

## LA ORGANIZACION EXPERIMENTAL VIS A VIS LA ORGANIZACION POLITICA

### El Problema

La literatura que surge en relación con la teoría de la administración y el análisis organizacional hace referencia con mayor frecuencia a las distintas formas que pueden utilizarse para estudiar una organización. Un examen rápido a las obras recientes que en las ciencias sociales abordan el tema de la organización, descubre distintas variables en la definición de una organización. Un inventario de los distintos enfoques disponibles para examinar problemas organizacionales podría ser el siguiente:<sup>1</sup>

Enfoque	Rama del conocimiento que lo utiliza
1. La organización como un conjunto de individuos	Psicología Social
2. La organización como un conjunto de grupos	Psicología Social
3. La organización como un conjunto de roles	Sociología
4. La organización como una estructura	Sociología, Administración Pública
5. La organización como un sistema	Cibernética, Teorías de Información
6. La organización como un sistema que interactúa con un ambiente	Sociología, Administración Pública
7. La organización como una cultura	Antropología, Fenomenología
8. La organización como un sistema político	Ciencia Política, Sociología
9. La organización como un experimento	Teoría de la Organización, Filosofía de la Ciencia

Cada una de estas perspectivas predica soluciones e interpretaciones distintas para los problemas que confronta la organización. En su sentido agregado estos enfoques apuntan al inventario de diversas estrategias de intervención con que cuenta el analista de problemas organizacionales en su trabajo con problemas de la organización. Cada uno de estos enfoques, a su vez, dicta una forma particular de estructurar la organización; de cómo operar la misma; cómo reaccionar ante una acción de ésta; y qué curso seguir cuando se desea ejercer cambio e innovación.

Este ensayo no pretende discutir las fortalezas y las debilidades de cada una de estas perspectivas. Basta adelantar algunos comentarios.

---

<sup>1</sup> Lauffer, Armand, Lynn Nybell, Carla Overberger, Beth Reed, Lawrence Zeff, *Understanding Your Social Agency. A Sage Human Services Guide*. Vol. 3, Sage Publication Inc. 1977.

*La Organización como un conjunto de individuos.* Este enfoque que define a la organización como un conjunto de individuos postula que la organización es un escenario donde interactúan distintos individuos para la consecución o el desplazamiento de los objetivos que persigue la organización. Se entiende que el éxito o el fracaso de una organización viene a ser el resultado de la forma en que los individuos dentro de ésta responden a los cambios que pueden tener impacto en la consecución de los objetivos o en la sobrevivencia organizacional.<sup>2</sup>

*La Organización como un conjunto de grupos.* Las organizaciones se pueden estudiar como sistemas compuestos por grupos pequeños. El surgimiento de grupos formales, no-formales o informales resulta ser un fenómeno inevitable de la vida y dinámica organizacional. Los grupos le imparten a la organización distintos matices, y estos pueden ser de apertura, de confianza, de competencia, etc. Algunos investigadores y psicólogos sociales que trabajan a la luz de este enfoque argumentan que mientras más se conozca sobre la dinámica del comportamiento de grupos, en mejor posición se estará para utilizar estos conocimientos en función de los objetivos que pretende alcanzar la organización.<sup>3</sup>

La Organización como un conjunto de roles. Algunos sociólogos adelantan que si bien los individuos ejercen influencia sobre los individuos a través de la prescripción de roles. El rol apunta al conjunto de comportamientos que se espera desempeñen los individuos en la organización. La distribución de estas asignaciones o expectativas organizacionales con frecuencia quedan recogidas en la descripción de responsabilidades que se le comunican a los candidatos de ingreso en la organización. Este enfoque reconoce que la descripción de responsabilidades y obligaciones nunca es lo suficientemente abarcadora para anticipar todas las situaciones en que un miembro de la organización se puede encontrar. Se producen un sinnúmero de situaciones en que el actor, para ser efectivo, tiene que superar los patrones de comportamiento formales que le prescribe su rol en la organización. Cada actor interpreta y percibe su rol, y el de otros, de manera distinta. Este proceso de filtro hace que en ocasiones se distorcionen los mensajes y las expectativas que se comunican en la organización. El estudiar la organización como un conjunto de roles le permite al analista comparar entre lo que por un lado demanda la organización, y lo que por otro lado son estilos diferentes, interpretaciones y experiencias diversas en relación a un mismo rol. Bien conocido es el concepto del conflicto de roles que con frecuencia se produce en contextos político-administrativos. Esta situación se genera cuando hay contradicciones en el conjunto de expectativas de comportamiento que se tienen en relación a un actor de la organización.<sup>4</sup>

*La Organización como una estructura.* Esta perspectiva también incluye a las personas, sus relaciones unas con otras, y sus interacciones. Al enfatizar estas relaciones se pretende vincular a las personas con un orden abstracto de posiciones y relaciones de tareas y estructura de autoridad. El analista que se vale de este esquema examina, entre otras, las funciones latentes y manifiestas que tiene la organización y estudia los determinantes de su estructura. Investiga la evolución del proceso interactivo entre estructura y función.<sup>5</sup>

---

2 Una obra representativa de este enfoque es la de Anthony Downs. *Inside Bureaucracy*. Boston, Little Brown, 1967. Sin embargo, la obra también puede ser representativa del enfoque psicológico, político, de grupo, etc.

