

RECURSOS DE RESERVA, REDUNDANCIA Y LA TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION

Introducción

Antes que nada quiero expresar mi mayor agradecimiento a mis estudiantes graduados del curso de Teoría de la Organización. Estos generaron temas y problemas de discusión del más alto nivel intelectual y objeto de profundo análisis; al Decanato de Administración del Recinto de Río Piedras y a Francisco Girona, Hiram Nazario y Mercedes Ortiz por su ayuda y comentarios, también a los estudiantes graduados del Departamento de Ciencias Políticas de la Universidad de California en Berkeley, quienes trabajaron conjuntamente conmigo alguna de estas ideas; a todos aquéllos quienes de una forma u otra me brindan ayuda en mi trabajo intelectual.

Este ensayo forma parte de un proyecto de investigación más amplio que está en marcha, relacionado con la conducta observable de las organizaciones que se desempeñan en situaciones de escasez. Aquí nos limitaremos a desarrollar algunas ideas que se desprenden del marco teórico que estoy utilizando en el referido proyecto de investigación. Específicamente damos amplitud al concepto de reserva organizacional más allá de su significado literal y buscamos resaltar su utilidad en la explicación y análisis del comportamiento organizacional. Al así hacerlo, señalamos la necesidad de reevaluar nuestras ideas sobre los niveles de recursos que son necesarios para que las organizaciones realicen sus tareas, ampliando nuestros criterios para incluir normas, no tan solo de eficiencia,¹ sino también de confiabilidad. Los señalamientos, indudablemente, sorprenderán a algunos estudiosos en el campo organizacional, pero confiamos en que otros le encuentren una justificación empírica.

Entrando ya en materia, apuntamos que un axioma comúnmente aceptado en el campo administrativo afirma que una organización eficiente es aquella en donde no existen actividades duplicadas ni recursos en exceso.

Cuando el personal directivo de una organización se asesora con un consultor administrativo, inevitablemente la orientación va dirigida hacia la realización de unos ajustes dentro de la organización: a recortar los recursos excedentes. Siempre se ha aceptado que la mera existencia de esos excedentes significa que existen varios tipos de recursos organizacionales inutilizables que son la raíz de cualquier problema que haya afectado a la organización. Con frecuencia se escucha el comentario que en la empresa privada nunca se toleraría el común despilfarro que existe en las agencias públicas. En ocasiones se ha considerado que los recursos de reserva (excedentes) hacen daño a la organización. De aquí que siempre haya sido una modalidad de la teoría ortodoxa de la administración el utilizar el mecanismo de las reorganizaciones para eliminar los excedentes y/o las reservas de recursos.

Cuando una organización se confronta con serias reducciones en sus recursos, surgen varias interrogantes de interés: ¿Qué factores determinan la capacidad que tiene la organización para sostenerse a sí misma? ¿En qué forma se distribuyen esos recursos

1 Para una elaboración completa sobre el problema de la eficiencia desde una perspectiva macro-social, favor de ver Arthur M. Okum, *Equality and Efficiency: The Big Trade off* The Brookings Institution 1975.

organizacionales, en comparación con aquéllos de otra organización saturada de recursos y con la discreción de seleccionar sus propios objetivos? ¿Cuáles son los efectos en la estructura de la organización? Indudablemente, los factores que proporcionan una respuesta organizacional a una crisis externa son tantos y tan variados como aquéllos que influyen en su comportamiento en tiempos más sosegados. En este ensayo no se pretende discutir todos esos factores. En cambio, nos concentraremos en proseguir con la interrogante de la acción organizacional bajo tensión, desde la perspectiva clave de una sola variable independiente: los recursos de reserva en la organización.

Quiero dejar claro que este problema de los recursos de reserva y la teoría moderna de la administración se puede abordar desde distintos ángulos. El mismo se puede conceptualizar como un problema macro-organizacional que atañe a la totalidad de la población organizacional que compone una sociedad. También puede enfatizarse el problema desde la perspectiva de la organización, examinando los cambios que se hacen necesarios en la estructura de ésta para afrontar una situación de reducción de recursos. Por último, el examen puede estar basado en los aspectos intra-organizacionales que se ven alterados por una condición de escasez de recursos. En este trabajo nos proponemos elaborar sobre las últimas dos dimensiones. Ahora bien, por razones que más adelante explico, concibo los recursos de reserva como cruciales para la consecución de objetivos a largo plazo en algunos tipos de organización. Además, las propiedades de los recursos de reserva cobran importancia cuando la organización se está desarrollando en un ambiente turbulento.

Si la condición de recursos de reserva existe en una organización, ésta debería hacerse patente en tiempos de crisis, cuando las cuentas de ahorro de la organización son necesarias para su sostenimiento.

En la investigación se han realizado estudios sobre los efectos de la escasez en distintas organizaciones del país y hemos conducido numerosas entrevistas con oficiales de organizaciones públicas y privadas que tienen que lidiar con el problema de la reducción de recursos.

Las Reservas de Recursos Organizacionales

Cuando se utiliza el término de reserva organizacional, su significado es ambiguo. ¿Cómo puede reconocerse? ¿Cómo se puede diferenciar la idea de reserva o excedente de eficiencia? ¿Son los excedentes de recursos deseables en una organización? ¿Vienen a resultar disfuncionales en algún momento dado?

Los autores Richard M. Cyert y James G. March, en su libro "A Behavioral Theory of the Firm" colocan la idea de "slack", (excedente o reserva) en primer lugar, en términos de recursos financieros orientados hacia el individuo. Para ellos esto consiste en "la diferencia entre recursos totales y el total de pagos necesarios" . . . en "pagos a miembros de la coalición en exceso de lo requerido para sostener la organización"². Esto es, proveyendo un incentivo salarial más elevado, oficina más confortable, una amplia composición de personal, vacaciones más prolongadas o todo aquello realmente necesario para obtener los servicios de un personal. La organización tiene un sobrante neto de recursos admisible —a su nivel de operación— y antes de reinvertirlos en sus operaciones principales, prefieren proveer el mayor bienestar a sus empleados, a su clientela,

2 Richard M. Cyert y James G. March, (Prentice Hall, Inc.: Eaglewood Cliffs, New Jersey, 1963), p. 36. Ver también Richard M. Cyert *The Theory of the Firm*. James G. March y Herbert A. Simon. *Organizations*, John Wiley and Sons 1958 págs. 126, 149, 187.

suplidores, etc. ofreciéndoles un trato mejor que el necesario para mantener el negocio en curso. Según Cyert y March, se puede pensar en el excedente (reserva) como un sobrante, pero deseado —“lubricación en la producción”— dirigido hacia los miembros individuales de la organización.

