit. y Hegel, F. Ciencia de la lógica*.

¹⁴ Cfr. Hegel, F. *Op. cit.*

¹⁵ *Ibid.*, p. 531.

¹⁶ Lourau, R. *Op. cit.*, p. 9.

¹⁷ Hegel, F. *Op. cit.*, p. 536.

¹⁸ *Ibid.*, p. 531.

¹⁹ Lourau, R. *Op. cit.*, p. 9.

²⁰ Hegel, F. *Op. cit.*, p. 548.

²¹ *Ibid.*, p. 531.

²² Lourau, R. *Op. cit.*, p. 9.

²³ *Ibid.*, p. 11

²⁴ Así por ejemplo la escuela clásica de sociología (Durkheim), el neopositivismo y la es-

cuela norteamericana de sociología (Parsons, Merton) designan como institución lo instituido (normas, leyes, el orden establecido). Por otro lado Rousseau equipara la institución al momento de lo instituyente (el pueblo en armas).

²⁵ Lourau, R., Lapassade, G. *Claves de la sociología*, pp. 198 y 199.

²⁶ *Ibid.*, p. 199

²⁷ Lourau, R. *Op. cit.*, p. 144

²⁸ Lapassade, G. y Lourau, R., *Op. cit.*, p. 117.

²⁹ Cfr. Lourau, R. y otros. *Análisis institucional y socioanálisis*.

³⁰ Lapassade, G. *El analizador y el analista*, p. 91.

³¹ El método de análisis clásico se basa en la idea de que las relaciones se explican mejor por la acción de los elementos, más de lo que ellas explican la acción. Según este método, para estudiar el papel de un elemento dentro de un conjunto, se hace variar experimental o idealmente al elemento sosteniendo constantes a los otros o manteniendo constante al elemento mientras los otros varían. De esta forma, analizando elemento por elemento, o relación por relación, se llega a la comprensión del todo.

³² El término socioanálisis no es originario de esta corriente. Ya antes este concepto es utilizado con diferentes connotaciones por diversos autores. Cfr. Moreno, J. y M. Van Bockstaele, entre otros.

³³ Lourau, R. *Op. cit.*, p. 262.

³⁴ Debido a los límites del presente artículo no se abordan todas las categorías e instrumentos de análisis. Al respecto, se puede consultar a Lourau, R., en *El Análisis institucional*; a Lapassade, G., en *Socioanálisis y potencial humano* y en *El analizador y el analista*; y a Guattari, Félix, en *Psicoanálisis y transversalidad*.

³⁵ Lourau, R. *Op. cit.*, p. 282.

³⁶ Lapassade, G. *El analizador y el analista*, p. 30.

³⁷ Para el análisis organizacional, la institución es "... una organización social, una colectividad instituida con miras a objetivos definidos, tales como la producción, la distribución de bienes, la formación de hombres. Los tres ejemplos propuestos designan a empresas, en el más am-



plio sentido del término y con mayor precisión a una empresa industrial, a una empresa comercial y a una institución de educación.”

Lapassade, G. *Op. cit.*, p. 107.

Si comparamos esta definición con el desarrollo del concepto de Institución, veremos que para el Análisis Organizacional, la Institución es nada más el aspecto institucionalizado de la misma. Así, el Análisis Organizacional, (Análisis

BIBLIOGRAFÍA

Basaglia, Franco. *La institución negada*. Barcelona, Edit. Seix Barral, 1976.

Baudelot Ch. y Establet, R. *La escuela capitalista*. México, Edit. Siglo XXI, 1975.

Bourdieu, Pierre. *La reproducción*, Barcelona, Edit. Laia, 1972.

Cardán, P. “*Marxisme et theorie revolutionnaire*”, en *Socialisme ou barbarie*, París, Núm. 39, marzo-abril 1965 y Núm. 40 julio-agosto 1965.

Castoriadis, Cornelius. *La experiencia del movimiento obrero*. Como luchar. 2 Vols., Barcelona, Tusquets Editores, 1979, Vol. I.

Cooper, David. *Psiquiatría y antipsiquiatría*, Buenos Aires, Edit. Paidós, 1972.

Crozier, Michel. *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Edit. Amorrortu, 1968.

Durkheim, Emilio. *Educación y sociología*, Buenos Aires, Edit. Shapire, 1974.

Las reglas del método sociológico. Medellín, Colombia, Edit. Pérez, 1971.

Freud, Sigmund. *Lo inconsciente*. Vol. 14, Buenos Aires, Edit. Amorrortu, 1979.

Guattari, Félix. *Psicoanálisis y transversalidad*. Buenos Aires, Edit. Siglo XXI, 1976.

Hegel, G.W.F. *Fenomenología del espíritu*. México, Fondo de Cultura Económica, 1970.

Ciencia de la lógica. Buenos Aires, Edit. Solar/Hachette, 1968.

Tomo I y II.

Laing, Ronald. *El yo dividido*. México, Fondo de Cultura Económica, 1974.

Lapassade, George. *Grupos, organizaciones e instituciones*. Barcelona, Granica Editor, 1977.

Relacional, Diagnóstico Institucional) estudiará a la “institución-organización», y las relaciones de ésta con su entorno. Esto significa que se analizarán las “leyes internas” de la organización, su dinámica, su autorregulación y su relación con otras organizaciones. Con esto se establece un límite y un aislamiento de la organización con el exterior, límite que es ficticio, según lo demuestra el Análisis Institucional.

Socioanálisis y potencial humano. Barcelona, Edit. Gedisa, 1980.

El analizador y el analista. Barcelona, Edit. Gedisa, 1979.

Lapassade, G. y Lourau, R. *Claves de la sociología*. 2a. ed. Barcelona, Edit. Laia, 1974.

Lourau, René. *El análisis institucional*, Buenos Aires, Edit. Amorrortu, 1975.

et al. Análisis institucional y socioanálisis. 2a. ed. México, Edit. Nueva Imagen, 1977.

“Autogestión e institución”, en revista *Caos*, Núm. 2, México, D.F., 1980.

L'instituant e l'institué. París, Edit. Anthropos, 1969.

El estado y el inconsciente. Barcelona, Edit. Kairus, 1981.

Lourau, Rene, Guattari, Félix y otros. *La intervención institucional*. México, Folios Ediciones, S.A., 1981.

Moreno, J.L. *Psicoterapia de grupo y psicodrama*. México, Fondo de Cultura Económica, 1979.

Micahud, Ginette. *Análisis institucional y pedagogía*. Barcelona, Edit. Laia, 1972.

Marx, Carlos. *La ideología alemana*. México, Ediciones de Cultura Popular, 1977.

Contribución a la crítica de la economía política. México, Ediciones de Cultura Popular, 1974, Prólogo.

Poulantzas, N. *Poder político y clases sociales*. México, Edit. Siglo XXI, 1976.

Rousseau, Ji. *El contrato social*. México, Porrúa, 1968.

Emilio o de la educación, 4a. ed. México, Porrúa, 1970.

Seguier, Michel. *Crítica institucional y creatividad colectiva*. Madrid, Edit. Marciega, 1977.



LECTURA: UBICACIÓN DEL MÉTODO*

La serie de textos seleccionados en esta lectura muestran un panorama basado en las experiencias que la *Crítica Institucional* y *Creatividad Colectiva* ha realizado en diferentes medios escolares, es pues un planteamiento fundamentalmente metodológico que pretende mostrar las formas de intervención institucional en las escuelas.

Aunque ya se ha mencionado que el objetivo del curso no es realizar una intervención institucional sino sólo presentar un esquema posible, nos ha parecido conveniente incorporar estas lecturas ya que proveen al profesor-alumno de un esquema suficientemente amplio como para enriquecer su trabajo.

El primer bloque de lectura (138-146) plantea la posición que tiene este tipo de intervención institucional frente a otras que podrían tener un propósito similar: mejorar la vida dentro de la organización, que no es otro que el de resolver el conflicto entre la norma y el placer. En este sentido, es conveniente poner atención en el cuadro comparativo que se presenta para recuperar los diferentes elementos que se han detectado en la descripción durante el curso para proyectar formas diferentes de cambio planificado. Igualmente es importante considerar el planteamiento "pluridisciplinar" que tiene esta aproximación ya que desde esa perspectiva, los "cortes" metodológicos cobran un significado diferente de un contexto a otro.

En el segundo bloque (146-152), se describe, siempre metodológicamente uno de los elementos principales que conforman la intervención: la demanda, que mediante sus expresiones y fases conformará el tipo de intervención pertinente.

Más adelante, en el tercer bloque (152-177) se plantean las "reglas" que debiera seguir la in-

tervención: análisis de la demanda, la autogestión del colectivo, la libre expresión, las relaciones del grupo, el papel del interventor y la selección de analizadores. Asimismo se describe un inventario de dispositivos necesarios para asegurar, hasta donde es posible, una visión totalizadora de la realidad institucional que se pretende intervenir. Tales dispositivos abarcan, entre otros, las formaciones personales de los integrantes del grupo, consideran los documentos y expresiones significativos, plantean la observación de actitudes y expectativas individuales y las posiciones de consenso o desacuerdo existentes en el grupo.

La lectura proporciona una serie de claves para la lectura de las características inventariadas, es decir, maneras de interpretar en el contexto lo aparentemente banal y casual del grupo en la institución; finalmente proporciona una serie de analizadores que podrían ser utilizados durante el desarrollo de la intervención.

UNA EXPERIENCIA MÚLTIPLE

Este documento de trabajo ha sido elaborado a partir de una veintena de experiencias realizadas, primero en Europa, después en América Latina, y por fin en Asia y en África.

Estas experiencias han tenido que ver con tres tipos de instituciones:

- instituciones sociopolíticas (50 por 100 del conjunto) (grupos de acción, proyectos de desarrollo...);
- instituciones pedagógicas (35 por 100 del conjunto) (establecimientos de enseñanza, institutos de formación...);
- instituciones comunitarias (15 por 100 del conjunto) (congregaciones, fraternidades...).

La mitad de estas instituciones tenían un alcance nacional o internacional.

El equipo INODEP en su conjunto, pluridisciplinar e intercultural, ha participado en una u otra de estas experiencias con una docena de

* Michel Seguíer. «Ubicación del Método» en: *Crítica Institucional y Creatividad Colectiva*. Madrid, Marciega, 1977. PP. 1331, 47-59 y 77-129.



colaboradores estables (economista, futurólogo, sicosociólogo, sicoanalista...). Pero el trabajo ha sido realizado realmente por las cinco mil personas que han trabajado en la autoevaluación de sus instituciones. Por otra parte, se puede estimar que estas instituciones implican de una manera bastante directa alrededor de veinte mil personas (trabajadores, miembros, alumnos...).

Además, la elaboración de este trabajo ha sido analizada y criticada regularmente, en el curso de encuentros entre los participantes de estas experiencias, y en el curso de una decena de sesiones y reuniones de los miembros del consejo de administración del INODEP, con organizaciones que investigan en la misma línea, y en el cuadro de encuentros organizados en el INODEP.

Es de señalar que las experiencias con instituciones comunitarias, están situadas principalmente entre 1970 y 1972, las experiencias con instituciones pedagógicas, entre 1971 y 1973, y las experiencias con instituciones políticas, 1973 y 1976.

El análisis de esta evolución permite detectar dos elementos importantes: por una parte, las instituciones comunitarias, se han visto constreñidas a redefinirse, clarificando sus propósitos, y a interrogarse sobre sus modos de intervención o de presencia, y acudieron así, muy pronto, a "analistas del exterior"; y por otra parte, el equipo INODEP mismo, ha tenido que hacer selección para determinar sus sectores prioritarios de acción, en función de los cambios de la coyuntura y de sus propias opciones.

La orientación global del trabajo del INODEP, centrada sobre la transformación de las estructuras y de las mentalidades, lo llevaba naturalmente, a preocuparse por las instituciones en cuanto tales, y a detectar en qué medida sus determinaciones externas, o sus mecanismos internos, la situaban como cuadros impuestos, frenos inevitables, o instancias coherentes y activas, en una perspectiva de liberación. El "acercamiento institucional" es así, una de las formas posibles de ataque a una realidad social bloqueada, que no excluye otros

acercamientos, pero que sí parece singularmente fecundo y urgente.

Como lo subrayamos en nuestra introducción, la C.I.C.C. (Crítica Institucional y Creatividad Colectiva), se sitúa no solamente de manera original, en el interior de la gama de actividades del INODEP, sino que es, en relación a estas actividades, a la vez el soporte y el fruto, y, a su manera, en un instrumento que exige la utilización conjunta y coordinada de las "ciencias" sociales. Para precisar esto de manera concreta, señalamos a continuación cómo se articula con sus diversas actividades.

1. Los encuentros interculturales de formación, organizados en el INODEP, constan de tres etapas:

- a) formación inicial en el terreno,
- b) confrontación intercultural, en el Centro,
- c) acompañamiento de la formación, de nuevo sobre el terreno.

La C.I.C.C. ha podido sacar provecho de la experiencia de trabajo sobre el terreno, con grupos, a través de los análisis pluridisciplinarios preliminares que se piden a cada uno de estos grupos. Los instrumentos de descripción de la experiencia, y de descripción del medio de acción, elaborados a partir del trabajo concreto de los grupos, se inscriben naturalmente, en la primera fase de análisis de la C.I.C.C.

Se ha podido aprovechar también, todo el trabajo de los representantes de los grupos, sobre la orientación de su acción, que continua la fase de análisis y de crítica.

Además, la experiencia de intensa confrontación intercultural, entre los representantes de diferentes continentes, ha permitido asumir mejor la pedagogía de la confrontación necesaria, en toda crisis institucional.

2. Del apoyo metodológico a los grupos, otra de las actividades del INODEP, la C.I.C.C. ha podido obtener como experiencia valiosa, un hábito de acompañamiento en la búsqueda de los grupos, muchas veces desprovistos de instrumentos teóricos de análisis, y se ha podido obtener también la experiencia del tiempo ne-



cesariamente amplio que toma este trabajo, cuando se requiere que sea realizado por los grupos mismos.

3. A través de las encuestas conscientizantes realizadas por el INODEP, la C.I.C.C. ha podido verificar que los grupos pueden, por sí mismos, decidir su hipótesis de investigación, las personas más convenientes como animadoras, y los sectores sociales por sondear.

Además por este medio, se ha podido ayudar a los grupos de acción a tomar conciencia de la globalidad de sus problemas y de sus responsabilidades, así como de su capacidad para encontrarles solución. Se han podido percibir mejor, las interdependencias conflictivas entre el medio y la institución, y a la vez situarlas como dinámicas vitales.

4. La C.I.C.C. ha obtenido también, frutos de los seminarios y cursos cortos especializados que se organizan en el Centro Intercultural de París, o en otros continentes, principalmente en cuanto a perfeccionamiento de los instrumentos de análisis y de crítica especializada, según las diversas disciplinas, y en cuanto a la elaboración de un lenguaje a la vez riguroso y sencillo.

En fin, de la experiencia misma de crítica institucional a la que se ha sometido el INODEP como institución, con la presencia de persona «exteriores», que ayudan a la coherencia interna y externa, el equipo ha podido percibir desde adentro los niveles y grados de implicación que suscita la crítica institucional. Su opción por la autogestión, ha permitido medir mejor la amplitud de las implicaciones y de las exigencias de tal camino, en un mundo que niega esa posibilidad y la combate.

UNA OPCIÓN “DIALÉCTICA”

UBICACIÓN TEÓRICA:

Ante la riqueza de las teorizaciones dentro de las líneas y tendencias del movimiento de investigación institucional, especialmente en Europa, probablemente sea necesario situar

los ejes y los resultados de nuestra propia experiencia.

1. El INODEP rechaza la óptica funcionalista que toma como presupuesto que las instituciones son neutras, y que basta ayudar a cada una a ser más eficaz y a saber adaptarse mejor a su medio, sin cuestionarse acerca de su real proyección y su impacto sobre dicho medio. Ajustar a los individuos, o a los grupos, a sistemas que se suponen estables, rectificar comportamientos que parecen desviados, no trabajar sino a nivel de los métodos, hacer todo lo posible para que los individuos, o los grupos, adopten los valores del sistema, es absolutamente contrario a nuestra perspectiva sociopolítica.

El hecho mismo de que definamos nuestra línea con los términos de crítica por una parte, de creatividad por otra, y al final como colectiva, muestra bien que rechazamos todos esos senderos de recuperación de los individuos, por medio del lastre de las “ciencias” humanas, para ponerlas al servicio de un sistema, del que no serían, al fin de cuentas, sino apéndices ejecutores y reproductores. Esto explica mucho de los rechazos a invitaciones de intervención que hemos tenido que hacer, frente a instituciones en franca pérdida de vitalidad y que creían ver en nuestro método una cierta oportunidad de supervivencia, sin un cuestionamiento profundo.