3 March, James G. y Herbert A. Simon: *Organizations*, New York Wiley, 1958.

4 Ver James D. Thompson, ed. *Approaches to Organizational Design* University of Pittsburg Press, 1966.

5 Peter Blau. *Formal Organizations*. San Francisco Chandler, 1962.

*La Organización como un sistema.* Con el crecimiento en popularidad de la idea de sistemas, algunos analistas enfocan la organización como un sistema, como una entidad auto-regulativa, compleja, que atraviesa unos ciclos de acción, de detección y corrección de errores. Esta perspectiva se utiliza para estudiar la organización como una entidad particularizada. Cada agencia o institución se vislumbra como un conjunto inter-relacionado de unidades o sub-sistemas diseñada para alcanzar objetivos. Un derivado de este marco de referencia es el estudio de la organización como un sub-sistema de un sistema más amplio. Ahora bien, desde el punto de vista del énfasis en la organización como un sistema, algunos autores enfatizan los procesos de insumos, procesamientos y productos. Además, se focaliza sobre el aspecto de diseño de sistemas de información y control y procesos auto-regulativos.<sup>6</sup>

*La Organización como un sistema que interactúa con el ambiente.* Esta interpretación analiza los problemas de la organización dentro del contexto de sus relaciones y transacciones externas, los tipos de intercambios, las relaciones de poder y las estrategias para administrar recursos. Hay que hacer notar las tangencias de este enfoque con el que se discutió anteriormente. Tal y como se puede estudiar la organización como compuesta por unidades inter-relacionadas, una agencia o institución, se puede estudiar como interactuando con una población organizacional más amplia. Esto nos lleva a definir las organizaciones como interdependientes unas de otras, conduciendo su acción en un ambiente, contorno o escenario particular. El trabajar con este marco de análisis implicaría, entre otras cosas, que el analista puede investigar los beneficiarios, los financiadores, los que proveen recursos no fiscales, los que suplen servicios complementarios, los que compiten con la agencia o los que le brindan legitimidad a la organización. Para todos los efectos, el trabajar con estos elementos constituye una forma de análisis interorganizacional.<sup>7</sup>

*La Organización como una cultura.* Existen una serie de tratadistas que exponen que para todo propósito la organización refleja o se asemeja a una pequeña sociedad en la que los actores de ésta crean para sí mismos una serie de significados, símbolos, rituales y esquemas cognoscitivos compartidos que facilita la interacción efectiva y explica las relaciones más allá del mundo organizacional. Si el propósito del investigador fuera el de generar conocimiento e inteligencia sobre una organización o un conjunto de éstas, entonces se podría comenzar por hacer una descripción de la cultura organizacional observando el proceso mediante el cual este conjunto de visiones y esquemas compartidos (tradición) se mantiene, se modifica o se transforma. La cultura organizacional puede constituirse en un lente o prisma conceptual a través del cual se interpretan (perciben o se procesan) los requerimientos de una situación. De aquí que en ocasiones se hable de distintos estilos o climas organizacionales que describen o caracterizan una organización en particular.<sup>8</sup>

*La Organización como un sistema político.* Este modo de estudiar los asuntos organizacionales argumenta que las instituciones están compuestas de distintos grupos o unidades de poder que con frecuencia confluyen unas con otras. Se señala que para entender la dinámica organizacional se necesita examinar la naturaleza de los conflictos

6 C. West Churchman, *The System Approach and its Enemies*. Basic Book, Inc. Publishers, New York 1979.

7 Thompson, James D., *Organizations in Action*, N.Y. McGraw-Hill, 1967.

8 Ver entre otros James G. March y J.P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway; 1976 y Karl Manhein *Essays on the Sociology of Knowledge*. London, Routledge and Kegan Paul. 1952.

intemos y externos, la distribución de poder entre las unidades o los grupos en competencia y el proceso mediante el cual el conflicto de poderes resulta en la dinámica, sumisión, compromiso, negociación o estancamiento de las partes envueltas. Esto es lo que en ocasiones se denomina como el modelo político para estudiar los asuntos administrativos. Desde este modelo se pueden crear tipologías de poder o influencia tales como las siguientes: poder de coerción; poder de refuerzo; poder de legitimación; poder de peritaje; poder de referencia, etc. También se pueden estudiar y elaborar distintos tipos de estrategia de influencia, tales como actividades de incitar a la competencia contratación, coaptación y formación natural o por diseño de coaliciones y por último, la búsqueda de alternativas de acción.<sup>9</sup>