Victor Thompson utiliza el término excedente o reserva en una modalidad más generalizada al referirse a los recursos a un nivel de estructura organizacional: Por *slack* significo recursos no comprometidos y no especificados de personal asignado, finanzas, materiales, motivación; o si estos recursos han sido comprometidos y especificados. se ha hecho en tal forma que son recobrables.³ El término de “reserva” se utiliza para describir los recursos adicionales que proveen cierto grado de seguridad en ambientes organizacionales, tanto en términos financieros, así como en términos de información (conocimiento). Muchos de sus argumentos sobre la diferencia entre estrategias presupuestarias (toma de decisiones) en países “pobres” vs aquellas en países “ricos” —por analogía— pueden traducirse fácilmente en las diferencias entre organizaciones “pobres” y organizaciones “ricas”⁴.

Una definición ventajosa de recursos de reserva debe incorporar tanto la noción de distribución de recursos a nivel específico-individual como también la noción de distribución de recursos a través de toda la organización, en términos generales. La idea de recursos de reserva es aplicable a la distribución de recursos en ambos niveles: individual, y —organizacional. La característica que define reserva no es tanto dónde o a qué nivel ocurre, sino que implica una ordenación de recursos más allá de lo que es esencial para la implementación de un proceso débil. Comúnmente, la reserva organizacional se refiere a un exceso.

Puede decirse que toda organización realiza un conjunto de actividades que definen a esa organización (en la misma forma que un conjunto de actividades definen la posición de un puesto dentro de la organización). También es posible considerar algunos recursos iniciales, (de cualquier naturaleza) que son necesarios para realizar esas actividades.

Para efectos de este ensayo, consideramos como reserva cualquier recurso organizacional o valor más allá de esos recursos iniciales. Reserva es un término que mide la cantidad de recursos disponibles en una organización. Esto implica que cualquier duplicación (redundancia) innecesaria, (de lujo o de “cosmético”; de primera clase), realizada por cualquier organización puede considerarse como evidencia de reserva (excedente). Más aún, esa definición implica cualquier ajuste dentro del funcionamiento de una organización para lograr sobrevivir, como evidencia de “reserva”. Mientras esto no impida la presencia de “reserva” en las organizaciones que están operando a nivel de subsistencia baja, debe decirse que organizaciones que operan sobre ese nivel, tienen que tener alguna cantidad de “reserva” correspondiente a su distancia sobre su subsistencia.

Los métodos en que “reserva” penetra en las organizaciones pueden resultar bastante variados, ejemplo: en períodos de poca demanda de trabajo, un supervisor retiene personal que es innecesario anticipándose al período de demanda extraordinaria y un ayudante descubre una asignación presupuestaria considerable, pero no lo notifica reservándolo como una ficha para “negociar” en los próximos cortes presupuestarios. Ambos han localizado un “banco” de reserva organizacional. Igualmente, la creación de

3 Victor A. Thompson, *Bureaucracy and Innovation* (University of Alabama Press: University Alabama, 1969), p. 42.

4 Naomi Caiden and Aaron Wildavsky, *Planning and Budgeting in Poor Countries* (Wiley: New York, 1974). Véase también Amitai Etzioni, *The Active Society: A Theory of Societal and Political Process*, The Free Press, 1968. Albert O. Hirschman, *La Estrategia del Desarrollo Económico*, Fondo de Cultura Económica, 1973.

programas similares en una organización puede constituir una forma de duplicación necesaria para casos de emergencia donde haya que hacer algunos sacrificios. Estos ejemplos demuestran que la reserva organizacional no necesita ser creada intencionalmente y no tiene que ser enteramente sostenida por la organización. Además, los recursos de reserva no necesitan conceptualizarse en términos puramente fiscales. De hecho, puede ser un componente de todas estas variables particulares. A estos efectos, Harold A. Leavitt define la organización como un conjunto de variables (recursos) inter-relacionadas que incluye tareas, actores, tecnología y estructura⁵.

Los recursos de reserva pueden descubrirse más que crearse, por una subcoalicción o un actor organizacional. La reserva puede que no tome la forma de asignaciones presupuestarias directas, sino más, bien, de autonomía, discreción, personal, información o acceso.

Como ya se ha implicado, la presencia de recursos de reserva en una organización se ve como evidencia de excedente de recursos en forma negativa, que puede denotar corrupción, o es visto como evidencia de que la organización puede operar con menos. De toda forma, viene a ser una justificación para reducir el presupuesto. Las organizaciones aprenden a ocultar sus reservas como se ilustrará más adelante.

La identificación de recursos de reserva está influenciada por una decisión sobre las funciones de la organización, otorgando la dependencia de la definición sobre el nivel mínimo necesario de operación. Según un tratadista, "reserva" es "la diferencia entre la ganancia esperada y la deseada sobre lo invertido"⁶. Definiendo los objetivos de una organización —ya sea amplia o limitadamente— use garantiza que el mismo conjunto de recursos organizacionales tampoco tiene oportunidad de éxito, o podrá asegurarse el éxito con abundantes recursos excedentes. Esto presenta una obvia dificultad al evaluar la presencia de reservas en una organización sobre una base empírica. Un medio para reducir la ambigüedad de este análisis es comparar la organización bajo estudio con otras que realizan tareas similares para darle un sentido de objetivo uniforme para un tipo de organización dado.

Si los objetivos de una organización son establecidos a un nivel suficientemente bajo, estos siempre serán sobrepasados por los recursos reales de la organización, permitiendo así la reserva. Entonces podría ser el establecer sus objetivos por lo bajo para asegurar un sobrante de recursos. Pero la verdad —comúnmente aceptada en relación con las organizaciones públicas— es que su estrategia presupuestaria es lo contrario: establecen unos objetivos muy elevados y se quedan cortos en la realización de los mismos. Pueden, entonces, justificadamente, demandar más recursos públicos para el futuro⁷. Más adelante, serán examinadas las implicaciones de estas dos estrategias.