Por este mismo hecho, cuestionamos todo tentativa de hacer de nosotros, gentes que facilitarán la “regresión de lo político a lo psicológico”, por parte de grupos que piensan que las soluciones fundamentales pueden ser sólo psicológicas, que las relaciones interpersonales y los problemas personales permiten explicar todas las dificultades y las tomas de posición, que lo político no es sino una dimensión aislable de la realidad.

2. Por otra parte, nos parece ingenuo, artificial e irresponsable, el situarnos desde el exterior en una posición de destrucción sistemática de las instituciones, por una acentuación de la “espontaneidad y la crítica arrasadora”.

La provocación es, frecuentemente, una etapa necesaria en la toma de conciencia, pero no



puede constituir por sí misma lo esencial de una intervención. Si es cierto que es necesario luchar sistemáticamente contra toda estructura dominante, es también cierto que agentes venidos del exterior corren el peligro, con su crítica, de no dejar detrás de ellos sino un vacío, que será rápidamente llenado por estructuras aún más conservadoras y recuperadoras.

La experiencia muestra que tales intervenciones radicales y esporádicas, si bien permiten escribir, a partir de algunos días de experiencia, cantidad de páginas teóricas sobre los procesos de cambio estructural, de hecho, no es de estos cuestionamientos radicales verbales de donde se puede esperar la creación de nuevos modos de vida.

Un esquema comparativo permite percibir mejor nuestra tendencia "dialéctica" en relación a las tendencias normalizadoras y espontáneas a las cuales acabamos de hacer alusión (Cuadro I).

Nuestra opción se definirá progresivamente en forma concreta, a lo largo de este documento de trabajo.

Nuestra posición ha sido elaborada, no a partir de un apriori teórico, sino a partir de la experiencia de trabajo con grupos comprometidos en la transformación de sus realidades. De aquí que nosotros nos abocamos a acompañar procesos de cambio, en los cuales la dimensión política está presente y es determinante en el cuestionamiento de la sociedad, en y por sus instituciones.

Este método dialéctico trata de poner en movimiento el conjunto del sistema social, aun cuando la petición inicial de intervención no haya sido formulada sino por algunas «autoridades» o «dirigentes» de la institución. Trata de fomentar la transformación de las estructuras y de los grupos, a través de un movimiento de crítica sistemática, es decir, a través de un

LAS TENDENCIAS DE INTERVENCIÓN

Posición en relación a los siguientes elementos.	Normalizadora	Espontánea	Dialéctica
1) Las normas institucionales:	"Reformar" las normas, interiorizarlas mejor, para conservar el statu quo.	Rechazarlas personal y sistemáticamente por obsoletas.	Criticarlas colectivamente ya que son susceptibles de un cambio.
2) La metodología general.	Funcionalista	Disfuncional	praxeológica
3) Modelo político de cambio.	Reformismo liberal	Anarquismos la contra-cultura	La revolución cultural y la auto-gestión.
4) Tipo de formación.	Enseñanza adaptación	Contra-educación	Concientización pedagogía liberadora
5) Instrumentos privilegiados.	Técnicas y métodos modernizantes, tipo "laboratorio"	Hechos consumados; provocación de situaciones y creatividad espontánea.	Utilización crítica de instrumentos científicos de análisis y de creatividad.



análisis riguroso de los tipos de relación de fuerza y de perspectivas, que están presentes.

Los cambios de organización deben traducirse en conductas nuevas y apoyarse sobre la potencialidad de nuevas “utopías concretas”.

Sólo a partir de la realidad de las determinaciones sociales concretas, a partir de la detección de las contradicciones y de las fuerzas posibles de transformación, se podrá realizar progresivamente la elaboración de nuevos sistemas de relación y de poder. En el cambio real de la vida de una población, es donde se podrá evaluar la validez de una crítica.

Para superar un ideal puramente tecnológico o burocrático, es necesario crear, en el interior y en el exterior de cada institución, la posibilidad de autogestión, y el espacio de libertad que permita no estar sometido a las situaciones sino dominarlas.

Al término de esta rápida “Ubicación”, nos permitimos recordar nuestra opción: impulsar o reforzar la autogestión y la creatividad, en las instituciones conscientemente comprometidas como fuerzas motrices en su sociedad.

Por esta razón, se deben detectar y responsabilizar, los elementos capaces de dar a la institución un compromiso significativo en esta línea. La institución debe ser capaz de definirse claramente en cuanto a su papel y a su acción, de reestructurarse frente a las mutaciones sociopolíticas del medio, y a promoverlas.

Esto no puede realizarse sino por una autocrítica colectiva de los que trabajan en el interior de diferentes proyectos, por medio de un acompañamiento metodológico capaz de desarrollar su capacidad de análisis y de organización de la acción.

Esto desembocará en una renovación de la estrategia y en la transformación de las relaciones de fuerza.

Se trata, pues, de un análisis metódico, asumido por la institución misma y con un acompañamiento sistemático.

UN ACERCAMIENTO PLURIDISCIPLINAR

La institución no tiene sentido sino en relación a la sociedad. El lugar que se le concede a la institución puede parecer desmesurado en relación con el que se le concede a la realidad, la cual debería ocupar un lugar mucho más amplio. Esto deriva del hecho de que este documento de trabajo está centrado en el acercamiento institucional. El acercamiento de la realidad social ha sido considerado por el INODEP en documentos ya publicados: “Métodos de Análisis de la Realidad”, o, en preparación, “La Encuesta Conscientizante”, así como a través de encuentros organizados en el “Centro Intercultural”: “Iniciación al análisis económico en la acción de base”, “Detección sociológica de los factores de liberación”.

Es posible situar a la institución, por acercamientos sucesivos, en la sociedad global.

1. *Observación de la sociedad global*

Entendemos por realidad global el conjunto de la coyuntura, por ejemplo, a nivel nacional y sus determinismos internacionales. Pensamos que una institución debe situarse en relación a esta realidad y definir cuáles van a ser sus opciones en el terreno de las fuerzas contradictorias, y con qué corrientes va a solidarizarse.

En cada uno de nuestros países, la realidad está compuesta de múltiples elementos de diferentes tipos. Si trata uno de sistematizar todas estas diferenciaciones sociales y otras posibles, se encuentra que, de una manera muy general, una sociedad global está compuesta por elementos que se pueden diversificar de dos maneras:

— *Diversificación por capas horizontales*

Capas que tienen los mismos ingresos, los mismos intereses económicos, por ejemplo:



- Cran burguesía industrial y financiera.
- Burguesía media industrial y comercial.
- Profesionales (médicos, licenciados, etc.).
- Pequeña burguesía (empleados, profesores, etc.).
- Artesanos y pequeños comerciantes.
- Empleados de comercio y de servicios.
- Obreros (mineros, de la industria, de los transportes).
- Desempleados y marginados.
- Grandes propietarios de tierras.
- Pequeños propietarios de tierras.
- Asalariados del campo.
- Desempleados rurales.

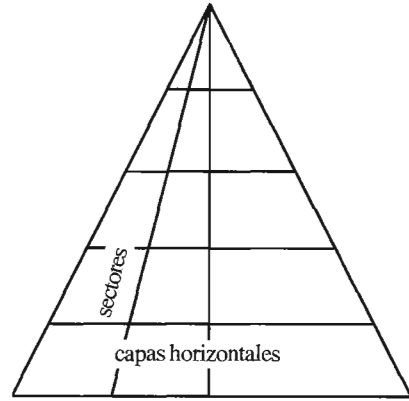
— *Diversificación por sectores verticales:*

Se les llama “verticales” porque cada uno agrupa a personas que pueden pertenecer a niveles elevados o bajos, en la jerarquía social descrita anteriormente. Por ejemplo, en la administración: se encuentra en ella los miembros del gobierno (en la cumbre), los funcionarios (al medio), y, por ejemplo, los carteros (en la base). Estos sectores verticales tienen la propiedad sociológica de dar a sus miembros un cierto espíritu, una manera de ver las cosas, dicho de otra manera, una mentalidad común. Hablamos así, en términos generales, por supuesto, de una mentalidad administrativa, de una mentalidad militar, de una mentalidad eclesiástica, etc. Por esto se dice, que estos sectores verticales son “integradores” a nivel de la mentalidad colectiva de sus miembros.

Ordinariamente se distinguen en toda sociedad global los siguientes sectores:

- Administración.
- Educación.
- Ejército y policía.
- Iglesias.
- Grupos étnicos lingüísticos.

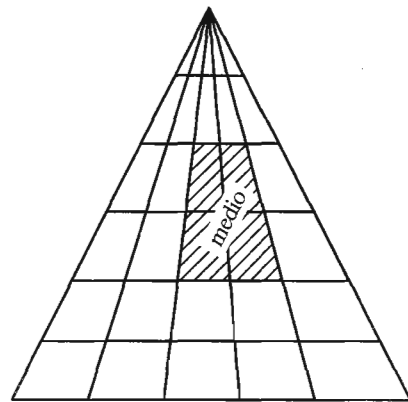
Esto permite una primera percepción de la sociedad global, que puede visualizarse en forma de triángulo o de pirámide.



2. Localización del medio de inserción

El medio de inserción es la zona más inmediata que, por una parte, determina a la institución, y, por otra parte, puede ser influenciada por su acción. Sería más o menos amplio, según la institución tenga un alcance internacional, regional o local.

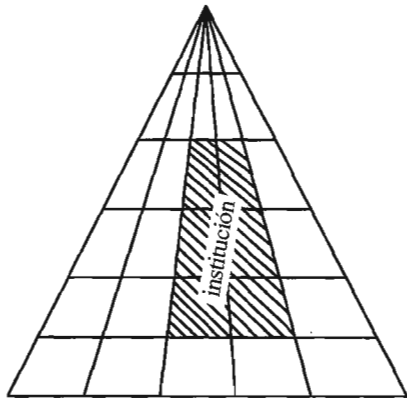
Una institución no toca el conjunto de la realidad. Esta situada en un medio, que a su vez está situado en un cierto nivel en la pirámide y más encuadrado en ciertos sectores verticales.



3. Focalización de la Institución

Podemos así percibir mejor el campo de acción de la institución, su impacto posible, así como sus determinaciones externas. Se pueden apreciar mejor las diferencias entre su proyecto de





El esquema fundamental de la C.I.C.C. ilustra bien, tanto la necesaria confrontación institución-sociedad, como el acercamiento pluridisciplinar del método.

Se trata de conservar al mismo tiempo, todas las dimensiones del análisis, aunque esto parezca difícil, pues de otra manera, visiones parciales no le permiten a un grupo, o a una institución, el considerar verdaderamente su realidad. En efecto:

- a) Si observa uno solamente la realidad global, puede quedarse en discursos teóricos sin un verdadero compromiso concreto con la realidad.
- b) Si se analiza solamente el medio de implantación del proyecto, este puede quedar reducido a un estudio sociológico muy perfilado, pero que no permite ver las determinaciones recíprocas que se dan entre el medio y la institución.
- c) Si se define solamente la finalidad y la estrategia de una institución, el peligro consistirá en quedarse en grandes declaraciones y buenas intenciones, que no llegarán jamás a la ejecución.

acción global, y el alcance real de su acción; entre la situación real de sus miembros en la sociedad, y sus referencias teóricas.

Todo esto será desarrollado más ampliamente a lo largo de la crítica institucional, la cual obtiene lo más central de su dinámica, precisamente de esta confrontación institución-sociedad. Y la elaboración de la estrategia, de un análisis permanente de la sociedad.

ESQUEMA FUNDAMENTAL

Dimensiones	SOCIEDAD		INSTITUCIÓN-GRUPOS DE ACCIÓN		
	Sociedad global (nacional e interna)	Medio de acción.	estrategia	estructuras	métodos
Observación	Localización de grupos antagónicos y no-antagónicos (distribución del capital material, simbólico...)		- Clasificación:	- Clasificación:	- Presentación:
Expresión	Localización de conciencias de clase.	Categorías sociales Conflictos. Contenidos y niveles de conciencia	<ul style="list-style-type: none"> • de las convicciones • de las acciones impulsadas. • de las propias características. - Coherencia entre los objetivos definidos y los que se alcanzan en la práctica	<ul style="list-style-type: none"> • de las dificultades estructurales en la institución, de las relaciones interpersonales, y de las potencialidades del grupo y de las personas • de las redes de información y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • de los métodos, su evolución y sus límites • de los resultados verificables
Análisis	Análisis de los mecanismos, sistemas y estructuras.		- Toma de conciencia de las distancias, entre el proyecto, la situación del medio de acción y la sociedad global.	- Confrontación entre:	- Análisis de los desajustes entre programas, recursos, obstáculos, métodos, en relación a los objetivos
Crítica	Explotación economía Dominaciones socio-políticas Hegemonías ideológicas	Relación entre sistema de valores e intereses socio-económicos importancia del medio de acción en la dinámica global de la sociedad	- Confrontación entre la utopía creadora y la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • el modelo deseado de estructura y las relaciones reales en la práctica • la distribución del poder y la distribución de salarios. 	- Refuerzo de las coherencias operativas
Creatividad	Elaboración de estrategias de acción a partir de diagnóstico de las contradicciones.		- Búsqueda de nuevas ideas fuerza y orientaciones apropiadas.	- Ajustes en los criterios de pertenencias de la institución.	- Búsqueda de acros significativos.
Transformación	Solidaridad a nivel nacional e internacional	Determinación de los campos prioritarios de acción, alternativas estructurales	- Elección de las nuevas solidaridades. - Elaboración colectiva de decisiones estratégicas.	- Determinación en común, de las responsabilidades. - Transformación de normas y posiciones respecto de las minorías.	- Nueva programación. - Paso a nuevas etapas de concienciación - Procesos de evaluación y de conformación continua



- d) Si sólo se consideran las estructuras de la organización, puede no pasarse más allá de arreglos funcionales, que no modifican en nada el proyecto mismo de la institución.
- e) Si se trabaja solamente sobre los métodos, puede quedarse a nivel de nuevas recetas o modalidades y recomendaciones superficiales.

Es necesario, pues, tomar en cuenta, a la vez, estas cinco dimensiones;

sociedad global,
medio de inserción,
estrategias y tácticas,
estructuras y dinámicas,
métodos.

Por otra parte, para este trabajo es necesario distinguir tres etapas:

- a) Expresión y descripción de la realidad. El análisis debe partir del material concreto, aportado por los miembros del grupo; este material revela ya la lectura que, de la realidad, hacen los miembros del grupo, así como sus opciones de base.
- b) Crítica de este material, la cual consiste principalmente en una toma de conciencia por parte de los miembros del grupo, de las distancias entre las palabras y los hechos, los desajustes o las contradicciones que el grupo encuentra en su acción.
- c) Creatividad, que consiste en que el grupo mismo determine los cambios que le permiten seguir adelante, con nuevos programas más coherentes.

Cada etapa implica, y está implicada, por las otras dos, pero el distinguirlas permite una mayor claridad en la marcha del análisis.

El esquema muestra que se trata de un acercamiento pluridisciplinar, que toma elementos, ante todo, de la economía y de la política, que realiza precisiones ideológicas a partir de los datos de la sociología y de la psicología social, y que utiliza todo aquello que podría uno designar con el nombre de praxeología.

Es necesario inventar un cambio metodológico, que rechace las grandes evaluaciones diagnósticas, realizadas por especialistas extraños a la institución, y que no comprometen realmente al conjunto de los miembros de la institución en el proceso. Aun cuando tales diagnósticos implican un trabajo enorme y largo, y se traducen en la publicación de reportes claros y concretos, sin embargo, esto no afecta sino al nivel más alto de la institución, y es muy débil la movilización real de dicha institución y de la población implicada.

Por otra parte, las pequeñas evaluaciones, realizadas por los grupos al final de ciertas etapas, no son suficientes para situar las necesidades y las oportunidades de cambio. Estos balances sobre la marcha, pueden constituir un material útil, pero su acumulación espontánea, no da una vista de conjunto suficientemente organizada de la vida real de la institución.

Este nuevo camino metodológico, es el que quiere seguir la C.I.C.C. en una perspectiva de autogestión. Los resultados no deben ser necesariamente textos escritos, que fijen la realidad viva de la institución y que puedan ser mal percibidos e interpretados por los lectores del exterior. Los resultados deben operar en la conciencia de los miembros de la institución, y traducirse en transformaciones visibles a nivel de las estrategias, de las estructuras y de los métodos.

A partir de este esquema, se puede también señalar cuáles deben ser los acuerdos mínimos entre la institución y el equipo de acompañamiento. Son las líneas de fuerzas subyacentes que deben ser reconocidas para que la C.I.C.C. pueda ser fecunda; pueden también servir de base de discusión en el momento de establecer el contrato entre la institución y el equipo de acompañamiento. Las resumimos a continuación:

— En cuanto a la sociedad: las estructuras mentales y sociales están ligadas a una historia colectiva y tienen un sustrato económico; su transformación requiere una acción política.



- En cuanto a la estrategia: para que una acción perdure, se requiere de una estrategia; ésta debe ser elaborada por el conjunto de los miembros de la institución y debe ser clara para todos.
- En cuanto a la estructura: las estructuras cambian a través de tensiones y conflictos; la institución misma debe ser un campo de experimentación democrática.
- En cuanto a los métodos: los métodos no son neutros, y se elaboran en la acción; la autoevaluación permanente está ligada a una lucha contra la inercia institucional y a una formación continua.
- Se ve, pues, claramente, que todo el trabajo parte del análisis de la realidad y esto, a dos niveles:
 - De la sociedad global, que es determinante para la institución.
 - Del medio concreto de implantación y de acción de esta institución.

No se trata, pues, del análisis de una institución considerada como ente aislado, sino más bien de la crítica de las interrelaciones entre la sociedad y la institución.

Se ve también que la C.I.C.C. está centrada, ante todo, en la acción y en la práctica, y que sus efectos reales deben poder medirse en cambios visibles al exterior o al interior de la institución.

Es claro, en fin, a través de las exigencias señaladas anteriormente, que los acuerdos previos con la institución deben quedar bien definidos y que esto mismo supone asumir una posición ideológica.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El trabajo con estas instituciones tuvo lugar principalmente, entre 1971 y 1974. Los "análisis institucionales" se habían realizado desde 1967. Pero en Francia, después de mayo de 1968, fue necesario que pasaran algunos años para que las instituciones, como tales, tomaran el riesgo

de entrar en la C.I.C.C., es decir que un número suficiente de miembros de estas instituciones, quisiera ver de frente, las posibilidades de cambio de la institución educativa.

La mayoría de las intervenciones socioanalíticas, que fueron el lugar de elaboración del socioanálisis institucional, fueron realizadas en instituciones educativas (escuela normal, universidad, colegios...), por gentes como Gerges Lapassade y René Loureu, quienes pronto percibieron también, los límites de tales intervenciones en este tipo de instituciones, muy determinadas por la sociedad, y bloqueadas.

Trataremos de presentar los pasos concretos seguidos en el proceso, en primer lugar, a nivel de la demanda y la preparación del proceso, después, a nivel de las diferentes fases: expresión, crítica, creatividad y resultados.

Esta descripción resumida, se basa, sobre todo, en experiencias realizadas en Europa y más concretamente en España, Francia y Bélgica, con escuelas secundarias.

1. *Demanda y preparación*

¿Por qué razón algunas instituciones escolares llegan a pedir una crítica institucional?

¿Probablemente el intento de respuesta proporcionará las características de la crítica institucional en el medio escolar, ya que los motivos, por los que se hicieron estas peticiones de intervención, fueron los que condujeron al camino y al proceso escogidos, los que determinaron la preparación y los instrumentos de intervención, e hicieron abordar de una manera particular los problemas de finalidad y de estrategia.

Quedará una pregunta importante sin responder: ¿Qué es lo que puede cambiar la crítica institucional en una escuela, y cómo puede una escuela llegar a ser factor de cambio dentro del mundo escolar, en el que el educador es una figura tan poderosa y omnipresente, que cabe preguntarse si alguna vez dejará emerger la palabra del educando y la tendrá en cuenta.



La demanda de intervención, como se puede esperar, no proviene jamás de la base, sino de los que están en el poder. En efecto, en una institución escolar, la base está representada por los alumnos, por el cuerpo de profesores, el personal administrativo y de mantenimiento. Sin embargo, está mal visto el que los alumnos, aun cuando forman la población más numerosa, pidan oficialmente una crítica institucional. En cuanto a los profesores, ¿cómo pueden ellos presentar a la dirección, la necesidad de una crítica institucional, cuando aquella no puede ver en ésta sino una desviación, o un movimiento contestatario del orden establecido? Queda sólo, pues, la dirección, la única que tiene el poder de hacer la petición y de financiar esa intervención. Desde el principio, pues, el proceso está viciado.

En muchos casos, se ve a la crítica institucional como el remedio extremo, el remedio milagroso que pondrá fin a una situación difícil, revigorar a una institución moribunda, detener una hemorragia que amenaza la vida de la institución. A veces la dirección hace la petición de intervención, para inyectar nueva vitalidad a la escuela, para reestructurarla de una forma más eficaz. En fin, la C.I.C.C. puede ser solicitada para ayudar a la planeación de un conjunto de instituciones escolares que quieren elaborar una política nueva, que responda a una nueva situación.

De todas maneras, cuanto más lejos de la base esté el poder demandante de una intervención, más grande es el riesgo de interferencias en los niveles medios. Así, por ejemplo, el anuncio de una crítica institucional puede hacer receloso a un director que teme verse expuesto a problemas, puede suscitar cierta angustia, en profesores que la sienten como una amenaza para ellos. Frecuentemente, una persona situada en un puesto de autoridad, la rechaza interiormente, y si se le impone, multiplica los obstáculos para su realización.

En la mayoría de los casos se hace la petición de algo que no se conoce, se conoce poco, o se conoce mal. Algunos se han sorprendido con el proceso. Muchos por el contrario, han sido

capaces de entenderlo, de adaptarse al método, y de aceptar los resultados obtenidos, aun cuando estos no correspondieran a las expectativas personales anteriores.

En una situación escolar, es necesaria una doble preparación a la crítica institucional: preparación material y psicológica.

La preparación material puede consistir inicialmente, en una serie de documentos necesarios para el conocimiento de la realidad del medio de inserción, en el que se sitúa la escuela y la realidad objetiva de la escuela misma. Será, en primer lugar, la situación geográfica, en el barrio, la ciudad, la región; la procedencia de los alumnos, las distancias con otros establecimientos escolares. En general, las secretarías de estas instituciones son muy capaces de ingeniárselas para poner sobre un mapa de la región, señalamientos que permitan darse idea de los lugares de donde provienen los alumnos, y de la situación de la escuela.

Otro dato es el de los lazos con el medio. Las escuelas suelen realizar estadísticas periódicas de los alumnos por categorías socioprofesionales. La evolución de éstas es significativa: puede percibirse en algunos casos, el proceso lento, pero progresivo, hacia una democratización de instituciones, reservadas en otro tiempo a la burguesía rica de la región. Esto puede ser una orientación. Queda todavía por ver si los padres de familia, de categorías menos favorecidas culturalmente, pueden realmente participar en las estructuras diseñadas, por ejemplo, en la directiva de los padres de familia.

Un plano del edificio escolar permite ver si la escuela es todavía una "escuela-cuartel": con sus largos corredores entre los salones de clase, construidos todos sobre el mismo modelo, para contener alrededor de 35 alumnos; o si la escuela se encamina a disponer de salones más pequeños para trabajos de grupo, y sitios de trabajo individual. La existencia de salones especializados para una actividad particular -laboratorio de física, química, ciencias naturales- puede revelar una cierta dimensión de investigación pedagógica.



La existencia de salones, que tienen una finalidad cultural más allá de lo puramente escolar -biblioteca, talleres, discoteca, auditorio...-, puede ser un indicador de apertura de la escuela, a la vida.

En fin, se puede apreciar y evaluar la utilidad de los locales. ¿Para qué sirven durante las tardes: ha habido algunas proposiciones para ocupar estos locales por parte de movimientos, organismos, municipios, organizaciones de educación popular?

La historia de la institución puede también proporcionar datos: ¿desde cuándo existe?, ¿con qué ocasión fue fundada?, ¿para qué?, ¿cuáles han sido las grandes etapas de su evolución y los hechos más importantes que marcan su historia?

Para conocer la situación del personal, se puede elaborar un documento especial en el que se dé cuenta del número de profesores, con su edad, sexo, antigüedad en la institución, títulos, horarios y responsabilidades particulares. Si hay una gran movilidad, o una gran estabilidad, del personal educativo, esto también habrá que explicarlo.

El número y la preparación profesional del personal de las secretarías, y de mantenimiento, son también indicadores importantes.

Unas gráficas que muestren el número de alumnos, durante los tres o cinco últimos años, por cursos, por categorías socioprofesionales de los padres de familia, permiten evaluar el crecimiento, o disminución, más o menos rápido y dan ocasión a buscar las causas.

La situación financiera puede, y debe ser también analizada. Sobre los presupuestos y los estados de ingresos y egresos de los últimos años, se puede apreciar si la administración se hace con cierta visión al futuro, y también cómo se maneja en dicha institución el presupuesto para lo estrictamente educativo.

A través de los boletines o del periódico de la escuela, de los informes de los del Consejo de dirección, de administración, de coordinación, de métodos, etc., a través de las reuniones de padres de familia, de la sociedad de alumnos, es posible apreciar los lazos con el exterior,

con los padres de familia, por ejemplo; la proporción habitual de participantes, la organización y la estructura de la asociación, la frecuencia de las reuniones y de los temas abordados, al recurrir a gentes del exterior, la repercusión de todas estas actividades sobre la vida de la escuela.

Toda esta preparación, que llamamos material, no ofrece casi dificultades.

La preparación psicológica es más delicada y difícil. Cuando los responsables no son exactamente los que han hecho la demanda de intervención, diversas reacciones son posibles. Unos juegan a fondo el juego, organizan reuniones de profesores, de alumnos, de padres de familia, les explican lo que es una crítica institucional, cuáles son sus finalidades y modalidades. Puede también suceder que un director, aun cuando esté de acuerdo y quisiera promover el análisis, se muestre de tal manera discreto en relación con los profesores, para no influenciarlos, que la situación de los acompañantes externos sea muy poco comfortable.

Estos últimos son percibidos de una manera muy especial y surgen muchas preguntas respecto a ellos: ¿de dónde vienen; por qué vienen; de dónde les viene su poder; tienen poder; de qué lado están: de la dirección para reforzar su poder, de los profesores para aconsejarlos; pero con qué derecho; de parte de los alumnos para ayudarlos? Esta ambigüedad en el comienzo, no puede dejar de tener influencia en el camino. Un cuerpo profesoral, aun preparado cuidadosamente, difícilmente admite esta intrusión de gente extraña a la institución, no capacitada por la Academia.

2. Las diferentes fases

a) La expresión

Lo más característico de la crítica institucional en un medio escolar es que, de ordinario, la pregunta que más inquieta desde el principio no es la cuestión de la finalidad de la escuela (toda escuela es para enseñar), ni las estructu-



ras o los grupos (¿qué hay de más jerarquizado, hasta en el último detalle, que el personal de educación, y qué otros grupos se podría uno imaginar sino las clases tradicionales?).

Por el hecho mismo de que la demanda de intervención se haya hecho por motivos de orden pedagógico, los primeros contactos se hacen también sobre cuestiones de pedagogía, y, por consiguiente, de método, sea en las entrevistas, sea en las reuniones de grupo o de delegados de grupo. Muy pronto se tocan estos problemas, sobre todo en una época en que las reformas nacen y mueren a un ritmo acelerado. Los profesores y educadores actuales se preparan como hace diez años. Si la pedagogía es precisamente la búsqueda de mejores métodos de perfeccionamiento, tanto para los demás como para uno mismo, es muy normal que una crítica institucional en el medio escolar comience por estos problemas metodológicos.

La entrevista con un profesor tratará, casi siempre, sobre cuestiones pedagógicas: la mala preparación previa, de los alumnos, los programas sobrecargados, los grupos demasiado numerosos para realizar un trabajo valioso, poco interés por parte de los alumnos ante cualquier tema, precisamente porque se enseña en clase...

Los alumnos por su parte empiezan por expresarse en torno al valor pedagógico de sus profesores, sobre la cantidad increíble de trabajo a realizar en casa, sobre el tiempo perdido en clase con “profesores que no saben nada de ninguna pedagogía”. En cuanto a los padres de familia, el terreno pedagógico es frecuentemente el único tema digno de interés; es necesario que sus hijos obtengan un diploma más rápido y lo más brillantemente posible, y que la institución tome los medios para lograrlo.

Para la dirección, la reputación de la institución es lo primero, y aun los directores más inclinados a las innovaciones pedagógicas, no están siempre de acuerdo ante ciertas iniciativas de profesores innovadores. Piensan que la pedagogía tradicional les proporciona a los alumnos, a los padres de familia, a los profesores y a los directores una seguridad benéfica. Se necesita ser muy audaz para osar salirse de

los caminos hechos, intentar una experiencia de interdisciplinaridad, o para lanzarse a la aventura de una pedagogía en la que los alumnos y el profesor puedan escoger entre múltiples alternativas.

A partir de la descripción de los métodos empleados, o que se desearían emplear, se pueden tomar, para el análisis, dos direcciones diferentes: o bien se pasará al análisis de los grupos y de las estructuras, o bien al análisis de la finalidad y de la estrategia de la institución. La primera dirección es la que se sigue con más frecuencia. Cuando un profesor de tipo tradicional se encuentra en un grupo de profesores que no pueden resignarse a trabajar jornadas aburridas de ocho horas al día, este profesor hablará inevitablemente de sus dificultades de relación con los demás. Un director que quisiera adoptar cierto tipo de pedagogía, o que se queja de la rutina de algunos de sus profesores hablará de la calidad de sus puntos de vista, con los maestros o con sus principales colaboradores.

Se puede hacer que ciertos grupos elaboren el organigrama de la institución; leído por todos, será más fácil de analizar y más revelador.

Se pueden también determinar los canales de información, sabiendo que: “quien tiene la información tiene el poder”.

Estos grupos y estas estructuras tienen una finalidad: ¿qué hacemos juntos, ¿por qué estamos aquí para trabajar juntos? Se puede ayudar al grupo a buscar, y, si es posible, a encontrar, que si se emplea un método determinado, formará un tipo determinado de hombre, para una sociedad determinada. En este estadio, se pueden, con el grupo, analizar a fondo los idearios, y las declaraciones educativas en las que se proclaman las finalidades de la escuela, y las políticas que desea establecer para alcanzar sus objetivos. Si se emplea un método tradicional, es que se cree en los valores del pasado, que han modelado tantas generaciones y que las han conducido al éxito. Un “análisis de contenido de un ideario o de un proyecto educativo, puede revelar muchas cosas a aquellos que lo elaboraron.



Al mismo tiempo, cada institución tiene sus características, propias, su estilo, su sello personal... Una crítica puede y debe ayudar a encontrar, o reencontrar, esta característica que hace que sea "única", aquello que la hace diferente de las demás. Así, una escuela puede tener como distintivo su apertura a todos, cualquiera que sea su nivel intelectual; otra, se dedicará a la formación de la élite intelectual de mañana y realizará una severa selección, pero sabiéndolo, aceptándolo y queriéndolo.

b) La crítica.

En esta etapa de análisis, después de una expresión muy libre de todas las partes, los grupos confrontan con la mayor lucidez posible objetivos y programas, proyecto ideal de estructuras y vida efectiva, finalidades y objetivos.

Dado que en el medio escolar, los métodos constituyen el ángulo de ataque de todo el proceso, es más fácil comenzar por confrontar los objetivos que se persiguen con los métodos empleados. Una escuela, por ejemplo, puede tener como objetivo la formación personalizada de cada alumno, pero puede ser que el programa de trabajo de cada semana no tenga sino cursos materiales y trabajos en los que los alumnos deben hacer todos lo mismo, en el mismo tiempo. Otra escuela se dice "piloto" en la región, y jamás se ha pensado emplear en ella otra pedagogía que la de las escuelas comunes y corrientes.

Esta confrontación pesa duramente en el ánimo de todos: los cuestiona en su misma actividad, en su trabajo. Más dura aún, es la confrontación entre el proyecto ideal de estructura y la realidad, la vida real. Cada vez más, en cada proyecto educativo, se hacen aparecer y aun lucir, las "estructuras de participación". En el organigrama, estas estructuras aparecen como, consejo de la institución, consejo de dirección, consejos de clase. Los alumnos asisten a tales consejos, pero es muy raro se les dé el mismo derecho de expresión que a los adultos, más

numerosos y entre los cuales se sienten como perdidos y más raro aún que se les prepare para el papel de delegados. Mientras que en el organigrama parece que el director de la institución es el responsable de la animación, de la educación y de la administración, al asistir a uno de los consejos de administración se ve que no puede sino ejecutar las decisiones tomadas por los que manejan las finanzas. Los estatutos de las asociaciones de padres de familia proclaman que su papel no es otro, que el de crear alrededor de la escuela una comunidad educativa, pero algunos de estos comités de padres de familia parecen más bien ser grupos de presión, que se ejerce sobre la dirección en una línea bastante diferente de la que desean los directores, profesores y alumnos.