Los Recursos de Reserva y la Conducta Administrativa

¿Qué efectos tiene la presencia o ausencia de recursos de reserva sobre la capacidad de una organización para lograr sus objetivos? Existen efectos positivos y negativos de recursos de reserva:

-
- 5 Harold J. Leavitt, "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches", En James G. March, *Handbook of Organizations*. Chicago Rand Maenally Co. 1965. págs. 1152-53.
 - 6 Raymond Villers, *Research and Development: Planning and Control*. Financial Executives Research Foundation: New York, 1964) pp. 25-26.
 - 7 Aaron Wildavsky, *The Politics of the Budgetary Process* (Little, Brown and Company: Boston, 1964).

Elasticidad Organizacional

Uno de los beneficios principales que provee la presencia de recursos de reserva en las organizaciones es la elasticidad y/o flexibilidad ante una crisis. Para maximizar ese beneficio, los recursos de reserva deben emplearse de tal forma que durante tiempos de tensión organizacional su localización fluya: Pueden ser fácilmente reasignados en cualquier lugar. Esto es posible porque los mismos no son destinados exclusivamente a una función particular. Esto hace posible que la organización responda a cambios en su ambiente, especialmente en crisis mayores, dirigiendo nuevas condiciones según surgen con recursos extraídos de la reserva dentro de la organización.

Sin embargo, la presencia de recursos de reserva coloca a la organización en numerosas dificultades, especialmente a las organizaciones públicas. Como se ha visto en Puerto Rico, la sociedad no aprueba una organización pública que tiene reservas de dinero en caja. Por lo tanto, se inclinan hacia las organizaciones que ocultan sus recursos excedentes invirtiéndolos en actividades que, de otra manera no considerarían ni para las cuales asignarían recursos. Esto podría significar utilizarlos para mejorar el nivel de ejecución de una actividad establecida más allá del nivel necesario, o podría significar su aplicación, —en un momento dado, para funciones no aprobadas. (Esto explica la aceleración con que en ocasiones las agencias públicas desean “invertir” o desembolsar sus sobrantes antes de cierto tiempo dado).

En teoría, la organización debería poder desprenderse de esas inversiones y “reclamar” los recursos si luego cree necesitarlos para sobrepasar una crisis en cualquier otro lugar de la organización. Pero el peligro para la organización, al asignar recursos de reserva en esta forma, es que las nuevas funciones que absorben gastos, tiempo y esfuerzos, desarrollarán legitimidad como derecho propio y se osificarán en el esqueleto de la organización. Cuando esto ocurre, la organización se deja en su condición original con respecto a la respuesta de crisis. Esto es como si los recursos de reserva nunca hubieran existido. La decisión de la organización parece ser motivada para eliminar o deshacerse de sus ahorros. De hecho, las estrategias presupuestarias utilizadas para convertir funciones pilotos, experimentales o temporeras de una organización en edición a su determinación, están bien documentadas.⁸

Inversión e Innovación

Además, el excedente puede utilizarse para financiar operaciones organizacionales de alto grado de riesgo: operaciones costosas, acceso innovativo, métodos no probados, que podrían fracasar. La organización puede experimentar esas líneas de acción precisamente porque esos recursos no son esenciales a la organización. Si éstos prueban resultar infructuosos, no se arriesga la supervivencia de la organización. Estas operaciones, a menudo conllevan resultados extremadamente ventajosos para la organización en términos de nueva información o introducción de mejoras en su tecnología. La clave es que recursos de reserva permiten a la organización operar en una situación sin pérdida.⁹ Si su uso resulta infructuoso, la organización pierde algunos recursos que, de cualquier forma no estaban utilizando. Si prueban tener éxito, la organización tendrá ganancias

8 Wildavsky, (“op. cit.” pp. 111-126).

9 Deseamos reconocer nuestra deuda a Philip Wilson y Carol Mock quienes, al igual que nosotros, se encuentran trabajando en la actualidad con algunos de estos problemas en la Universidad de California en Berkeley.

sustanciales. Algunos autores han clarificado el valor de estas líneas de acción en el área de investigación y desarrollo.¹⁰

Los recursos de reserva en la organización se hacen más importantes en la medida en que una situación depende de la innovación. Mientras menos reserva esté disponible en una organización, menos deseabilidad existirá de correr riesgos. Según señala Víctor Thompson, reserva en el nivel organizacional es el duplicado de una seguridad psicológica en el proceso creativo. Facilita a la administración a respaldar innovaciones. La presencia de reserva estimula la descentralización de control sobre recursos.¹¹ Por otro lado, hay que considerar una perspectiva algo distinta. Fácilmente se puede argumentar que cuando las organizaciones se encuentran en situación de escasez de recursos esto es quizás una coyuntura atractiva para propiciar innovaciones, me explico; *en situaciones donde las reservas tradicionales de la organización quizás no tiene otra alternativa que asumir el riesgo de iniciar nuevas inversiones institucionales.*¹² Queremos recalcar que es importante adscribirle este uso adicional a los recursos de reserva en la organización. Más aún, es importante que en situaciones donde los recursos parecen reducirse se tenga cuidado con que los recursos de reserva que pueda poseer la organización no se inviertan en la programación tradicional que pueda tener la institución. Si esto no se considera, se correría el riesgo de que los recursos de reserva fueran invertidos en actividades que para todos los efectos lo que significarían es "más de lo mismo". Quiero dar un ejemplo: en la Universidad de Puerto Rico recientemente se ha declarado una especie de "crisis presupuestaria". Un comportamiento en reacción a esta crisis que se ha podido observar recientemente es la tendencia por parte de algunos de los cuadros directivos de la Institución, a centralizar las reservas de recursos con que cuenta la Institución. La lógica aquí parece ser clara. Los cuadros directivos desean ejercer mayor control sobre los recursos disponibles y distribuir éstos según lo crean necesario. No interesa aquí pasar juicio sobre si esto es la estrategia más adecuada para bregar en condiciones de escasez, solo interesa señalar que esto es una conducta organizacional observable. Ahora bien, queremos hacer notar que encaja perfectamente en la línea de pensamiento que venimos desarrollando en este trabajo, y hay que tener cuidado con que la reserva que se identifica en momentos de escasez no sea luego re-invertida en operaciones tradicionales.