El análisis del "esquema de relaciones" del grupo, permite estudiar las redes de información, así como las redes de acción. El horario del director permite ver cómo divide su tiempo entre las diferentes actividades, qué tanto le consagra a la dirección propiamente dicha, a la administración y en ciertos casos a la ejecución. Puede constatar él mismo la proporción de tiempo que consagra a los diferentes consejos; a las entrevistas, a profundizar personalmente en las líneas de su responsabilidad. Si los que intervienen del exterior, asisten a reuniones del consejo de dirección, podrán detectar las causas del conflicto, poner sobre la mesa algunos temas tabú, constatar inmediatamente lo que se dice y lo que no se dice, la cual es frecuentemente muy revelador. En este "juego de roles", en el que el director, los profesores y los padres de familia, intercambian los papeles, no es necesario sacar conclusiones, ya que éstas aparecen inmediatamente.

En una institución escolar, en la que juegan un papel tan importante la jerarquía, los diplomas, la antigüedad, los "debe ser" que rodean a ciertas disciplinas, esta crítica de las relaciones en el interior del grupo, puede ser peligrosa, puede atacar a la institución en los fundamentos mismos, pero no puede ser esquivada.

La crítica a nivel de la finalidad y de la estrategia, parece, entonces, menos peligrosa por-



que se trata en ella de “valores”, de conceptos, y entonces las personas se sienten menos implicadas.

El grupo no puede dejar de ver la diferencia y la distancia, entre su proyecto y su medio de inserción, entre su proyecto y la realidad global. ¿Cómo puede una escuela proclamar que quiere formar hombres libres en una sociedad en búsqueda de justicia social, si al mismo tiempo realiza una selección intelectual o social, si de tal manera encasilla a los alumnos que nunca los pone en una situación real de elección, ni en la vida diaria de la escuela, ni en el trabajo escolar? Y en tal caso, ¿cómo puede hacer concordar una política de apertura y el objetivo real inmediato: alcanzar el más alto porcentaje posible de éxito en los exámenes?

c) La creatividad

La toma de conciencia de estas incoherencias internas podrían paralizar al grupo si se queda uno allí. Por esta razón, es de capital importancia el que lejos de renunciar a toda acción, se dediquen de lleno a elaborar un proceso creativo que, normalmente, debe brotar de una reflexión crítica y dinámica sobre la acción.

Después de haber explicado el papel que pueden jugar los “actos significativos”, su valor de símbolo y de voluntad de cambio, alumnos, profesores, padres de familia y dirección, fácilmente pueden llegar a encontrar algunos actos significativos, posibles a partir del trabajo de expresión y de crítica anteriores. La potencialidad creativa será tanto más vigorosa cuanto más se hagan activamente presentes, los diferentes componentes de la comunidad educativa, trabajando juntos y confrontando sus diferentes puntos de vista. Sería muy indicada en esta fase una reunión del consejo de la institución, y se podrían encontrar hechos significativos, a su nivel, que les ayudaran a comprometerse. Podrán así también, elaborar un método de autoevaluación que les permita autocontrolarse en las diferentes fases de la programación que el grupo haya acordado.

Esta búsqueda común conduce pronto a la institución, o a los grupos (padres de familia, profesores, alumnos, dirección), a determinar las responsabilidades respectivas de cada uno. Muy frecuentemente se manifiesta necesaria una redefinición de puestos, para poner fin a situaciones falsas, fuentes de malos entendidos en las relaciones, y frenos de la acción. Se puede también determinar juntos cuál es el poder de los diferentes consejos. Volviendo a trabajar juntos el organigrama, se puede ver si faltan algunas articulaciones, si hay funciones que se mezclan, si sería necesario crear algunas nuevas y suprimir otras. Es el momento también, de discernir las responsabilidades de cada uno e incluso de los grupos, en su elaboración en las tomas de decisión. Aun cuando el problema del poder quede aún confuso, ambiguo y tabú, todavía una crítica institucional puede, en cada caso particular, permitir determinar y situar mejor el problema. De todas maneras, existe un margen de libertad, más o menos extenso, para las diferentes categorías de personas, y se pueden crear nuevas estructuras más favorables a la participación y a la formación permanente de todos.

Podría uno imaginar una célula de base, compuesta por delegados de la dirección, de la administración, de los alumnos, de los padres de familia y de los profesores. En el seno de esta célula se elaboraría un programa, que abarcara un período más o menos largo, y un sector más o menos vasto de la vida y de las actividades de los alumnos. Estos últimos aprenderían así, sobre la marcha, a participar en la toma de decisiones, con los mismos derechos y la misma libertad de palabra que los adultos, y determinando ellos mismos sus objetivos y los medios para alcanzarlos.

Autonomía, creatividad, inserción social son líneas básicas de orientación que pueden inspirar toda la estrategia de una escuela. Sin embargo, toda escuela se dirige a un medio muy preciso: ¿Qué acción puede realizar frente a la realidad en la que está inserta?, ¿qué tipo de hombre quiere y puede formar?, y por ese medio, ¿qué tipo de sociedad puede



y quiere establecer? Una crítica institucional debe conducir hacia estos interrogantes, y propiciar un proceso de conscientización en el interior de la escuela, en su medio de inserción, y en fin, en la realidad global de la que forma parte.

d) La continuación del proceso

Una crítica institucional en el medio escolar no es, sino un momento de la vida, por más que sea intenso y determinante. No es, sino el punto de partida de un proceso largo en el que el grupo escolar entero, más consciente de sus posibilidades y de sus límites, de su finalidad profunda así como de sus características propias, se compromete en la marcha hacia una autogestión que debe inventar continuamente. Uno de los medios que pueden ayudar es el informe escrito que los intervinientes del exterior deben proporcionar, y el cual debe llegar a todas las categorías de la institución.

Este informe no es sino un recuerdo escrito, de un momento de la vida de la institución. Una vez que los intervinientes del exterior no están ya presentes, el grupo percibe más claramente que sólo él es el agente de su crítica institucional. Es a él al que le toca asumir el poder, en el sentido que él le ha dado, definido por las estructuras que él ha modificado, para alcanzar mejor sus objetivos, y por los medios que él se ha proporcionado: metas precisas, cuantificadas, y para fechas determinadas, que le permitan autoevaluarse.

Después de cierto tiempo, frecuentemente el grupo experimenta la necesidad de otras intervenciones, de las cuales puede obtener un punto de vista interior, puesto que los interventores han vivido la crítica institucional con él, pero también exterior a él mismo y por consiguiente más objetivo. Se abre entonces la fase de un acompañamiento periódico, hasta que el grupo llegue a una mayor coherencia y se vuelva más y más autodeterminante.

Metodología

Una manera de clarificar los fines y los métodos de la C.I.C.C. que practica el INODEP, es el de establecer una comparación con otros tipos de intervenciones, que ya han sido estudiadas y son conocidas. Lapassade y Lourau¹ definen tres niveles de análisis y de intervención.

1. La intervención sicosociológica.
2. La intervención organizadora.
3. La intervención socioanalítica.

Siendo militantes que deseamos colaborar con otros militantes, es claro que rechazamos la investigación pura hecha sobre el terreno, simplemente para hacer progresar el conocimiento. Consideramos que una intervención es siempre un compromiso y la aceptación de no refugiarse en una pretendida neutralidad de laboratorio artificial, de afrontar todas las dimensiones de la realidad, y de no contentarse con resultados bien definidos, cuantificados, conceptualizables y reconocidos por criterios simplemente académicos. En esta óptica, lo que nos interesa es la utilidad potencial de esta búsqueda para aquéllos que están implicados en una acción, y no las sutilezas de distinciones entre tal o cual concepto.

De la intervención sicosociológica, conservamos las tres fases distinguidas por Marx Pagés: toma de conciencia-diagnóstico- acción. "La fase de toma de conciencia consiste en localizar las dificultades sociales desconocidas hasta entonces. En el estadio de toma de conciencia, estas dificultades son percibidas aun de una manera sectorial: no están relacionadas las unas con las otras".

De la intervención puramente organizadora no tomamos prácticamente nada. Los sociólogos de la organización son extremadamente discretos en cuanto a su metodología. Temen, en efecto, revelar su sumisión a los sistemas establecidos, y las "crisis en frío", de las que habla Michel Crozier, quien por otra parte, invita a la sociología a no reflexionar a partir de pro-

¹ Lapassade (Georges), Lourau (René): Clés pour la Sociología. París. Segehrs, 1974, 240 pp.



yectos revolucionarios, sólo contemplan cambios organizativos a nivel formal, sin transformación de estructuras.

Por el contrario, tomamos muy en cuenta los diferentes elementos de la “intervención socioanalítica”, indicados en el libro citado.

1. Análisis de la demanda de intervención, que comprende la petición oficial de los responsables de la organización, su petición implícita oculta en ocasiones, detrás de la petición explícita, y las expectativas del grupo de miembros de la institución y de beneficiarios de la organización. El conjunto de responsables de la organización y el grupo de miembros de la misma, son el colectivo con el que se trabaja en la intervención. Añadiendo las determinaciones de lugar y de tiempo de las sesiones son el campo de intervención socioanalítica.

2. La Autogestión de la intervención por el colectivo de la organización: El colectivo de la organización debe autoconducirse en cuanto a horarios, números de sesiones, relación entre las sesiones de análisis y las otras actividades cotidianas, distribución del trabajo, programa, repartición en subgrupos eventuales de análisis, peticiones particulares al grupo de socioanalistas, modalidades de pago al grupo de socioanalistas. Se analizan los obstáculos que se presentan a la autogestión de las sesiones, los límites que tiene, evidentes o no; todo lo cual revela las determinaciones institucionales ocultas.

3. La regla de “decirlo todo”, o de *libre expresión*. Se trata de hacer surgir en las sesiones, lo que “institucionalmente” no se dice, los rumores, los secretos de la organización, las pertenencias a uno u otro subgrupo. No faltan obstáculos para restituir completamente a la institución este saber; se analizan estos obstáculos como reveladores de la estructura institucional, y de los no-saberes que rigen a las instituciones.

4. El esclarecimiento del *entramado* de relaciones, positivas o negativas que se dan, por el hecho de la pertenencia a subgrupos, categorías, ideologías y otras particularidades, que vienen a negar la pertenencia común a la organización. Las modalidades particulares de las

pertenencias y referencias a unos u otros grupos atraviesan por todas partes a la organización, ya que el sistema social global, la estructura de la sociedad dividida en clases, se refleja en la unidad microsociedad de la organización. El análisis de estas implicaciones cruzadas no puede sino ofrecer dificultades, que son reveladoras de las relaciones que tienen los miembros con la institución, de su “transfert institucional”.

5. El análisis de las implicaciones del investigador-interventor. Es decir, el análisis de la respuesta que da el grupo de socioanalistas, frecuentemente sin saberlo, al proceso de análisis del colectivo. Reconocer estas implicaciones es adelantar la parte principal del trabajo socio-analítico. Los obstáculos que se dan para reconocerla constituyen lo esencial del campo analítico. La implicación se formula a veces, en términos de “transfert y contra-transfert institucionales”; los obstáculos al análisis, en términos de “resistencias”.

6. La elaboración o la elucidación de analizadores. Por analizadores, se entiende, elementos que, por las contradicciones diversas que introducen en la lógica de la organización, ayudan a expresar los elementos determinantes de la situación. Por ejemplo, un subgrupo que tiene un comportamiento raro en relación al conjunto, por su presencia, o por sus palabras, o por su acción, provoca el que otros miembros, subgrupos del colectivo, se expresen (o callen ciertas cosas), ejerzan presiones, manifiestan una represión reveladora de las verdaderas relaciones de poder. Estos son los analizadores “naturales”. Por el contrario, los ejemplos de elementos mencionados en los párrafos anteriores y que revelan la estructura institucional, constituyen analizadores elaborados para favorecer el dispositivo socioanalítico de intervención, el cual es el analizador experimental de base.

Veremos cómo nuestra experiencia nos ha conducido a tomar en cuenta, a nuestra manera, estos diferentes elementos, atribuyéndoles un lugar más o menos importante. Nos valdremos de ellos en las “llaves de lectura”, o en las indicaciones tácticas.



1. DISPOSITIVOS PEDAGÓGICOS

Ritmo

El principio de base, es el de alternar tiempos breves e intensos, en presencia de los catalizadores externos a la institución, y tiempos amplios de acción y de organización. Lo que se busca es el ritmo más adaptado al conjunto de miembros, y a su capacidad de tomar en sus manos por sí mismos, su realidad.

La experiencia nos dice que hay que tomar dos factores en cuenta para la determinación del ritmo de la intervención: el tamaño de la institución y su lugar principal de implantación social

En una institución pequeña, el ritmo puede ser más rápido porque la expresión del conjunto de miembros necesita menos tiempos; se puede evitar la pesadez de expresarse en forma indirecta, por medio de representantes, o delegados, y las confrontaciones se podrán hacer de persona a persona. Por ejemplo, en una institución en la que trabajan doce miembros, cuatro fases de tres días cada una, en el plazo de un año, permiten una forma de conciencia de las dimensiones institucionales, y una nueva responsabilización colectiva de su trabajo.

Una institución con un número más grande de miembros, exigirá una duración de intervención más amplia, y, por consiguiente, un ritmo más lento. Será necesario prever ondas sucesivas de encuentros, de confrontaciones, con rondas de confrontación a nivel de los grupos de base de la institución, para que no suceda que las bases, después de haber proporcionado información sobre sus percepciones e intereses, sean olvidadas en el momento de los análisis y de las tomas de decisión. Tenemos muy presente en la memoria, la actitud sorprendida e incrédula de algunos responsables de instituciones, cuando expresamos el deseo de verificar con las unidades de base el valor de algunos diagnósticos, como si fuera imposible que los trabajadores pudieran descubrir algo valioso.

Parece también que el ritmo debe ser diferente según que se trabaje en medio rural o ur-

bano. El trabajo con instituciones implantadas en medio suburbano, por ejemplo, puede ser más rápido, dado que el medio evoluciona con una rapidez acelerada, frente a la necesidad de adaptarse a una realidad en movimiento, con normas poco definidas, con población variable... El trabajo en medio rural deberá ser más lento, tomando en cuenta las dificultades de expresión que van más allá de la desconfianza, frente a personas o métodos nuevos. Cada etapa deberá ser apreciada y asumida, según lo que aporta concretamente, a un nivel operativo.

Secuencias

Para dar una idea de los dispositivos metodológicos que hay que inventar, a partir de la naturaleza de cada institución, teniendo en cuenta su momento histórico y campo de implantación, presentamos tres secuencias diferentes experimentadas con una sola institución:

- A) Primer trabajo con el equipo central.
- B) Primer trabajo con un equipo en medio suburbano.
- C) Primer trabajo con un equipo en medio rural autóctono.

- A) Esta primera secuencia se realizó en cuatro jornadas de trabajo. Se la puede descomponer en trece momentos sucesivos.

Sus objetivos eran:

- El llegar a acuerdos previos entre la institución y el equipo de intervención.
- Hacer el inventario de las posibilidades y recursos internos, útiles para la C.I.C.C.

Participaron:

- Representantes de los diversos equipos de trabajo.
- Representantes del departamento técnico de evaluación.
- Representantes de la dirección.



1. *Presentación de los participantes:*

- Para situar bien los niveles de responsabilidad y los centros de interés.

2. *Presentación del pre-proyecto de análisis por parte del equipo de intervención:*

- Línea de la C.I.C.C.
- Itinerario metodológico.
- Calendario.
- Objetivos de formación.

Para situar mejor las posibilidades y los límites del método, y poder criticar el proyecto y reelaborarlo.

3. *Visión de conjunto informal. Expresión de problemas.*

Para realizar un primer inventario de las contradicciones, de las ambigüedades, de los puntos fuertes.

4. *Reflejo hacia el grupo, hecho por el equipo de intervención.*

En función del esquema base de la C.I.C.C., y destacando los sectores en los que las preguntas son más numerosas:

- Realidad global, ubicación de la institución.
- Estrategia, opciones a redefinir.
- Estructuras, reorganización por realizar.
- Sectores en los que la institución domina mejor su experiencia.
- Medios de implantación de los proyectos.
- Tácticas y métodos concretos.

5. *Profundización del principal punto fuerte:*

- Línea metodológica clara.
- Primacía clara de la acción.
- Rechazo del intelectualismo.

6. *Crítica de la proposición hecha por el equipo de intervención:*

- Formación de un consenso.

- Formación para la autoevaluación.
- Autocrítica colectiva.
- Organización de la acción.

Preguntas sobre:

La amplitud del proceso, los arranques sucesivos de la crítica de proyectos.

El paso de la descripción a la crítica, y a la creatividad.

Decisión de partir de acciones concretas. Insistir en la operabilidad. Tener en cuenta las evoluciones diferentes, de los proyectos.

7. *Inventario de las personas y recursos de la institución: que pueden participar de manera más calificada en la C.I.C.C.*

Datos sobre cada una de las personas:

- Su formación de base.
- Su experiencia educativa.
- Su especialidad.
- Sus capacidades de nivel del saber, del saber hacer, de las posibilidades de comunicación y de retransmisión.

(La cuarta parte de los miembros de la institución tenían competencia suficiente para trabajar directamente en la C.I.C.C., todos los miembros podían entrar en el proceso.)

Constitución de cinco equipos:

1. Análisis, evaluación general.
2. Evaluación educativa.
3. Planeación.
4. Organización.
5. Documentación.

8. *Gráficas de las etapas de evolución de los proyectos:*

- Estudios realizados sobre investigación del medio.
- Acciones organizadas.



- Evaluación, precisión de los proyectos.
- Movimiento de personal.
- Relaciones con el medio.

(Se ponen en evidencia los ritmos diferentes en el medio rural y en el medio suburbano. Duración media de las etapas: seis meses.)

9. Selección de testigos privilegiados.

Tres categorías:

- *Indicadores*, con problemática diferente a la de la institución, y capaces de tomar postura en relación a ella.
- *Solidarios*, que trabajan en otras instituciones, pero que han dado pruebas de interés y de solidaridad reales con la institución.
- *Salidos de la institución*, después de haber estado comprometidos con la institución, y que hayan escogido el trabajar en otros sectores.

10. Inventario de documentos significativos:

- A nivel de la institución.
- A nivel de los proyectos.
- Reportes de encuestas.
- Redacción de proyectos.
- Evaluaciones.
- Actas de asambleas, de reuniones.
- Estatutos.
- Reuniones generales.

Relación entre los documentos y las etapas de evolución.

11. Inventario de las necesidades de formación permanente, distinguiendo:

- La formación en la acción, en el interior.
- La formación especializada, en el exterior.
- El contenido de la formación.
- La forma, el ritmo, modalidades.

Insistiendo sobre:

La toma de distancia en relación a la acción.

La pluridisciplinaridad. Los instrumentos de trabajo.

12. Diálogo del equipo con los representantes de la institución, sobre la coyuntura de la C.I. C.C.

Proposiciones sobre:

- Perspectiva para el futuro.
- Relaciones con otras instituciones.
- Cuestiones financieras internas y externas.
- Poder y lugares de toma de decisión.
- Distinción entre "movimiento" e institución.
- Motivaciones implícitas.

13. Precisiones sobre la petición de C.I. C.C. por parte de la institución y nuevas exigencias:

- Insistir, tanto en la C.I.C.C. de la institución en conjunto, como en cada uno de sus proyectos de base.
- Tener en cuenta los ritmos diferentes de evolución de cada proyecto.
- Utilizar al máximo las potencialidades internas: los cuatro equipos y el conjunto de los miembros.
- Desprender una política de formación permanente para la institución.
- Comenzar el análisis de todos los proyectos, simultáneamente.
- Desarrollar los elementos de creatividad, a nivel de los proyectos, pero también a nivel de la institución: extensión por apoyo, a otros proyectos.

14. Decisiones comunes:

- Que el equipo de intervención anime la formación de los miembros de la institución a la autoevaluación.
- Que el trabajo se realice en un clima de obligada sinceridad.
- Que el equipo del exterior supere el estadio de análisis, y acompañe a la institución hasta la pretoma de decisión.



- Que tres personas del consejo puedan ser consultadas si resultan problemas delicados, especialmente de casos personales.
- Dar comienzo al mismo tiempo a la C.I.C.C. a nivel del conjunto de la institución.
- Que el equipo de intervención esté constituido por X psicólogo y Y economista.
- Que durante todo el proceso esté presente el responsable de la subdirección de la evaluación.
- Que para la realización de este análisis se utilicen y se inventen los documentos e instrumentos necesarios, los cuales podrán aparecer en una publicación común.
- Acuerdo sobre las fechas de las próximas reuniones de trabajo.
- Acuerdo sobre el presupuesto de trabajo distribuido a lo largo de dos años. El costo y la amplitud se justifican, por el hecho de que la C.I.C.C. es a la vez formación, evaluación, acompañamiento metodológico.
- Hacer realidad el que la institución sea analizada, prioritariamente, por los promotores de base, y que los miembros del equipo central participen en la evaluación de los proyectos.

Se puede percibir en lo anterior, claramente, cómo han sido abordados los diferentes elementos de toda intervención socioanalítica:

análisis de la petición; autogestión de la intervención; regla de libre expresión; elucidación de las implicaciones cruzadas, de las pertenencias a grupos; implicaciones de los interventores; elucidación de los analizadores.

B) Esta secuencia se efectuó con un grupo que trabaja en un medio suburbano, todos los promotores (14) estuvieron presentes durante los tres días. Habían trabajado juntos desde hacía dos años, y unos meses antes habían tenido una semana intensa de evaluación, a base de informes escritos, elaborados por las personas mismas, del grupo. El líder del grupo había manifestado su deseo de dejar su puesto de coordinador, en los próximos meses.

1. Expresión de las "contradicciones positivas", del proyecto percibidas por cada trabajador.

Expresión de las expectativas con respecto a la C.I.C.C., por parte del grupo (de hecho fueron expresadas por el líder de acuerdo con el grupo).

2. Preguntas por parte de los intervinientes sobre las evaluaciones anteriores realizadas por el grupo.

Presentación del marco de referencia de la C.I.C.C.

3. Presentación de un estudio reciente de un subgrupo, sobre las carencias del medio de acción.

4. Elección de los testigos de la acción del grupo, en tres categorías: favorables, críticos, opuestos.

5. Proposición de un esquema de búsqueda, que hiciera aparecer la evolución del medio, los obstáculos, los recursos y las alianzas.

6. Trabajo del grupo a partir del esquema fundamental C.I.C.C.

Inventario de los puntos claves.

Para manifestar las motivaciones de la acción.

Para enganchar con la problemática actual del grupo.

Para situar su papel de interrogantes críticos, respecto de las dimensiones no explícitas.

Para situar las dimensiones de la C.I.C.C. y permitir ampliar el campo de las expectativas.

Para tomar como punto de partida el avance del grupo en su análisis sociológico del medio.

Para propiciar la aceptación de una mirada del exterior.

Para permitir el paso de una descripción del medio a un principio de elaboración de estrategia coyuntural.

Para detectar las diferencias entre concepciones y acción, y permitir que afloraran conflictos latentes.



- | | | |
|---|--|---|
| <p>7. Reflejo por parte de los interventores de las ambigüedad y las contradicciones reales.</p> | <p>Para facilitar la toma de conciencia de las diferentes perspectivas.</p> | <p>Se puede constatar que pronto se tratan todas las dimensiones de la institución. El grupo, inseguro por el retiro de su líder, no puede, a pesar de su lucidez, entrar en una fase de creatividad real.</p> |
| <p>8. Expresión de la codificación hecha por el grupo, en cuanto a sus opciones ideológicas y prioridades de acción.</p> | <p>Para construir juntos el cuadro de referencia, soporte de una acción.</p> | <p>C) El tercer grupo, de la misma institución, trabaja en medio rural. Está constituido a partes iguales, por autóctonos y trabajadores sociales, extraños al medio. Es más pequeño (8 trabajadores), pero quizá por estar en medio rural, y por su heterogeneidad cultural, su ritmo es más lento.</p> |
| <p>9. Trabajo personal y después en grupo, sobre:</p> <p>Los puntos positivos del grupo.</p> <p>Las interrogantes, en cuanto al futuro.</p> | <p>Para ver el problema de la renovación, y la reorganización necesaria.</p> | <p>Esta primera secuencia duró cuatro días:</p> <p>1. Presentación de cada trabajador, de los intervinientes, de los representantes de otros proyectos.</p> |
| <p>10. Presentación del organigrama antiguo y el proyecto de uno nuevo.</p> <p>Estudio personal, y después en grupo, de los diferentes puestos y actividades.</p> | <p>Para criticar y elaborar en común la estructura y la repartición de fuerzas.</p> <p>Para una evaluación realista de la eficiencia de las actividades, en relación a los objetivos y a su costo en tiempo.</p> | <p>Para precisar status y funciones dentro de la institución y dentro de la C.I.C.C.</p> <p>2. Trabajo en grupo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • organigrama: • Topográfico. • Geográfico. • Funcional. • Del proyecto. • De la institución. <p>Para poder analizar las contradicciones a partir de un esquema visual, detectar las opciones de implementación, los problemas de relación internos y externos.</p> |
| <p>11. Reflejo, por parte de los interventores, acerca del dominio de las dimensiones culturales, económicas y políticas.</p> | <p>Para sistematizar las cuestiones a investigar y las líneas directrices del proyecto.</p> | <p>Para precisar la coyuntura, detectar las solidaridades, explicitar las tácticas de penetración.</p> <p>3. Estudio de las relaciones necesarias para la acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el exterior del medio. - En el interior del medio. |
| <p>12. Contacto con los testigos escogidos.</p> | <p>Para apreciar las diferencias entre la percepción interna del grupo y la percepción externa de su acción.</p> | <p>Para sistematizar el consenso del grupo y sus interrogantes.</p> <p>4. Reflejo por parte de los interventores, hacia los representantes de otros proyectos.</p> |
| <p>13. Reflejo hacia el grupo de las percepciones externas.</p> | <p>Para buscar una táctica eficaz en el medio.</p> | <p>Para detectar las problemáticas y analizar los procesos a partir de imágenes.</p> <p>5. Análisis de un montaje audiovisual sobre el medio de acción del grupo.</p> |



6. Elección de testigos del medio de acción: solidarios, críticos, contrarios.

Para obtener una mirada exterior de personas, grupos, instituciones.

7. Trabajo sobre un esquema de análisis del medio, elaborado por el grupo, con la participación de personas exteriores al mismo, pero que conocen bien el medio y están de acuerdo con la línea de acción.

Para destacar los elementos de la política general y precisar los objetivos.

8. Análisis de un corotomaje sobre el choque intercultural.

Para profundizar en la problemática específica del medio indígena.

9. Investigación en grupo del eslabonamiento de las actividades para alcanzar el objetivo.

Para buscar una unificación operativa en todo el proceso, distinguiendo la línea de acción principal, y los medios para apoyarla.

10. Explicación de los objetivos y programas de la formación permanente.

Para concretar las perspectivas de relevo total su parte de formas autóctonas.

11. Repartición en común de las responsabilidades por región, relaciones, funciones, temas.

Para una organización corresponsable del grupo.

12. Evaluación del papel de los interventores y representantes de otros proyectos.

Para re-precisar la situación del proceso, en vista a una próxima etapa de la C.I.C.C.

13. Contacto con los indicadores del medio.

Para una aclaración más objetiva desde el exterior.

14. Reflejo hacia el grupo de lo obtenido en estos contactos.

Para un reajuste, a partir de estas nuevas informaciones.

Se percibe aquí, una forma de trabajo más amplia y progresiva, apoyada en medios audiovisuales.

Fases

Estas tres ilustraciones de las primeras secuencias con la institución, a diferentes niveles, permiten ver cómo la expresión, la crítica y la creatividad, son momentos necesarios, por íntimamente ligados en el mismo movimiento, y que no se trata de etapas sucesivas, rígidas. La creatividad puede brotar ya, en las primeras confrontaciones, y, por el contrario, no surgir, al fin de largos análisis. Sin embargo, cada fase exige un acompañamiento específico.

En la primera fase, es importante situar bien, el momento presente de la institución, en su historia, para darse cuenta de los puntos neurálgicos y de los aspectos de éxito, revelados o confirmados por el tiempo. Es necesario percibir claramente las diferentes etapas de la institución: establecimientos, crisis, reestructuraciones.

El detectar las contradicciones más palpables y los éxitos más confirmados por el tiempo, permiten encontrar cuáles son los movimientos de fondo de la institución y los fenómenos más transitorios y superficiales. Así el grupo clarifica su experiencia y hace emerger de ella, lo que tiene de más significativo.

El hecho de que, aún dentro de la misma institución, las expectativas respecto a la C.I.C.C. sean diferentes, según las actividades, la antigüedad y el lugar de trabajo, proporciona ya una primera visión de la dinámica real y debe objetivarsele pacientemente, para no ceder a la tentación de comenzar la C.I.C.C. con un pseudoconsenso general.

En la fase crítica, la descodificación y la detección de las contradicciones debe realizarse



también, al nivel de la acción diaria de los promotores, con el pretexto de un análisis, que debe tener en cuenta todos los elementos y todas las dimensiones, puede uno desanimar a los promotores, haciéndoles sentir que nunca llegarán a dominar su realidad, que no comprenderán los mecanismos y los determinismos, y que les será necesario el remitirse a “otros” para entenderlos.

Las observaciones del medio y de sus diferentes dimensiones, pueden realizarlas los mismos promotores, quienes están mucho más en contacto con la realidad social. Sólo ellos participan un tanto, en la vida profunda y subterránea del medio, y son capaces de presentir las corrientes y las fuerzas que se dan en él.

En esta fase los trabajadores pueden ser más fácilmente excluidos del proceso: se les pide que expresen los problemas, o la percepción que tienen de las situaciones, algunas veces se les llama para la búsqueda y la puesta en marcha de soluciones, pero más o menos conscientemente, se les niega la posibilidad de la crítica y de la descodificación.

Por otra parte, la fase de expresión puede ser limitada en el tiempo; la crítica necesariamente es más amplia, menos fácilmente se le considera terminada y por este hecho genera una cierta insatisfacción.

La fase de creatividad puede ser intensa en el proceso. Aquí principalmente, es necesario ampliar el campo de participación. Si bien fácilmente admiten algunos que el buen sentido está suficientemente repartido entre los hombres, generalmente está uno inclinado a pensar que no sucede lo mismo con la capacidad de creatividad, que ésta se encuentra restringida a unos expertos que dominan su materia y que están al día en sus investigaciones. Una vez más es necesario liberarse del sistema de investigación universitaria, que no es de ninguna utilidad para una acción concreta, sobre todo para una acción colectiva.

Dentro de su campo de acción, los trabajadores son los más capaces para la innovación, si pueden tomar la distancia necesaria, establecer comparaciones, realizar experiencias. Si la

institución y el medio de acción, son su campo de trabajo, podrán desarrollar ahí su capacidad creativa.

Esta fase, si llega uno a abordarla, es siempre la más apasionante; en ella el tiempo no cuenta. Algunos grupos trabajan durante la noche, para poder presentar en la mañana nuevas hipótesis, nuevas posibilidades... Las alternativas no están prefabricadas, se inventa sobre la marcha, superando las contradicciones internas y externas. Se analiza cada obstáculo, para ver cuáles son sus raíces y cómo ha de ser rodeado o destruido.

Aparecen claramente los diferentes temperamentos de los promotores: las tendencias a controlar a la institución desde el interior con pequeñas reformas, las tendencias a abandonar sectores para ocuparse principalmente de otros a transferir su energía fuera de la institución, o a crear otros sistemas paralelos. Las ideologías también aparecen más claramente.

Y el proceso de codificación y descodificación se restablece de una manera natural, con una participación más amplia.

Dispositivos del proceso

Las dos ideas que están en la base del mecanismo de la C.I.C.C., el cual quiere ser un proceso a la vez ágil y lo más completo posible, son:

- La participación de todos los miembros de la institución, primero al nivel que dominan más, y después al nivel más amplio
- La utilización máxima de diferentes puntos de vista desde fuera de la institución, para que ésta sea cuestionada desde el exterior.

Elementos

1. La unidad de acción.

Entendemos por unidad de acción, la unidad básica de trabajo o de acción, en la que el grupo de promotores persiguen objetivos iguales, en



un lugar definido y bien circunscrito. Puede ser un ciclo de estudios en la escuela, una célula de base, un servicio, un equipo regional. Pensamos que se debe partir de estas unidades más pequeñas y más en contacto con la realidad, para que los miembros de la institución, desde el principio, tomen una parte muy activa.