Los recursos de reserva pueden utilizarse para proveer soltura en la autoridad, autonomía en la toma de decisiones o flexibilidad en la programación y establecimiento de prioridades. Una unidad de investigación debe tener suficiente flexibilidad para dar seguimiento a nuevas complejidades según éstas van surgiendo. El descubrimiento de consecuencias no anticipadas, en un momento dado, amerita seguimiento continuo. Sin embargo, si al día siguiente los experimentos son rígidamente prohibidos, el nuevo descubrimiento puede quedarse sin examinar. La desventaja para la organización al permitir esta disposición, es un alto grado de dependencia de parte de aquéllos que la usan.

Si los descubrimientos anticipados tendrán o no beneficios o efectos de serias proporciones para la organización, solamente puede ser determinado mediante mayor reflexión. Un proceso susceptible a presentar tales problemas no anticipados, debería manejarlo una unidad que tenga suficiente discreción para lidiar con los mismos en la

10 Burton Klein, "A radical proposal for R. and D.", "Fortune, (May 1958) 111-113 y 222-226. Véase, además, Burton Klein y William Mecklenz, "Application of operations research to Development decisions", Ensayo presentado en el "Twelve National Meeting of the Operations Research Society of America, Pittsburgh, PA, Nov. 15, 1957.

11 Víctor Thompson, "Op. cit.", pp. 43.

12 Esta es una de las proposiciones a las que más tiempo, le hemos dedicado en la investigación que está en progreso.

medida en que se vayan descubriendo. Por lo tanto, mientras más incertidumbre o probabilidad de sorpresa envuelva el proceso administrativo es más importante que los recursos de reserva sean invertidos con flexibilidad estructural o discreción. Muchas medidas de discrecionalidad serían esenciales para la supervivencia de una organización de planificación o una dependiente de la innovación. A su vez, las reservas estructurales son inútiles y tal vez disfuncionales en una organización que está justificadamente programada —una línea de ensamblaje produciendo un producto que ha sido estudiado cuidadosamente.

¿Es la redundancia una forma de recursos en reservas?

Uno de los usos más importantes de las reservas en las organizaciones que bregan con áreas de alta incertidumbre, es su inversión en redundancia de accesibilidad. Particularmente, en esas situaciones, como una serie de expertos han afirmado, la ejecución de estas funciones resulta más exitosa cuando se caracteriza por un gran uso de experimentación, por incrementalismo, mediante negociación, mediante multiplicidad de accesos, mediante redundancia.¹³ En estas situaciones, la redundancia promueve la confiabilidad.

Para poder adelantar algunas de las interpretaciones que vengo desarrollando hay que precisar ligeramente si la redundancia es una forma de recursos en reserva o si los recursos en reserva son una forma de redundancia. Esta distinción aunque a algunos de mis lectores le puede parecer esotérica, es importante porque apunta al problema de descifrar el significado administrativo del impacto que conlleva la reducción de los recursos de reserva sin antes plantearse lo que nos ayuda a entender estos conceptos.

Por redundancia entendemos una cualidad que caracteriza a un sistema o que puede caracterizar a una o más partes de los elementos del sistema y que está diseñada para lograr ciertos propósitos.¹⁴ Resalta a la vista el problema de que dado un sistema dedicado al logro de ciertos objetivos, cuáles son los elementos que pueden considerarse redundantes. Hay muchos elementos organizacionales que son necesariamente redundantes y que no tienen la propiedad de la redundancia y que por el contrario, pueden ser contraproducentes a los propósitos u objetivos que quiere lograr una organización.¹⁵

La propiedad de redundancia aplica a aquellos elementos que hacen o que tienen el potencial de hacer una contribución a los propósitos que persigue la organización pero que visto desde el contexto de la totalidad del sistema no se le puede detectar a primera vista. En este sentido podemos hablar por lo menos de cuatro tipos de redundancia: parcial, secundaria, de planificación y de confiabilidad.¹⁶ Se puede decir que una organización tiene una redundancia parcial si contiene elementos cuya función en la organización es parcialmente ejecutada por otro elemento. Una organización es redundante si contiene un elemento que no sirve a los propósitos primarios de la organización pero que por el contrario, tiene una función secundaria. Una organización es

-
- 13 David Baybrooke y Charles E. Lindblom, *A strategy for Decision*. The Free Press, London, 1963. Lindblom y David K. Cohen *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*. Yale University Press, 1979.
 - 14 Martin Landau, "On the Concept of the Self-Correcting Organization. *P.A.R.* 33 (Nov./Dic. 1973), "Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap". *P.A.R.* 29 de julio/agosto/1969, "Linkage, Coding and Intermediacy: A Strategy for Institution Building" *Journal of Comparative Administration* 1971, (2) 4.
 - 15 En esta parte del trabajo dependemos grandemente de la obra de Dan S. Felsenthal y Eliezer Fuchs, "Experimental Evaluation of Five Designs of Redundant Organizational Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 Sept. 1976, págs. 474-488.
 - 16 Robert Gordon, "Optimum Component Redundancy for Maximum System Reliability". *Operations Research*, Vol. 5 1957.

redundante si contiene un elemento que no sirve a los propósitos primarios de la organización pero que por el contrario, cumple una meta función (planificación, supervisión. . .). Por último, una organización es redundante si contiene elementos cuya función en la organización está duplicada por otro elemento.

Quisiera enfatizar entonces que a nuestro parecer los recursos de reserva son similares a la cuarta forma de redundancia que acabamos de mencionar. En otras palabras, los recursos de reserva son similares a la cuarta forma de redundancia que acabamos de mencionar. En otras palabras, los recursos de reserva son elementos cuya función potencial en la organización es enteramente desempeñada por uno o más elementos en la organización. Este es el caso de los recursos fiscales, recursos de personal, recursos de tecnología, etc.¹⁷ Recordamos que en una ocasión en que desarrollábamos un trabajo para una importante agencia de gobierno, el contralor dicha organización nos señaló que siempre mantenía "escondida" una reserva de \$500,000. Estos eran recursos de emergencia para una mayor flexibilidad de acción del ejecutivo máximo de la agencia.

Si es posible entonces argumentar que hay distintas formas de redundancia organizacional, una de las cuales se puede equiparar con los recursos de reserva, entonces la pregunta de investigación en términos de cualquier referente empírico sería la siguiente: ¿Qué forma de redundancia o de recursos de reserva se activa o se debilita cuando se declara un situación de crisis?

Una forma de redundancia¹⁸ es la presencia en las organizaciones, de subunidades que ejecutan la misma tarea, ya sea parcialmente (en cuyo caso se conoce como traslapo) o completamente (en cuyo caso se llama duplicación o redundancia). Generalmente, las características redundantes de una organización son las primeras en ser eliminadas por los tratadistas aberrados a la "eficiencia".

Su racionalización es generalmente que —teniendo más de una unidad realizando la misma tarea— se requieren mayores gastos generales. Al así hacerlo, se aumentan los costos. También se afirma que la redundancia crea la situación confusa en la que diferentes unidades canalizar la misma tarea en diferentes formas, aún contradiciéndose entre sí. Lo peor de todo según se argumenta es que la redundancia disminuye el control organizacional de sus subunidades.

El problema de la confiabilidad, innovación, absorción de incertidumbre y detección de errores.

La suposición de que todas las características redundantes de una organización constituyen un mal uso de sus recursos, puede tener consecuencias perjudiciales para su capacidad de resolver problemas; de innovar, detectar y corregir sus propios errores.¹⁹

Ahora bien, se puede argumentar que los recursos de reserva como forma de redundancia pueden ser un recurso especialmente adoptado para solucionar problemas en las organizaciones. Organizaciones complejas, frecuentemente "aprenden", en el sentido de detección de errores, como resultado del alto grado de interdependencia de sus componentes.²⁰ Debido al considerable traslapo en las operaciones de las subunidades, un

17 Olaf Helmer, *Social Technology* New York Basic Books 1976.

18 Leonard R. Sayles y Margaret K. Chandler *Managing Large Systems: Organizations for the Future*, Harper and Row Publishers. 1971, págs. 200-202.

19 Martin Landau y otros recientemente han escrito un ensayo en el que afirman al fin que el control no es un medio muy eficiente de dirigir una organización. Vea Martin Landau, Russell Sout "To manage is not to control: o The folly of type II errors, P.A.R. marzo/abril 1979, Vol. 39 No. 2.

20 Chris Argyris y Donald A. Shon: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* Addison-Wesley Publishing Co. Menlo Park, California: 1978.

error en la ejecución de un grupo puede ser detectado por otro grupo realizando una tarea similar como parte de alguna otra asignación. Cuando las jurisdicciones de unidades independientes cubren a otras, esto contribuye, generalmente, a la confiabilidad de una organización, entendiéndose así su capacidad para detectar y corregir sus propios errores. Si se maneja un problema con simultaneidad por subunidades múltiples, pero no independientes, (ej. todas operan bajo el mismo supervisor, o siguen el mismo programa), esto reduce el elemento tiempo para alcanzar una solución, pero no aumenta la confiabilidad de la solución. Esto se realiza solamente mediante la independencia "estadística" de las unidades.

Conflicto Intra-organizacional

Hay que hacer notar que las formas que puede adquirir la redundancia y los recursos de reserva están relacionados con el diseño y/o la estructuración organizacional. Por otro lado, la estructuración de una organización en distintas subunidades con frecuencia lleva a la bifurcación de intereses. Según las distintas subunidades intentan ejercer control sobre los recursos organizacionales para así proteger sus intereses, el conflicto intra-organizacional se puede desarrollar. Ciertamente, el conflicto es un fenómeno omnipresente en la vida organizacional.²¹

El término conflicto puede referirse a los siguientes aspectos organizacionales:

conflicto latente:	condiciones que anteceden al comportamiento conflictivo (escasez de recursos de distintos valores)
conflicto percibido:	la manera en que los actores y unidades organizacionales perciben y evalúan la situación conflictiva
conflicto experimentado:	la manera en que los actores y unidades organizacionales experimentan el conflicto
conflicto manifiesto:	la manera en que los actores y unidades organizacionales se comportan conflictivamente

En síntesis, algunas de las condiciones que provocan el conflicto intraorganizacional se desprenden de una de las tres fuentes: competencia sobre los recursos que se reducen; intentos de lograr mayor autonomía; bifurcación o cruce de los intereses de distintas sub-unidades organizacionales.

Se puede anticipar, de inmediato, que los recursos de reserva se entrelazarán por el conflicto entre objetivos primarios y secundarios en la organización. La presencia de recursos aislados en una organización facilita la formulación de objetivos de competencia y permite la continuidad de los mismos dentro del mismo sistema. Los recursos de reserva, por lo tanto, proveen un medio para evitar interacciones antagónicas en las organizaciones. El proceso de generación de objetivos será más difundido. Sobre esto Cyert y March comentan: "el conflicto nunca se resuelve completamente en una organización. Más bien la descentralización de la toma de decisiones (y atención a los objetivos), la consecuente atención a los objetivos y el ajuste en el recurso de reserva organizacional, permiten a la empresa comercial tomar decisiones con objetivos incompatibles bajo muchas (y quizás más) condiciones".²² Una organización puede desear poner a disposición recursos de reserva para continuar objetivos secundarios al

21 Louis R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, Núm. 2 Sept. 1967, 296-230.

22 Cyert y March, "op. cit'", p. 43.

grado en que desee detener la insatisfacción entre aquéllos de sus miembros que se han quedado fuera de la "coalición de control". (Ej. metas no incluidas en las decisiones de la coalición de la organización, pero proyectada a subgrupos en la organización). Esto será de relevancia especial en el caso de organizaciones públicas que están cargadas de grupos insatisfechos en una población heterogénea. Frecuentemente, se redacta legislación con propósitos ambiguos debido a que prioridades explícitas son inaceptables a los intereses envueltos.

La Competencia por Recursos

La escasez es una condición más o menos característica de la vida organizacional. A nivel macro-organizacional la competencia por los recursos escasos se resuelve supuestamente dentro de la estructura del mercado. Intra-organizacionalmente, en las organizaciones de gran escala se establece el equivalente de mercados organizacionales donde las unidades organizacionales luchan por sus recursos y se hacen negociaciones por productos, servicios y dineros. Para esto, la administración de una organización genera con frecuencia procedimientos para resolver o regular la competencia por los recursos que escasean en una institución.

El presupuesto es uno de esos procedimientos. En casi todos los contextos el desarrollo de un presupuesto implica el enviar información a través de toda la organización identificando y asignando recursos para los distintos niveles de la organización. Finalmente, dado el caso que la demanda por recursos organizacionales siempre excederá la disponibilidad que hay de éstos, los asuntos de recursos se resolverán por medio de decisiones formales por parte de los cuadros directos de la organización. Esto no niega la influencia de los distintos grupos de poder en el proceso de la distribución formal de los recursos, en este caso recursos fiscales.