2. La unidad central.

Es el lugar de la institución en el que se realizan las tareas de coordinación, de administración del conjunto... Es el equipo de Dirección, el Consejo de administración, o el Consejo Asesor. Frecuentemente de aquí es de donde ha surgido la petición de una C.I.C.C., y es aquí donde la crítica es frecuentemente a la vez más deseada y más rechazada. A este nivel es donde se encontrarán más "pantallas" de la realidad y las resistencias más fuertes.

3. Los testigos del medio.

Su aportación es importante y la elección que se hace de ellos es siempre significativa. Por esto, proponemos a las unidades de acción el que ellas mismas realicen la selección de sus testigos, distinguiendo tres categorías:

- a) Los adversarios o enemigos de la institución, que no están de acuerdo con sus objetivos y se oponen a su acción. Se pueden obtener elementos críticos muy apreciables, también de personas que, en un pasado reciente, hubieran abandonado la institución.
- b) Los aliados que trabajan en instituciones semejantes, y que con otras modalidades de acción, buscan los mismos objetivos. Su apreciación crítica se referirá sobre todo, a la táctica adoptada por la institución y que es diferente de la suya.
- c) Los representantes de la población, alcanzada por la acción de la institución. Proporcionan una visión más objetiva y relativizadora del impacto real de la institución.

4. Otras instituciones.

Una confrontación con otra organización que trabaje en el mismo campo, permite una comparación a todos los niveles, y obliga a las instituciones a una mayor clarificación. Algunas rechazan esta comparación porque no se sienten suficientemente armadas para ella.

5. Acompañantes del exterior.

Se trata, en el caso, de miembros del equipo INODEP escogidos para este trabajo. El equipo ideal estaría compuesto por dos miembros de formación profesional bien diferente, por ejemplo, un economista y un sicosociólogo. Por otra parte, se obtienen buenos resultados cuando uno de ellos conoce mejor el medio de acción de la institución, y el otro domina mejor el método C.I.C.C. Para el trabajo con instituciones, dentro de culturas diferentes, se impone el que haya un miembro de la cultura local.

6. Acompañantes por parte de la institución.

Un equipo compuesto por diferentes especialistas y representantes de la institución, ha de irse formando progresivamente al practicar la C.I.C.c., y al participar en el conjunto de actividades críticas, junto con los acompañantes externos a la institución. Este equipo es el que asegurará la continuación del proceso, la continuidad en la formación permanente de toda la institución, en la autoevaluación.

7. Nuevos testigos o instituciones.

Frecuentemente aparece la necesidad de otros cuestionamientos o confrontaciones, para obtener más claridad del exterior, sobre todo, cuando llega el momento de las redefiniciones estratégicas.



PREVIO:

Análisis de la demanda de intervención y establecimiento del contrato con

Representantes de la
unidad de acción

Representantes de la
unidad central

PRIMERA FASE

expresión (1)
crítica
creatividad

unidades de acción
acompañantes extraños a la institución

unidad central
acompañantes extraños a la institución

SEGUNDA FASE

expresión
crítica
creatividad

unidades de acción	testigos del medio
	representantes de otras unidades
acompañantes extraños	
acompañantes de la institución	

unidad central	testigos del medio
	representantes de las unidades de acción otras instituciones
acompañantes extraños	
acompañantes de la institución	

TERCERA FASE

expresión
crítica
creativa

unidades de acción	nuevos testigos
	representantes de otras unidades
acompañantes de la institución	

unidad central	nuevos testigos
	o nueva institución
acompañantes extraños y de la institución	

(1) En cada fase se subraya la etapa principal.



Tácticas de acompañamiento

Señalamos aquí, algunos elementos metodológicos que nos han parecido determinantes en la C.I.C.C. que hemos realizado. Detrás de ellos se adivina siempre, nuestra misma opción de acompañar un cambio a nivel institucional, apoyado en las capacidades de los miembros de la institución.

1. Un lenguaje sencillo

A causa de ciertas sofisticaciones de las ciencias humanas, un perito del exterior que no se refugie detrás de conceptos difíciles y misteriosos, corre el peligro de ser rechazado como nocientífico, y como quien no tiene un marco de referencia teórico. La cuestión está en saber si él coloca, ante todo, su propio reconocimiento como experto que tiende a permitir el que los miembros de la institución tomen el poder y dominen su realidad. Un esquema claro, un vocabulario sencillo, deben permitir el abordar, bajo un ángulo nuevo, una realidad viva, y elaborar juntos, un lenguaje nuevo. En una institución educativa, la cocinera, el jardinero, el alumno deben comprender lo que se está analizando, y situarse en los cuestionamientos que se hacen de su trabajo, sin verse bloqueados por un lenguaje inaccesible. Todo mundo sabe dibujar un organigrama y situar su lugar; los medios visuales están a la mano de todos, y pueden ser un medio de expresión para todos. La utilización de todas las técnicas de trabajo, aun aquellas que ahora parecen más tradicionales (talleres pequeños, equipos, seminarios...), no deben rechazarse, a condición de saber claramente lo que estas técnicas permiten, lo que excluyen, y también lo que pueden ayudar a hacer aparecer.

2. Los puntos fuertes de la institución

La experiencia muestra que una búsqueda sistemática y exclusiva de los puntos negativos de

la institución desmoviliza a los grupos, los vuelve incapaces de toda creatividad. Un grupo vive a base de cierto orgullo colectivo, más o menos consciente. Si la institución está verdaderamente alienada o es alienante, los miembros tomarán conciencia de ello y reaccionarán frente a esta imagen de sí mismos. Pero es necesario, primero, darles ocasión de un análisis así, que haga resurgir las líneas originales de la institución, sus especificidades, sus puntos fuertes, sus resultados verificables... Una institución, desde este punto de vista, es un colectivo de trabajadores, y es importante que el grupo por sí mismo descubra cuál es su relación con su trabajo y con la institución.

El paso de un grupo sometido (grupo-objeto) con organización jerárquica, e identificación de cada uno con el papel que le ha sido asignado por la institución a grupo-sujeto no puede apoyarse sino en este tomar en cuenta los puntos fuertes colectivos. El grupo-sujeto, asumiendo los roles que juega hasta en sus mismas contradicciones, puede entonces confrontarse mejor con sus incoherencias y aun con su posible disolución.

3. Aparición de diferencias y de conflictos

No se trata de provocar crisis para hacer de ellas un objeto de estudio. No es el análisis el que provoca la crisis de las instituciones, sino al contrario, las crisis de las instituciones son las que llaman a un análisis. La provocación puede hacer brotar la palabra reprimida, pero también, al mismo tiempo, hacen brotar una reacción a la provocación, y estos dos brotes pueden mutuamente obstaculizarse. En un conflicto provocado, uno u otro de los antagonismos puede resultar sofofocado y así no puede realizarse ningún avance real.

Por el contrario, el reconocimiento de un conflicto en una institución es una experiencia que significa un reto. Como escribe Mendel: "la experiencia de conflicto requiere e invita a la reintegración en sí, del sujeto, el reconocimiento de la agresividad, de la muerte, de la



locura, del arcaísmo, del miedo de castración, de las pulsiones infantiles como parte de uno mismo. Este estado de “conflicto reconocido”, no es posible sin un largo aprendizaje. Pero entonces, siendo menos intensas la frustración, la agresividad, la culpabilidad, la tensión se vuelve dinámica.

La institución, para sobrevivir, tiende frecuentemente a negar los conflictos, a disfrazarlos frente a las miradas extrañas, o caricaturizarlos para presentar, de ellos una imagen artificial. Frecuentemente, de hecho, los conflictos han sido codificados en expresiones simbólicas, aparentemente anodinas: personas, lugares, fórmulas...

En una casa hogar de trabajadoras, toda la búsqueda de cogestión se centró en torno a los corredores, que no eran, ni lugares privados, ni lugares públicos. Este lugar-símbolo, molestaba a todo el mundo desde hacía varios años, pero era necesario superar esta molestia y encontrar cómo hacerlo.

4. Acompañamiento y cambio.

Las instituciones que llaman a nuestro equipo de intervención tienen cierta idea, más o menos clara, de nuestra ideología. Cierta ambigüedad puede existir siempre, pero en nuestro caso es relativa, puesto que somos una institución que se ha definido a través de sus escritos y de sus acciones. Los grupos de militantes que nos llaman, rechazarían análisis pretendidamente neutros, que no buscan, ellos mismos, ninguna coherencia en su vida institucional. Los cambios que se buscan, se realizarán por medio de acciones que tengan por efecto modificar, no solamente la estructura de la institución, sino también su medio ambiente y su situación externa. Esto exige un cuestionamiento de los grupos en sus relaciones diarias efectivas, en sus determinaciones sociales concretas.

Por una parte, nuestro papel no es el de provocar un cambio de una manera voluntarista o manipuladora, sino acompañarlo, elucidarlo, seguirlo, estando a la escucha del discurso im-

plícito de la institución, de sus contradicciones, de sus fuerzas de transformación en acción, de los deseos de los grupos sociales, de los conflictos no expresados...

Por otra parte, sobre petición explícita, después de un tiempo de cooperación con un grupo que sabe distinguir nuestra tarea de acompañamiento, y nuestro compromiso en una institución bien definida, podemos explicitar nuestras posturas personales, sobre los problemas de la misma.

Por el contrario, sabiendo que nosotros no estaremos en la institución para asumir las consecuencias de las decisiones en la vida diaria, no intervenimos en los momentos de toma de decisión. Así, nos ha sucedido el tener que suspender el acompañamiento a una institución, un año antes del tiempo de las elecciones en ella, para evitar que ciertos miembros pretextaran nuestras influencias ocultas, para rechazar el cambio radical del equipo dirigente.

Por esto, nosotros no aceptamos el dar reportes diagnósticos sobre la institución, que tan frecuentemente se nos piden, porque estos le evitan a la institución el hacer su diagnóstico permanente, y le permiten refugiarse detrás de una autoridad exterior, utilizada de modo deferente por las tendencias internas opuestas. Pero, si es necesario, explicitamos cuál es nuestra percepción de las contradicciones más evidentes en la institución.

Por otra parte, no tratamos de escamotear ciertas crisis abiertas, entre la institución y el equipo de intervención, aun cuando no se tratara sino de una reacción contra lo extraño. Estas crisis nos parecen un momento importante en la descodificación del “transfer institucional”: el esfuerzo por conquistar a otras personas para que se adhieran a las finalidades de los subgrupos, y se identifiquen con sus limitaciones y contradicciones.

5. Una animación siempre por reinventar.

Los métodos de animación deben ajustarse continuamente, al avance del grupo. Para esto, los



acompañantes deben tener todo un bagaje técnico adquirido durante años de experiencia, y disponer de elementos metodológicos: esquemas de observación y de análisis, diferentes formas de trabajo en grupo “claves de lectura”, etcétera, con lo cual pueden ayudar al grupo a franquear los obstáculos externos o internos, que encuentre. Por esto, solamente en la práctica se puede uno formar en la crítica institucional, trabajando en equipos diferentes. Por esto también, si esta formación debe estar al alcance de trabajadores no expertos, exige una práctica bastante larga para evitar el jugar al aprendiz de brujo, con instrumentos que no se dominaran.

A título de ejemplo, se puede ver cómo adaptar los métodos para la solución de los

problemas, según la mayor o menor claridad de la proposición del problema:

claridad	método
÷ ÷	(6 personas, 6 minutos, 6 problemas)
+	entrevista-colectiva (5 preguntas abiertas a subgrupos)
-	tormenta de ideas (a partir de una palabra-clave)

Así mismo, el animador propondrá trabajos de grupo diferentes, según sea preferible el que más pronto, o más tarde, se manifiesten los conflictos latentes:

manifestación	constitución de sub grupos	que prepara aportaciones	presentados a
más rápida	homogéneos (por afinidad)	tipificados y antagónicos	un conjunto heterogéneo
más lenta	heterogéneos (vgr. por orden alfabético)	de compromiso	un conjunto superficialmente homogéneo

Todo el trabajo del animador consiste en reflejar la situación de la institución a partir del análisis del contenido realizado con los representantes de la misma, exige un gran dominio de estos análisis. La proposición de instrumen-

tos y técnicas de expresión, de crítica y de creatividad, requiere el que los acompañantes tengan a su disposición toda una batería metodológica ampliamente experimentada con diferentes grupos.



II. CLAVES DE LECTURA

No son ni instrumentos de análisis científico, ni propiamente hablando formas de investigación, sino pistas de búsqueda, preguntas para formular, puntos de referencia, que dan luz sobre las cosas que no se dicen, sobre las ambigüedades que ocultan los mecanismos institucionales. Deben permitir el “descifrar la realidad”, según la expresión de Paulo Freire.

Estas claves de lectura se descubren en la práctica misma de la C.I.C.C., en el proceso de plantear los problemas, en la dialéctica codificación-descodificación, a partir, también, de la institución, de los participantes (miembros de la institución y acompañantes), a partir, en fin, de los diversos tipos y roles de los “analizadores”. Por esto, no se trata de dar una lista exhaustiva de ellos. Nos proponemos solamente presentar algunos de entre ellos, subrayando que las claves de lectura conciernen propiamente a la institución misma y no, por ejemplo, al medio de inserción, lo cual delimita aún más su presentación.

Cada una de ellas debe situarse dentro de un conjunto, y debe permitir a los miembros de la institución, el detectar mejor los lugares donde surgen su pensamiento y sus acciones.

Se trata, más bien, de una invitación a los acompañantes y a los miembros de la institución a explicitarse, y a precisar cuáles son sus propias claves de lectura. Este libro es un documento de trabajo que debe ser ampliado y mejorados por cada uno.

CLAVES DE LECTURA PROPUESTAS

A) De la situación de la institución.

1. Coherencias mínimas necesarias.
2. Principios de identidad, de oposición, de totalidad.
3. Envejecimiento y burocratización.

B) De sus polos de tensión.

1. Las necesidades fundamentales.
2. Los nudos y oscuridades.

- a) El fenómeno autoridad.
 - b) El secreto.
 - c) El dinero.
3. Las tolerancias externas e internas.
 4. La pertenencia a la institución.

C) De sus mecanismos.

1. Progreso por conflictos.
2. Ocultación recíproca de lo político y de lo psicológico.
3. Los analizadores.

A) Claves de lectura de la situación de la institución

1. *Coherencias mínimas necesarias*

Una institución progresa superando crisis. A este nivel, una coherencia total no es, ni posible, ni aun deseable. La incoherencia proviene de una inadaptación latente entre dos sectores de una institución. El análisis busca explicitarla para que, convertida en alternativa y opción clara (es decir conflicto) se pueda dar un paso adelante. Si bien es cierto que siempre hay incoherencias, cuando estas son demasiado grandes la institución se pone en peligro, de la misma manera que un puente no puede obtenerse cuando las riveras están demasiado alejadas.

En el análisis, pues, se pregunta que incoherencias existen entre:

- a) La finalidad del grupo o institución y su inserción en la sociedad global.

En efecto, la situación misma de una institución, en el interior de un medio dado puede tender a esclerotizarla. Supongamos que una institución dice que su objetivo es la concientización, pero trabaja en un medio cercano a la cúspide de la pirámide social; o que quiere trabajar en el desarrollo integral de una región, pero no toca sino a un grupo étnico, etc. Tales incoherencias deben ser descubiertas, si se quiere reforzar la acción de la institución en la línea que ella misma se ha impuesto.



b) Entre la institución y su medio de inserción.

Aquí hay que preguntarse entre otras cosas, sobre todas las cuestiones de «estilo» en la acción de la institución. La lengua, el lenguaje, los edificios que se usan, los horarios, etc., pueden establecer verdaderas barreras entre una institución, fraguada en su propia lógica, el medio en la que quiere ser eficaz y que puede pertenecer a otra clase social.

c) Entre las finalidades que se expresan y las finalidades que realmente se persiguen.

Siempre hay una distancia entre lo que se dice y hacia lo que se tiende realmente. Cómo se emplea el tiempo, la repartición del presupuesto, la red de relaciones, revelan frecuentemente la prosecución de finalidades bien diferentes a las que se anuncian en el proyecto oficial.

d) Entre la finalidad y las estructuras de la institución.

Una de las causas de la distancia entre las finalidades que se expresan y los objetivos que se persiguen, puede ser la desadaptación o la incoherencia de las estructuras. Un grupo que lucha por la participación de la base, puede anular la participación por medio de una estructura jerárquica y permitir que pequeños dictadores ideológicos ignoren las condiciones reales de la autogestión de la que se proclaman partidarios.

e) Entre la finalidad y los métodos.

Al bajar de las grandes metas, la incoherencia puede encontrarse en los métodos empleados. Así, por ejemplo, una institución que tiene como finalidad el acoger a visitantes, y que cierra sus puertas la mitad del día, o una institución que se cree comprometida, y que aplica métodos de no-directividad que le permiten no definirse ella misma.