Los recursos de reserva pueden ayudar al funcionamiento organizacional actuando sobre otras características de miembros de organizaciones: Una zona de indiferencia, la zona de aceptación, el punto de justicia distributiva o la norma de reciprocidad, se refieren a un orden de comportamiento que la organización puede esperar, legítimamente, de un actor.²³ Este se mantiene indiferente hacia los movimientos dentro de esa zona y las realiza sin objeción a las órdenes que recibe. Cuando se asigna una función que está fuera de su zona de indiferencia o de aceptación, un actor resistirá y lo realizará forzosamente, mientras más distante de su zona de indiferencia se mueva la orden. Esto significa que, en cierto momento, el actor comienza a comprometerse en actividades políticas, sabotaje organizacional o abandono de sus funciones. Otra consecuencia de la reserva de recursos que Cyert y March han discutido, puede ser la expansión de la zona de indiferencia mediante el financiamiento de varios intercambios con actores individuales o subgrupos. Por el contrario, el retiro de excedentes o reservas puede reducir el margen de directrices aceptables. Por ejemplo, la administración puede tratar de ganar la buena voluntad del trabajador otorgándole un aumento salarial. Presumiblemente, esto facilita a la administración a exigir un comportamiento que normalmente cae más allá de la zona de aceptación, exigiendo tiempo extraordinario durante una crisis. Sin embargo, nuevamente el proceso de congelación burocrática puede, convertir las reservas traducidas en aumento salarial, de una demostración de benevolencia administrativa", a un "derecho laboral obtenido con dificultad".

23 Chester A. Barnard, *The Functions of the Executive* (Harvard University-Cambridge, Ma, 1938, 1968). George C. Homans, "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, 62 mayo 1958 597-606, Alvin Gouldner "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement" *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, April 1962, 161-78 Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* The Free Press 1976 p. 12, 18, 116, 131, 150, 204.

En general, suavizar una tarea mediante beneficios diseñados para mejorar la evaluación de un empleado sobre los beneficios personales que recibe por sus contribuciones y continuada identificación con la organización (Ej. en términos de lealtad, pasividad, aceptación tácita de autoridad, consistiendo realizar sacrificios equivalentes en el futuro, etc.) es lo que queremos incluir en esta utilización de recursos. Ejemplos de este tipo de recursos serían: derechos de acciones, bonos, automóviles de la compañía, oficinas amplias y confortables, más personal (por lujo o prestigio, no por necesidad), etc.

La Reducción de los Recursos de Reserva y los Propósitos de la Organización

Mientras el recurso puede ser considerado esencial para innovación y aprendizaje organizacional, la mera disponibilidad de esa reserva otorga a las subunidades de la organización la capacidad de perseguir sus propios fines en distintas formas. En particular las unidades pueden usar sus recursos para sabotear los objetivos organizacionales. Pueden utilizar todo su tiempo dándole seguimiento a varios acontecimientos no anticipados. Pueden emplear sus recursos persiguiendo objetivos contrarios. En este sentido los recursos de reservas se distinguen de la redundancia debido a que, como argumenta Martín Landau, la redundancia siempre es funcional a los objetivos reales de la organización.

En organizaciones que descansan mayormente en la planificación y en la innovación, puede ser que la única forma que la organización cambie de dirección sea mediante la completa reorganización de su estructura y el personal envuelto, de manera que se puedan deshacer del viejo conjunto de objetivos.

La utilización de las Reservas

Vuelvo a la interrogante sobre el propósito para el cual se van a dedicar los recursos de reserva. En forma más precisa: ¿quién hace uso de los recursos de reserva en las organizaciones? Al discutir esta pregunta me limitaré a desarrollar los dos efectos mayores de las reservas en una organización. Quisiera advertir que esta disquisición descansa en la contestación a la siguiente pregunta: ¿“Sirve el recurso a los objetivos de la organización como un todo o sirve a los objetivos de una coalición organizacional?”

¿Cómo hablar de “objetivos organizacionales”? Después de todo, cualquier organización consiste de muchos actores y sub-unidades con diferentes objetivos y diversas prioridades para esos objetivos. En muchos aspectos la organización simplemente sirve como un foro para la interrelación en caleidoscopio de coaliciones, cada una proponente de una cadena diferente de medios y fines.²⁴

Los objetivos no existen en un vacío. . . No emanan de una ‘Junta de Directores’ imaginaria en una forma clara para todos. Hasta las organizaciones públicas, cuyos objetivos son mandatos formales del cuerpo legislativo que los crea, figurativamente, tienen significativa elasticidad para interpretar e implementar esos objetivos. En la medida en que esto pueda ser, si una organización va a sobrevivir, alguna coalición mayoritaria (una coalición de coaliciones) puede surgir — con suficiente fuerza— para ganarse su primera asignación o encomienda de los recursos de la “organización” para los objetivos de la coalición. En alguna forma la coalición impone su sistema de objetivos sobre la organización y es a este conjunto de objetivos al que nos referimos mediante el término “objetivos organizacionales”. Puede ser —y frecuentemente sucede— que queden fuera facciones influyentes de la coalición gobernante, cuya cooperación y mejor deseo es aún

24 Para la discusión sobre una cadena de medios y fines, vea Herbert Simon, *Administrative Behavior* (Segunda Edición) The Free Press: New York 1945, 1957, pp. 62-68.

significativo para la organización. La coalición puede decidir la distribución de algunas reservas de la organización para comprar ese buen deseo y sentido de colaboración —ya sea en términos de incentivos salariales para sus miembros o en términos de recursos para sus objetivos.

¿Cómo se diferencia esto de la negociación ocurrida en la coalición original? ¿Cómo se está depositando el excedente en una coalición “externa” que es esencial para la organización, a diferencia de asignar recursos oficiales a una coalición para formarla al principio?

Aparentemente, una vez que una simple mayoría se agrupa, la coalición mayoritaria no necesita contraer otros compromisos. Sus objetivos pueden realizarse comprometiendo a la organización. Los compromisos, más allá de ese punto, caen al alcance de los excesos, son más de lo necesario para el funcionamiento de la organización.