2. *Los principios básicos de los movimientos sociales.*

Los tres principios de los movimientos sociales, según Alain Touraine en su "Sociología de la Acción", constituyen una clave de lectura sencilla que permite detectar mejor la naturaleza de la institución.

1. El principio de identidad.

Todo movimiento social se da a sí mismo una identidad al declarar a quién representa, en nombre de quién habla, qué intereses protege o defiende. Es su definición la que le hace socialmente identificable y significativo.

2. El principio de oposición.

Un movimiento social lucha siempre contra una resistencia, un bloqueo, o una fuerza de inercia. Tiene necesariamente, adversarios. Sin oposición, pierde el elemento esencial que lo caracteriza: su proselitismo. En el análisis es, pues, tan importante, el identificar a los opositores del movimiento, como a aquellos cuyos intereses quiere defender. En el curso de su acción puede cambiar de adversarios, lo cual puede ser signo de un cambio de tácticas, o el primer signo de una transformación de su principio de identidad.

3. El principio de totalidad.

Un movimiento social actúa en nombre de ciertos valores superiores, algunas verdades de base reconocidas por todos los miembros de la colectividad. Un cambio de orientación, generalmente está acompañado de un cambio de su principio de totalidad. Así, un movimiento patriótico de inspiración religiosa que se hace laico, cesa de invocar el "orden querido por Dios" y habla del "sentido de la historia".

3. *Envejecimiento y burocratización.*

Una institución puede ser comparada con un organismo vivo. Y bien, hay vida cuando un



organismo responde, reacciona a los estímulos de su medio ambiente. Toda institución ha sido creada para responder a ciertas necesidades, demandas y estímulos, percibidos en un momento dado, poniendo en juego las estructuras apropiadas para esto. Pero el medio ambiente evoluciona y ciertos estímulos son reemplazados por otros... Hay envejecimiento de la institución (aparte del envejecimiento biológico de las personas), cuando las estructuras o los miembros de la institución no cambian más. Terminan no percibiendo los nuevos estímulos, no pudiendo reaccionar. La institución se dedica entonces a la repetitividad.

Para frenar este envejecimiento, es necesario utilizar los recursos de la institución que hasta entonces no estaban en contacto directo con el medio ambiente y sus estímulos.

Toda institución oscila entre dos polos contradictorios: la espontaneidad y la creatividad de sus miembros por una parte, y por otra, la organización de las decisiones y el control a nombre de la eficacia. No es posible que todos los miembros sean consultados respecto de todas las decisiones, en todo momento.

Existe burocratización cuando aquellos que son delegados por los demás para tomar ciertas decisiones y llevar cierto control, se autonomizan y acaban por reproducir dentro de la institución, la división social del trabajo que se da en el sistema dominante: pensadores-ejecutores, intelectuales-trabajadores teniendo los primeros un poder no revocable por la base.

Se trata, pues, de favorecer el polo de creatividad colectiva, para que la delegación del poder esté decidida y definida claramente por la base, indicando sus límites de duración y de amplitud.

Existe burocratización cuando alrededor de aquellos que tienen el poder se crea un cuerpo de intermediarios que no ponen en cuestión las decisiones, se refugian en un papel pasivo de ejecución, y se contentan con algunos privilegios debidos a su proximidad y a su relación con los que dirigen.

Existe evidentemente una división técnica de tareas. Surge el problema cuando esta divi-

sión técnica se convierte en una división social. Toda institución debe cuidar el que sus miembros participen no solamente en la toma de decisiones generales, sino también de que adquieran una cierta polivalencia que pueda romper la separación total entre puestos de decisión y puestos de ejecución. Esto no puede realizarse sino poniendo en juego progresivamente la creatividad de toda la institución.

B) Claves de lectura de los polos de tensión.

1. *Necesidades fundamentales.*

Una tensión, encontrada en toda institución, consiste en mantener a la vez los objetivos de la institución y responder en una cierta medida a las necesidades vitales de sus miembros. Un mínimo de respuesta a los intereses de los miembros es necesario para la supervivencia de una institución.

El esquema siguiente muestra el resultado de un estudio hecho con movimientos que se han marginado de la sociedad, que cuestionan fuertemente tanto a la sociedad capitalista como a una sociedad que no responde a las necesidades del hombre. El esquema muestra las respuestas institucionales que proporciona la sociedad (hoteles, empresas, asociaciones, clubs...) y las nuevas formas de agrupación que se crean (comunidades, grupos abiertos...) (Ver el esquema en la página siguiente).

La doble hipótesis que puede proponerse una institución es la siguiente:

1. ¿Nuestra institución pretende responder a cada una de las exigencias profundas en cierta medida, o de ninguna manera?
2. ¿Nuestra institución permite de hecho el que cada miembro busque en otra parte una respuesta a sus exigencias profundas o, inconscientemente, encierra a sus miembros en el espacio institucional?

Tales preguntas permiten decidir más claramente la relación miembros-institución, y per-



GRUPOS Y ASPIRACIONES FUNDAMENTALES

<i>Exigencias profundas</i>	Respuestas aparentes		Respuestas reales			
	<i>grupos</i>	tipos	grupos	<i>Exigencias comunitarias</i>	<i>criterios</i>	<i>criterios negativos</i>
amar, ser amado	de convivencia	pensión	de vida	cooptación	cotidianidad amistad	paciencia soportarse
crear, ser útil	de trabajo	empresa	de creatividad	proyectos comunes	relación aprecio	hacerlo en paralelo, con nostalgia del pasado
dar sentido, ser signo	de búsqueda	asociación	de significación	concepciones vitales comunes	participación de recursos	dificultades de compartir la fe
expresarse, ser uno mismo	de ocio	club	fiesta	libertad participada	admiración celebración	descanso en lugar de fiesta

miten denunciar más claramente la pretensión de algunas instituciones, de constituir para sus miembros un lugar de vida central y completo.

2. Nudos y nebulosidades.

a) El fenómeno autoridad.

Tratar el problema del poder es, no solamente tratar el problema de las relaciones de fuerza, sino sobre todo, el de los mecanismos de legitimación del poder y el del «fenómeno- autoridad». En efecto, todo poder actúa y se refuerza por sus legitimaciones, se oculta detrás de lo que llamamos fenómeno- autoridad, bien analizado por Gerard Mendel.

La primera mistificación a la que da lugar este concepto ambiguo, tan frecuentemente invocado, es la de hacer aparecer «la autoridad» como la exigencia de la sociedad entera sobre el individuo, cuando, de hecho, puede no ser sino la justificación, la legitimación abusiva del poder de una minoría sobre la mayoría, el intento de explicación, a la vez sociológica y psicológica, de las relaciones de dependencia: de aquí su carácter aparente de inevitabilidad e irreversibilidad.

La segunda mistificación consiste en usar como recurso manipulador la creencia en una trascendencia (de orden religioso o profano:

Dios, el partido, el bien común, el fundador, la patria, la familia, etc.), que se constituyen como referencias totalizantes que permiten montar el esquema descendente: valor supremo-jerarquía-legitimidad.

Las manifestaciones del «fenómeno-autoridad» son extremadamente numerosas y diversas, pero se sitúan siempre entre lo que se podría llamar un primer recurso a la fuerza que se imprimió en el niño, y un último recurso a la fuerza, en caso de transgresión. el fenómeno autoridad, cuando es coartada de la violencia, permite obtener, por un conjunto de medios una relación de dependencia que asegura un poder reconocido, más aún, deseado: el superior domina, el inferior se somete.

En fin, el fenómeno-autoridad en su proceso de sacralización, tiene necesidad de rodearse de un mínimo de misterio, de secreto, de distancia, todo lo cual forma la aureola de lo «mágico», en donde hunde sus raíces para alimentarse.

En la conjunción de estos tres elementos: referencia a una trascendencia, asimilación de la relación de dependencia, recurso al misterio, es donde se sitúa, se desarrolla y se impone el



fenómeno-autoridad. En ausencia de uno de estos elementos no se trata ya del fenómeno-autoridad, sino más bien de la dominación y de sus mecanismos.

El estar atento a estos tres elementos y a la manera como son interiorizados en el inconsciente colectivo del grupo, permite saber a qué fuerzas ocultas se deben enfrentar la búsqueda autogestionaria, tanto a nivel delos que detentan el poder, como al nivel de los que no lo soportan.

En esta perspectiva, puede uno hacerse algunas preguntas precisas:

- ¿Quién recurre ordinariamente al pasado?
- ¿Quién menciona sin cesar, ante todo “el espíritu del fundador”?
- ¿Quién habla del respeto a los valores establecidos?
- Etc.

El análisis colectivo de sociogramas, el estudio de los mecanismos de toma de decisión, permiten el que se manifieste de una manera clara, objetiva, concreta, cómo se sitúa la institución frente a este fenómeno-autoridad.

El secreto

El secreto, elemento de sacralización del fenómeno-autoridad, se manifiesta también con una regla de oro de las instituciones, cualquiera que éstas sean: sociedades, estados, aparatos y organismos de estado, partidos, etcétera. Esta regla de oro lleva nombres diferentes, pero su función es siempre la misma: proteger el poder, reforzar el fenómeno-autoridad. Secreto profesional, secreto de derecho divino, secreto de estado, secreto militar, etcétera, producen al fin de cuentas, una discriminación.

Si consideramos rápidamente la evolución histórica de los secretos económicos, puede uno hacer una constatación importante: los secretos, aun cuando han cambiado de forma, han existido siempre para defender privilegios.

En lo que se llama una economía de auto-subsistencia, puede hablarse de secretos “mágicos” que poseen los cazadores, los guerreros, los curanderos, etc., o en una economía de tipo tradicional (pre-capitalista), se puede hablar de secretos empíricos que constituían el patrimonio de grupos de artesanos especializados. En la economía de las sociedades industriales, se habla de secretos “pragmáticos”, que constituyen los elementos indispensables de los sistemas estratégicos de ataque y de defensa.

El imperialismo del secreto se manifiesta a través de fenómenos que aparecen en el campo sociopsicológico (con mayor cantidad de elementos efectivos), y en el campo ideológico (con más elementos políticos).

En el campo sociopsicológico

Aparecen fácilmente dos tipos de comportamiento, la ostentación y el repliegue o rechazo.

El secreto que hace singular y valioso a un sujeto, le confiere un prestigio doble: un prestigio de nivel (de los miembros de la casta elegida, de la élite, del club, de los buenos, del ghetto de dirigentes), que provoca la discriminación, y un prestigio jerárquico que confiere a la vez valor y poder.

El secreto, que permite aislarse, levantar fronteras infranqueables, comportamiento de repliegue o de rechazo, crea la penumbra en la cual se sitúan los que se creen investidos de una misión particular (referencia mítica o mística), y los que rechazan la confrontación de sus privilegios y que tienen mala conciencia.

En el campo ideológico

Una doble estrategia del secreto permite al grupo dominante el mantenerse o reforzar su poder: una estrategia de conquista, una estrategia de «disfraz».

En una estrategia de conquista, los detentores del secreto buscan a la vez el ganarse aliados haciéndolos “cautivos” del mismo (se com



parte una fracción del secreto; creación de comportamientos condicionados favorables a la acción del mismo), y a establecer una guerra de secretos con sus rivales a fin de arrancarles los suyos.

En una estrategia de “disfraz”, el silencio es el triunfo: silencio sobre los verdaderos secretos, silencio que hace creer que hay secretos donde no los hay. Se ocultan las cartas, se hacen desplazamientos de poder, el que uno realmente tiene o el que aparenta, para engañar al adversario, y conducirlo a un terreno de lucha en el que se empantane.

El estudio de la red de comunicaciones, del esquema de relaciones, del organigrama de las “eminencias grises”, de las alianzas de una institución, permite ver dónde se oculta realmente el, o los secretos y quiénes son los que los detentan.

c) El dinero

El dinero condiciona fuertemente el funcionamiento y la evolución de las instituciones; su poder es siempre ambiguo; dinamiza las posibilidades de creatividad o las mata, libera a los miembros, o a una parte de los miembros, de la institución, o los esclaviza. Puede estar en el dominio de las realidades conocidas, explícitas, de la institución, o puede caer bajo la ley del secreto. Por esto, una C.I.C.C. no puede esquivar el análisis del “dinero”: ¿de dónde viene?, ¿cómo circula?, ¿quién lo administra?, ¿a quién se le atribuye?, ¿qué importancia reviste en los problemas de la institución?, etc... Se ve la necesidad de un análisis de la política financiera, la verificación de su coherencia con la finalidad de la institución y con su política general; de aquí un análisis de las fuentes financieras con respecto a la ideología proclamada y los fines perseguidos; de aquí, el análisis de los presupuestos atribuidos a los diferentes puestos, departamentos, sectores de actividad, frente a los objetivos definidos y programados; de aquí, en fin, el estudio de la evolución de los salarios, su repartición, del ascenso en la escala de salarios.

Tarea exigente, ardua, a la cual deben asociarse todos los miembros de la institución, porque el problema del dinero, muy frecuentemente, es una área bloqueada aun en las instituciones que se proclaman oficialmente como “no lucrativas” y que se dicen de carácter social.

Por otra parte, hemos visto cantidad de instituciones que se empantanaban a nivel de sus estructuras, se desmovilizaban a nivel de sus perspectivas, se hacen ineficaces y pierden sus características, porque no le dieron atención a un problema que surgía de ellas mismas, el de la relación entre voluntarios y asalariados. No porque los trabajadores voluntarios estuvieran en situación de inferioridad profesional de menos poder, sino porque las relaciones “dinero” ocultaban los verdaderos conflictos, las verdaderas divergencias de intereses.

Los “reportes financieros” oficiales de los organismos, los tradicionales “balances” que presentan muchas instituciones, no bastan para poner claridad en torno al problema “dinero”, sino que se impone, sobre todo a este nivel una confrontación clara, a veces desgarradora.

3. Las tolerancias internas y externas.

Muchas instituciones tienen como ideal la tolerancia.

En el interior de la organización, esta tolerancia respecto de conductas, normas, valores diferentes entre los miembros, se llama pluralismo.

En el exterior, la tolerancia frente a su medio de inserción se vive como apertura.

La C.I.C.C. comparte bastante esta visión de las cosas: la falta de pluralismo produce la uniformidad, y la falta de apertura al medio produce la fosilización. En ambos casos, la creatividad del grupo queda mortalmente herida.

Sin embargo, la C.I.C.C. se aplica a buscar las fronteras más allá de las cuales la institución no puede extenderse en esta doble tolerancia: la frontera más allá de la cual el pluralismo interno desemboca en oposiciones insuperables



y la apertura al medio se convierte en una disolución de la institución.

No existen recetas para determinar estas fronteras, y mucho menos para ampliarlas y agrandar así el espacio de creatividad.

Lo que puede hacer la C.I.C.C. es animar la búsqueda y la reflexión de los miembros de la institución sabiendo que las fronteras pueden ampliarse en función de:

- la fuerza de identidad de la institución,
- la permisividad del medio y la permeabilidad de las fronteras,
- la relación estrecha con los miembros de la institución,
- la finalidad y naturaleza de la institución,
- su tamaño,
- su momento histórico de desarrollo,
- sus relaciones satisfactorias con los miembros de la institución,
- su aptitud para el cambio.

Encontramos aquí, un conjunto de indicaciones que permiten clarificar las declaraciones de la institución sobre el "pluralismo" y la "apertura" y que, de hecho, puede ocultar un repliegue dogmático de la institución sobre sí misma.

4. *La pertenencia a la institución.*

En torno al problema fundamental de la pertenencia a una institución, hay cuatro pistas de búsqueda a explorar:

— Los motivos de pertenencia. Frecuentemente existen diferencias muy considerables entre los motivos explícitos y los motivos implícitos en cada uno de los miembros. La pertenencia a la institución puede ser para los miembros un bien precioso que pagan al precio que se les exige, y en el que encuentran frecuentemente ventajas insospechadas. ¿Dónde se sitúa el común denominador? ¿Cuáles son las incompatibilidades de motivación?

— Además de la suma de motivaciones individuales, la institución posee una especie de monopolio de la pertenencia. ¿Quién lo ejerce? En otros términos, ¿quién es el que admite, y quién es el que es admitido? Por otra parte, el hecho de saber si el monopolio está basado en un producto o en un ideal, es también revelador. Así, instituciones, por ejemplo que venden o intercambian un capital simbólico (saber, poder, prestigio, etc.), frecuentemente están estructuradas sobre la base de un mito. La "desmitologización" tiene como consecuencia frecuentemente, la muerte de los profetas. en efecto, para ser capaz de crear, o de recrear, un "gran proyecto", hacen falta personas suficientemente ingenuas para ser "el hombre o la mujer de una idea" (es necesario creer en ello para hacerse creer).