Como hay reserva en el marco de tiempo para uno de los objetivos organizacionales, se puede hacer lugar para uno de los objetivos de la facción. Ambos objetivos pueden ser mutuamente incompatibles si son seguidos simultáneamente, pero como hay excedente disponible, los objetivos que confligen pueden manejarse en cierto orden de tiempo, complaciendo así a ambos grupos y a largo plazo, mejorando las condiciones de la organización.

Para volver a la pregunta ¿quién usa las reservas? ahora podemos decir que, aparentemente, es posible para los recursos de reserva servir a los objetivos de ambas facciones. Ej. a la primera coalición directamente; a la segunda, indirectamente. En este caso, la organización (como está incorporada en la coalición gobernante) determina que está en su propia línea de intereses el aplicar el excedente organizacional a propósitos carentes de beneficios inmediatos con respecto a sus propios objetivos primarios.

Existe, sin embargo, la posibilidad adicional en la que una facción también se la arregle para crear o descubrir reserva dentro de su dominio organizacional y lo utilice para lograr objetivos (oficialmente) no sancionados por la organización. Como ejemplo: imagínese a una unidad compuesta por cinco actores. Sus esfuerzos por obtener la autorización organizacional para un nuevo objetivo han resultado infructuosos; examina su dominio y asigna a los otros dos para trabajar en un nuevo objetivo. En este momento la unidad ha hecho uso de por lo menos, dos formas de recursos de reserva: (a) exceso de personal y (b) la discreción de asignarlos a tareas cambiantes.

Claro está, no siempre debe asumirse que el proceso es así de fácil. Pero está claro que, a menudo, el excedente puede ser utilizado para arruinar los objetivos oficiales de una organización ya sea mediante resistencia al comportamiento demandado por la coalición mayoritaria, o prosiguiendo actividades que la coalición gobernante ha decidido que no son dignas de los recursos de la organización. ¿Sería posible que este uso de la reserva resulte también en beneficio no anticipado para la organización? Resulta difícil esperar que estos recursos informales de reservas sean siempre beneficiosos para los objetivos tradicionales que persigue la organización. ¿Cómo un miembro de una organización podrá sentir lealtad hacia la misma por algo que ha obtenido, a pesar de la voluntad contraria de la organización? Sin embargo, los beneficios de una autoridad descentralizada son más visibles. El punto es que los usos informales de las reservas muy bien podrían beneficiar la organización al igual que los métodos oficialmente aceptados.

Por último, quisiera ponderar si la estrategia de diseño organizacional basada en la especialización demanda más recursos que la organización que se compone de generalistas. La especialización, implica un nivel de confianza en las destrezas especializadas. Mientras mayor grado de especialización, menor la capacidad para “doble cotejo” o supervisión en las organizaciones. Una reducción en reservas significa que los márgenes de errores son mayores. Por lo tanto, los riesgos de incertidumbre son también

mayores. Una forma de reducir incertidumbre sería asegurarse de que esos actores trabajando en problemas asignados son competentes en el desempeño de sus cargos. Ejemplo (levantando criterios de calidad, aumentando el tiempo en adiestramientos, etc.). Pero estas soluciones resultan costosas para una organización con pocos recursos de reserva. Otra estrategia que resulta menos costosa, por lo menos a corto plazo, es reducir los riesgos de incertidumbre tratando mayores problemas solucionados por generalistas —que ellos propiamente entiendan y puedan cotejar, así como bregar con más problemas a nivel personal más que delegarlos en subordinados. Ambas tendencias mueven las decisiones hacia arriba, tendiendo, de nuevo, a centralizar la organización hacia una estructura mayor encumbrada. La tendencia a la centralización bajo situaciones de presión y reducción de recursos ha sido estudiada en la organización industrial por Pfeffer y Leblebici. La reducción de recursos se interpreta como un llamado a una mejor administración y esto justifica la introducción de sistemas mecanizados.²⁵

Un último comentario

Las ideas que he tratado de elaborar en este trabajo están dirigidas a hacer señalamientos con relación a los efectos de la escasez de recursos en el comportamiento intra-organizacional y organizacional. En otras palabras, he tratado de dar algunas indicaciones sobre la conducta administrativa en situaciones donde los recursos de reserva parecen reducirse. A través del ensayo he argumentado que un comportamiento que puede esperarse en estas situaciones es la restricción en la consecución de objetivos secundarios, ya que los objetivos secundarios son por determinación objetivos de grupos o individuos sin suficiente poder político para obtener una encomienda inicial de parte de la organización. El lujo de enfrascarse en objetivos secundarios en situaciones de escasez puede aumentar la escasez para mantener algunos objetivos primarios. El problema para la organización es que si actúa para restringir objetivos secundarios podría encontrar que grupos secundarios esperan ese exceso y pueden moverse hacia la protesta o caer en el sabotaje. En organizaciones públicas que operan mediante las normas de un sistema de personal esto sería difícil o imposible de evitar. Otra perspectiva sería la siguiente: Si los recursos de reserva menguan, podría ser necesario reducir la acción aún de las funciones primarias. Claro está, esto antagonizaría a los miembros de la coalición dominante. Es probable que una situación semejante se caracterice por una intensa negociación.

El costo de correr riesgos aumenta dramáticamente y los actores tienden a confiar en procedimientos comunes²⁶, aún cuando se sabe que esos procedimientos producen menos que los resultados deseados.

Por razones similares, se podría esperar que la reducción de reserva resulte en una tendencia hacia la centralización de autoridad según empeora la disponibilidad total de recursos los fracasos se corrigen más rígidamente. Las aportaciones que hacen los individuos a la organización y que se reducen al surgir la escasez de recursos, en situaciones de crisis, tienen que ser incentivadas por necesidad.

En esas circunstancias, los actores buscarán ajustar el control de los recursos que quedan bajo su responsabilidad. Esto implica mantener un mayor control. Esto es, mantener un control estricto sobre sus subordinados, fiscalizando sus ejecutorias más de cerca y ellos, propiamente, reactivando su alcance decisonal.

25 Pfeffer, Jeffrey y Leblebici, Huseying "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure" *Social Forces* (52) 1973.

26 Vea Robert K. Merton, "Bureaucratic structure and personality", in Robert Merton (ed), *Social Theory and Social Structure: The Free Press: N. Y., 1957.*

Resulta apropiado hacer una advertencia. En la letra tradicional de administración pública y gerencia sólo se reconocen dos formas de confrontar situaciones de escasez o reducción de recursos. Una es el énfasis en una mayor productividad y la otra es haciendo recortes administrativos. No es difícil imaginar situaciones en las cuales estas dos recomendaciones resultan insuficientes, por no decir inútiles. A través de este trabajo hemos tratado de implicar una tercera alternativa: En situaciones de escasez se hace necesario considerar nuevas inversiones, proyectos e innovaciones organizacionales que tengan el potencial de generar recursos nuevos a la organización.

Anteriormente, se han presentado las formas en que la organización "aprende" Thompson, Argyris, Cyert, March, Simon y otros, enfatizan este punto sobre el aprendizaje organizacional, indicando cómo el conocimiento y la información pueden comunicarse libre y rápidamente para confrontar problemas. Ellos hacen referencia al aprendizaje que se produce en función de los fines formales que persigue la organización. Cuando el recurso de reserva es eliminado de esos sistemas de aprendizaje, esto puede tener dos consecuencias relacionadas, ambas perjudiciales para el aprendizaje: organizacional. Por un lado, las unidades pueden gastar más de sus recursos, protegiéndose de otros subgrupos, deteniéndose así la comunicación de información necesaria para la detección de errores. Esta forma de aprendizaje no es efectiva para la realización de los propósitos formales que constituyen una organización. Sin embargo, esto no permite todas las formas de represión de secretividad y desconfianza competitiva frente a la insistencia jerárquica de ir a través de los canales. La alternativa es que según los recursos escasean, las subunidades pueden aumentar su cooperación entre sí realizando tareas que permiten un menor desembolso de recursos por cualquiera otra unidad. Esto mejora la comunicación, pero desalienta la calidad de la detección de errores para la organización y elimina la independencia de los actores.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris, Chris y Donald A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Co. Menlo Park California. 1978.
- Barnard, Chester A., *The Functions of the Executive*. Harvard University. Cambridge, Ma. 1968.
- Barnet, Richard J., *The Lean Years: Politics in the Age of Scarcity*. Simon & Chuster. New York, 1980. Baybroake David y Charles E. Lindblom, *A Strategy for Decision*. The Free Press, London. 1963.
- Burton, Klein, "A Radical Proposal for Research and Development", *Fortune*. Mayo 1958.
- , William Mecklenz, "Application of Operations Research to Development Decisions". Mimeo. 1957.
- Caiden, Noami y Aaron Wildavsky, *Planning and Budgeting in Poor Countries*. John Wiley. New York. 1974.
- Cyert, Richard M. y James G. March, *The Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Inc. Eaglewood Cliffs. New Jersey. 1963.
- Cyert Richard M. y Kalman J. Cohen, *Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Inc. Eaglewood Cliffs. New Jersey. 1965.
- Downs, Anthony, *Inside Bureaucracy*. Little Brown. 1967.
- Etzioni, Amitai, *The Active Society: A Theory of Societal and Political Process*. The Free Press. 1968.
- Felsenthal, Dan S. y Eliezer Fuchs, "Experimental Evaluation of Five Designs of Redundant Organizational Systems", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, Sept. 1976.
- Freeman, John y Hannan, M.T., *Growth and Decline Processes in Organizations American Sociological Review* 40. 1975.
- Fox, Daniel M., *The Discovery of Abundance: Simon N. Patten Theory of Social Theory*. Ithaca, New York. Cornell University Press, 1967.
- Gordon, Robert, "Optimum Component Redundancy for Maximum System Reliability", *Operations Research*. Vol. 5. 1957.
- Gouldner, Alvin, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*. Vol. 25, Núm. 2, Abril, 1962.
- Heilbroner, Robert L., *Beyond Boom and Crash*. Norton Co., No. Y. 1978.
- Helmer, Olaf, *The Social Technology*. New York Basic Books. 1976.
- Homans, George C., "Social Behavior As Exchange", *American Journal of Sociology* 62. Mayo de 1958.
- Landau, Martin, "Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap", *P.A.R.* Julio/Agosto, 1969.
- , "On the Concept of the Self Correcting Organization" *P.A.R.* Nov./Dic., 1973.
- , Linkage, Coding and Intermediacy: A Strategy for Institution Building", *Journal of Comparative Administration*. 1971, 2.(4).
- , Russell Stout, "To Manage is Not to Control: Or the Folly of Type Two Errors", *P.A.R.* 1979. 39.
- Leavitt, Harold J., "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches", en James G. March, *Handbook of Organizations*. Chicago Rand McNally Co. 1965.

- , Lawrence Pienfield y Eugene Webb, *Organizations of the Future*. Praeger. 1975.
- Lindblom, Charles E. y D.K. Cohen, *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*. Yale University Press. 1979.
- Lindblom, Charles E., "Still Muddling Through, Not Yet Through", *P.A.R.* Nov./Dic. 1979.
- March, James G. y H.A. Simon, *Organizations*. Wiley. 1958.
- Merton, Robert K., *Social Theory and Social Structure*. The Free Press. 1968.
- O'Connor, James, *The Fiscal Crisis of the State*. St. Martin Press. N.Y. 1973.
- Okun, Arthur M., *Equality and Efficiency: The Big Trade Off*. The Brookings Institution. 1975.
- Pierce, J.R., *Symbols, Signals and Noise*. Harper. 1961.
- Pfeffer, Jeffrey y Leblebici, Huseyin, "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure", *Social Forces* 52. 1973.
- Pfeffer, Jeffrey, *Organizational Design*. Organizational Behavior Series A.H.M. Publishing Corp. 1978.
- Pondy, Louis R., "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12, Núm. 2. Sept., 1967.
- Sayles, Leonard R. y Margaret K. Chandler, *Managing Large Systems: Organizations for Future*. Harper and Row. 1971.
- Simon, Herbert A., *Administrative Behavior*. The Free Press. 1976.
- , *The New Science of Management Decisions*. Harper and Row. 1977.
- , *Models of Thought*. New Haven. Yale University Press. 1979.
- Thompson, Victor A., *Bureaucracy and Innovation*. University of Alabama Press. 1969.
- , *Bureaucracy and the Modern World*. General Learning Press. 1976.
- Villers, Raymond, *Research and Development: Planning and Control*. Executive Research Foundation. New York. 1964.
- Wildavsky, Aaron, *The Politics of the Budgetary Process*. Little Brown Co., Boston. 1964.
- , *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis*. Little Brown Co. 1980.