— La pertenencia se traduce en la práctica en una cierta ortodoxia, tanto a nivel de las normas, como a nivel de los valores. Toda institución excluye ciertos comportamientos e impone otros. ¿Cuáles son?, ¿cuáles son las fronteras más allá de las cuales se da la marginación?

— Finalmente, las formas de integración en la institución o de "socialización institucional" son, igualmente, un elemento significativo que hay que estudiar. Toda institución proporciona castigos y recompensas. Una institución fuertemente ideologizada, va a definir "la verdad": lo que es la justicia, la cultura, la fidelidad... Los que se someten a esta verdad se sienten congruentes con la institución, apreciados en sus relaciones. Los que se apartan de ella ven disminuir su credibilidad y su poder.

C) Claves de lectura de los mecanismos de la institución.

1. *Progreso a través de conflictos.*

Antes de la segunda guerra mundial, se podía constatar una tendencia clara en las teorías psicológicas y sociológicas de atribuir el mal



funcionamiento de las estructura sociales al insuficiente control social sobre las tendencias biológicas fundamentales del hombre.

Se concebía el orden social como un aparato diseñado para dominar los instintos, reglamentar las tensiones y obtener “la renuncia a la satisfacción de las necesidades del instinto”, según los términos de Freud.

Hoy, esta concepción ha sufrido una transformación profunda. No es ya tan evidente el que exista entre el hombre y la sociedad una guerra incesante que opone a los impulsos biológicos las restricciones sociales.

La imagen del hombre como un conjunto de impulsos no disciplinados, es más una caricatura, que un retrato. Hoy se aprecian más las posibilidades del hombre.

Sin embargo, el individuo vive una tensión entre el deseo de una libertad personal y las estructuras sociales. En términos psicoanalíticos, el “yo” está jalonado por:

El principio del placer (libertad sin trabas), por una parte y por otra, el “superego” (ley, normas, deber, sentimiento de culpa interiorizado) y

El principio de realidad (restricciones sociales, estructuras).

deseos-leyes	libertad-restricciones
informal-formal	individuo-institución

Estas fuerzas dinámicas van por pares y se oponen entre ellas.

De su relación dialéctica depende el equilibrio del conjunto. Estas dos fuerzas tienen una orientación, una energía; su resultante tiene por meta los fines perseguidos por la institución y determina las zonas de restricción y de libertad del individuo.

En las estructuras sociales, dos elementos son de importancia primordial:

1. Un conjunto de ideales, de fines e intereses propios de la sociedad, que son considerados como *finés legítimos* por todos los miembros, o por la mayoría. Son cosas por las que vale la pena trabajar por las que vale la pena vivir.

2. La reglamentación y el control de los medios aceptables para conseguir estos fines. Son los *medios institucionalizados*, mandados o autorizados, para lograr sus fines y objetivos. De aquí la tipología siguiente, tomada de Robert K. Merton:

TIPOLOGÍA DE LOS MEDIOS DE ADAPTACIÓN INDIVIDUAL

<i>Modos de adaptación</i>	<i>Fines culturales</i>	<i>Medios institucionalizados</i>
Conformismo.	+	+
Innovación.	+	-
Ritualismo.	-	+
Retirada.	-	-
Rebelión.	±	±

+ = aceptación

- = rechazo

± = rechazo de los valores presentes y sustitución por nuevos valores.

Noción del conflicto.

El conflicto es un mecanismo que permite el cambio social en la medida en que se produce, por razones internas o externas del rechazo de la situación inmediatamente anterior.

La situación conflictual genera cambio.

Favorecer un conflicto es aceptar el considerar que el bien de la colectividad debe ser llevado en las manos de todos los miembros, y no solamente por aquellos que son los representantes oficiales.

Favorecer un conflicto, es impedir que la institución llegue a ser para sí misma su propia finalidad, y sus dirigentes los detentores absolutos del poder. Es también querer que se manifiesten los intereses antagónicos que se dan al interior de la estructura, para permitir una modificación permanente y autoevaluada.

El conflicto que se da en una institución en forma rara y excepcional, reviste una intensi-



dad dramática, mientras que considerado como una técnica de cambio social, querido y concertado, resulta una forma de regulación de los grupos que se asumen a sí mismos, compartiendo el poder confiado, hasta entonces, a una minoría.

Cuando una estructura admite el conflicto, dispone de un medio importante para reorientar las condiciones de equilibrio y para modificar las relaciones de poder.

El conflicto no tiene sino en la medida en que tiene una función de analizador, es decir, que tiende a poner en evidencia los componentes de un grupo constituido, y sus interrelaciones y acciones, a fin de captar las causas del mal funcionamiento o del bloqueo, y remediarlas. Pero esto es necesario quererlo, porque significa aceptar que aparezcan a los de todos, las

contradicciones hasta entonces mitificadas y mistificadoras.

En una institución, se encuentran dos maneras de manejar esta tensión fundamental, estas fuerzas dinámicas y estos modos de adaptación. La institución evoluciona pasando de crisis latentes a crisis abiertas, pero este paso se maneja de formas diferentes.

La lucha se entabla entre dos grupos que tratan cada uno de ellos, de arrastrar el conjunto de la institución compuesta de conformistas, innovadores, y ritualistas. Por una parte está el grupo de los que han aceptado una responsabilidad oficial en la institución y por otra parte uno, o varios grupos de "rebeldes" que presionan hacia el cambio. No hablan ambos el mismo lenguaje y la institución progresa a partir de su confrontación.

Quieren	los "responsables" institucionalizar el cambio	los "rebeldes" dominar la conjuntura.
Insisten	en la dinámica de intercambios	en el contenido de los intercambios.
Buscan	evitar el conflicto abierto	provocar la aparición del conflicto.
Declaran	que los otros "se están desviando"	que la institución "está desviando".
Valorizan	el consenso y el bien común	la diversidad y la confrontación.
Presionan hacia	una adaptación del lenguaje y de las formas	un cambio de práctica
Recuerdan	la necesidad de una maduración lenta	la urgencia que se impone.



La institución avanza de esta manera de crisis en crisis, a través de salidas de individuos y grupos, a través de medidas de compromiso, a nivel del lenguaje, a nivel de las prácticas, de recuperación de las ideas nuevas... sin embargo, o bien la institución acepta esta lucha permanente que le permite el cuestionarse continuamente, o bien rechaza esta tensión interna y muere por desaparición de sus fuerzas vivas.

2. *Ocultación recíproca de lo político y de lo psicológico.*

Todos hemos tenido experiencia de esto en la vida diaria, las verdaderas razones de una actitud, de un comportamiento, de una elección permanecen ambiguas, ocultas, tanto para los mismos sujetos como para los observadores. Las explicaciones dadas no satisfacen y se puede constatar que se está haciendo una transferencia de problemas, o de motivos, de un terreno a otro. Por otra parte las ciencias humanas, en particular la psicología y la política, frecuentemente han caído en una trampa de dar explicaciones finales, o globales, en una perspectiva totalizante. Freud y Marx, mal comprendidos y mal interpretados, son citados como "Maestros" que proporcionan "la" clave de la realidad. Lo cual esa la vez, simplista, peligroso y mitificante. Lo que diremos en el capítulo del "análisis pluridisciplinal" aclarará esta afirmación.

Nuestra propia práctica y la experiencia de la C.I.C.C., nos han conducido a esta contestación: en numerosas instituciones, los problemas afectivos de relaciones personales, etc. (que surgen en el campo psicológico), son interpretados y tratados como problemas de orden ideológico o estratégico, cuando no son conscientemente deformados por estas presentaciones. Igualmente, los llamados problemas políticos, son en ocasiones problemas que surgen de la psicología.

Por otra parte, cuántas veces se ha visto a una institución hablar de bloqueos estructurales, cuando se trata, de hecho, de bloqueos en las relaciones y viceversa.

Clarividencia, seriedad de los análisis, no son las únicas cosas en juego. Está en juego

también, una táctica que tiende a evitar la confrontación, el cuestionamiento, con aquellos de quienes se dice que "se desvían" y que son valiosos analizadores. Basta que alguno denuncie el poder dominante, o las estructuras alienantes de su movimiento, de su organismo, o de su iglesia... se dirá que "una vez que haya arreglado sus problemas personales, cuando adquiera más madurez... será menos agresivo y menos radical en sus opiniones y en su acción política". De la misma manera, se puede constatar que cierto militante intolante, en proceso constante de radicalización no codificada y autoanalizada, puede ser signo de una falta de estructuración o de una destrucción de la personalidad.

A partir de la clarificación de la problemática, pero también a lo largo del proceso de descripción, de crítica y de creatividad, la C.I.C.C. ha de facilitar a todos el evitar lo que hemos llamado: ocultación de lo político por lo psicológico y viceversa. No se estará nunca suficientemente atento porque aquellos que tienen el poder, utilizan este procedimiento para romper las posibles solidaridades estimulando la aparición de subgrupos cerrados (hippis, carismáticos), que se aíslan progresivamente en sus particularismos ineficaces.

Es de notar que aquellos que están establecidos en puestos de poder, utilizan más frecuentemente el procedimiento de reducir cuestiones políticas, a simples inquietudes psicológicas personales. Así, si alguno cuestiona fuertemente la estructura, será inmediatamente sospechoso de tener problemas personales, sexuales, de equilibrio mental, o de integración social. Y a la inversa, cierta reducción simplista, que pretende que no existen problemas psicológicos sino que todo es político, puede ser la apreciación de individuos que tienen poco conocimiento de la amplitud y la complejidad de las luchas por el poder.

3. *Analizador.*

El concepto de analizador aparece en el contexto de acercamiento dinámico del socioanálisis.



El analizador es un *revelador* de la estructura de la institución, un *provocador* de esta institución, que saca a la luz las contradicciones y las coherencias. Es también un *catalizador* valioso de las tuerzas difusas, dispersas, no expresadas. Su función principal es la de *orientar hacia el futuro*. Fruto del pasado, surge en el presente para abrir lo que podemos llamar “los inéditos viables históricos”.

En un sentido muy amplio, todo acontecimiento, como todo elemento de la realidad (de la realidad restringida de la institución, de la del medio de inserción, o de la sociedad global), puede jugar el papel de analizador: un comportamiento que se desvía de lo común, una intervención imprevista, un hecho social, una innovación, etc. El carácter imprevisto, fortuito, no conforme, es lo que le confiere el carácter de analizador: sorprende, cuestiona por lo inesperado. Además, es necesario que sea descifrado por los grupos implicados, es decir, reconocido como revelador de una estructura social (mayo 68 en Francia, por ejemplo), de una estructura institucional (carta abierta de alumnos), como provocador de la reflexión, como catalizador de los elementos de transformación y de creación.

El impacto del analizador puede situarse en tres niveles:

- ideológico, si cuestiona las finalidades de la institución, o sus metas, o su política general, o sus objetivos;
- organizacional, si denuncia las estructuras y el funcionamiento de la institución como sus problemas de jerarquía, de repartición del poder y del trabajo, etc.;
- psicológico, si descubre los bloqueos o los choques de las relaciones interpersonales, y provoca tomas de conciencia, el surgimiento de la dimensión del “deseo” que hay en cada uno, si libera las energías humanas.

Los diferentes tipos de analizadores.

- El analizador “natural”.

Todo hecho, todo acontecimiento, todo comportamiento es un analizador potencial natural,

que surge en un contexto dado cuando se reúnen ciertas condiciones objetivas y subjetivas:

se lleva a tomar la palabra, la realidad se desgarrá...

El analizador natural es poderoso en la medida en que surge de la realidad con su carácter espontáneo e inesperado. El analista (interventor exterior) debe siempre cuidar el dejar a los analizadores naturales jugar al máximo su triple papel. Una intervención de su parte, corre el peligro de bloquear la situación.

— El analizador “construido”

En el curso de las intervenciones, el analista en ocasiones construye analizadores, para hacer emerger las verdaderas relaciones de fuerza y conducir a la clarificación de las diversas problemáticas.

La “construcción” de analizadores es una tarea difícil que requiere mucha prudencia e intuición, y que exige análisis de la coyuntura, teniendo en cuenta los factores tiempo (evitar lo caduco y lo repetitivo), y espacio (grupos presentes, efectos inducidos contrarios a los resultados deseados).

El analizador construido, tiene la ventaja de crear una situación que no podía darse sin este detonador. Toda situación bloqueada “en la que nada puede hacerse”, exige la construcción de analizadores por parte del analista o de los miembros de la institución, para crear este tipo de acto provocador saludable.

—El analizador externo e interno.

No es inútil hacer esta distinción: de la misma manera que el analizador natural es más poderoso que el analizador construido, el analizador externo posee una fuerza de provocación que no parece tener el analizador interno.

El mejor ejemplo es del mismo analista, el analizador de primer orden. Su sola presencia tiene el efecto de revelador de lo que no se dice, del inconsciente colectivo, hará brotar lo que se deja de lado. Extraño al grupo, podrá llevar su investigación hasta descubrir las estructuras,



los sistemas, los mecanismos conflictivos, antagónicos, de la institución. Papel que ninguno de los miembros podría llevar tan lejos.

Los analizadores externos pueden ser múltiples y muy diversos, puesto que surgen del medio ambiente de la institución, con o sin relación directa con ella. Provocando reacciones en el cuerpo institucional, hacen aparecer las inclinaciones, las alianzas, las diferentes estrategias. El analizador funciona mientras la autoridad se organiza y vuelve a reaccionar, pero cuando desaparece como tal, ha engendrado ya a otros analizadores que lo continúan o toman su relevo.

En efecto, cada situación, en un espacio y tiempo dados, engendra sus propios analizadores. No hay, pues, ni una lista, ni recetas de analizadores: es necesario saber leer el acontecimiento y hacerlo hablar.

Siempre a título de ejemplo, presentamos aquí lo que llamamos “*el acto significativo*”.

Actualmente, ante la evolución rápida de la sociedad y de las sociedades, ante la rapidez y amplitud de las informaciones, dado que las gentes creen menos en las palabras que en los actos, parece necesario inventar un nuevo tipo de acciones. Las gentes ven los hechos, no atienden tanto a los discursos. He aquí algunos criterios en esta línea que hemos destacado en lo que se llama el acto significativo:

1. Es necesario que este acto sea *visible*, es decir, que supere el estadio de las intenciones. Es un «hacer, más que un “decir”, aun cuando su preparación puede ser clandestina.
2. Es necesario que tenga una dimensión más bien *sociopsicológica*. Un acto que no es colectivo, no tiene sino un alcance reducido y no impresiona. Cuando se ven actos co-

lectivos esto hace reflexionar, impresiona. Se encuentra uno frente a un fenómeno, y se pregunta dónde se sitúa en relación a este hecho.

Es necesario que revele una *expectativa inconsciente*, que parta de una rebelión inconsciente.

3. Revela una *posibilidad no experimentada*: algo que era posible pero no se sabía que lo fuera.

Crea una *situación nueva*. Cuando se ha realizado un acto significativo, se ha creado una nueva situación: no puede ser simplemente como antes.

Tiene una dimensión más amplia que el hecho mismo, obtiene su poder de un *aspecto simbólico*.

Hay también un doble aspecto *ruptura-solidaridad*. Es necesario llegar a sentir las solidaridades que se dan en las gentes, en los diversos grupos y encontrar la ruptura que hará aparecer estas solidaridades y que las hará fecundas.

4. En fin, *desmitifica* y hace caer los tabús; compromete a las personas y las concientiza en la acción.

Esta definición de acciones posibles, empuja al grupo a una búsqueda de nuevos caminos y nuevas formas de acción. La proposición de los hechos significativos es un analizador construido, inducido con el fin de suscitar la creatividad de un grupo, y de situar mejor, el valor de su acción permanente habitual.

La experiencia muestra que esta provocación libera las potencialidades de creatividad del grupo. Queda luego, por analizar, en función de la coyuntura y de las posibilidades institucionales, cuál puede ser el impacto de estas acciones sobre el medio y sobre la institución.



INSTITUCIÓN ESCOLAR
ANTOLOGÍA COMPLEMENTARIA

PARTICIPARON EN SU ELABORACIÓN:

ELISEO RÍOS DURÁN
UNIDAD 082 CD. JUÁREZ

MIGUEL ÁNGEL BÁEZ LOPEZ
UNIDAD AJUSCO

MA. ISABEL YSUNZA BREÑA
UNIDAD AJUSCO

COORDINACIÓN DEL PROYECTO:

XÓCHITL LETICIA MORENO FERNÁNDEZ

JUNIO DE 1994





UNIDAD 004
LAPAZ 8 CS