### Síntesis de Enfoques

Los distintos enfoques para estudiar la organización que se han discutido hasta ahora pueden ser sintetizados en dos grupos: el modelo político y el modelo experimental. Esto es así porque los enfoques que reducen la organización a un conjunto de individuos, de grupos, de roles, o a un sistema que interactúa con un ambiente dado o con una cultura, se pueden interpretar como implicando una interacción entre distintas unidades de interés. Esta relación organizacional se puede, entonces, estudiar o examinar como reflejando un proceso de política organizacional que envuelve una dinámica de poder o de influencia institucional. Por otro lado, la perspectiva que considera la organización como una estructura, puede integrarse en el esquema que define la organización como un experimento o como un conjunto de hipótesis político-administrativas que persiguen un fin.

Si se acepta esta reducción, que entendemos puede ser debatible, entonces se puede adelantar el propósito de este trabajo. El mismo es el siguiente: tratar de dilucidar la aparente contradicción que hay entre el enfoque político de los problemas que confronta una organización y la perspectiva experimental para estudiar los asuntos de una institución. Deseamos aclarar que la contradicción, según esbozada en la literatura, es la siguiente: Por un lado, la perspectiva política indica que los asuntos organizacionales se reducen al choque de los distintos intereses que quedan representados en una organización o entre organizaciones, y por otro lado, el esquema experimental explica la acción organizacional en base al conocimiento validado que se debe generar para guiar las acciones de una agencia o institución.

Precisando un poco más la pregunta de trabajo, la misma puede ser la siguiente: ¿De qué tipo de conocimiento estamos hablando cuando se utiliza el modelo político o el modelo experimental para entender los asuntos de una organización, y si son estos dos tipos de conocimientos incompatibles o armonizables? Más aún, ¿se pueden reducir todos los asuntos de una organización a choques de intereses políticos o a problemas de validar conocimiento empírico? Este trabajo, entonces, se propone discutir algunas de estas determinaciones.

Veamos algunos de estos detalles:

### La Organización Experimental<sup>10</sup>

Este enfoque equipara el quehacer administrativo con la elaboración de una teoría científica. Mientras por un lado las interpretaciones de sistemas, de individuos, de grupos,

9 Lindblom, Charles E. *The Intelligence of Democracy*, N.Y. The Free Press, 1965.

10 El autor que más ha trabajado este enfoque es Martin Landau, "On the Self-Correcting Organization" *Public Administration Review*, Nov-Dic. 1973.

de roles, de cultura de la organización enfatizan la organización burocrática, las reglas y los reglamentos, la perspectiva experimental marca variables de definición, axiomas, teoremas e hipótesis. Es decir, para el enfoque experimental la organización es un programa de acción, es un experimento.

Se entiende, a la luz de estas elaboraciones, que la organización, como experimento, corre la posibilidad de error. La agencia o la institución se interpreta como reflejando la lógica de una teoría: la consistencia de una teoría. Sin embargo, al tratar de correr estos interpretativos en la organización, rápidamente surgen problemas. Por ejemplo, una teoría se supone que sea internamente consistente. Por el contrario, en una organización un conjunto de decisiones de naturaleza inconsistente puede servir de utilidad para la organización. En ocasiones, se observa cómo algunos técnicos de problemas administrativos pretenden racionalizar los asuntos administrativos tratando de impartirle la perfección a los asuntos organizacionales. Sin embargo, esta estrategia puede ser quijotesca, por no decir impracticable. Toda organización, toda teoría siempre tiene las posibilidades de incurrir en el error. Lo que se quiere indicar es que resulta casi imposible diseñar una organización perfecta. Más aún, nos atreveríamos proponer que mientras mayor sea el énfasis que se pretenda en el seguimiento de las rutinas, las reglas y los reglamentos que debe seguir una organización, mayor será la probabilidad de sabotaje que pueda darse en la misma. De hecho, cuando se insiste en la consistencia se desencadena una reacción contraria de la misma fuerza. Se incurre en algo parecido a la Tercera Ley de Newton: Cada acción reglamentaria genera una reacción opuesta de mayor magnitud. Se descubre, entonces, que la organización fue creada para combinar y coordinar los esfuerzos de muchas personas y tecnologías —para alcanzar objetos que actores por sí solos no lo podrían hacer— confronta un problema propio de gran magnitud: el control.

Aquí entonces retornamos al problema original que habíamos señalado. ¿Debe entonces el analista abandonar el trabajo empírico dentro de la organización y convertirse en un analista político? Es aquí donde encajan las teorías de redundancia y de duplicación que introduce en el campo de la administración pública Martín Landau. Para utilizar la frase ya comúnmente aceptada en la disciplina y presentada por este autor, se puede indicar lo siguiente: ¿Es posible construir una cadena que sea más fuerte que sus partes? O en otras palabras, ¿es posible diseñar una organización que sea más efectiva que la más efectiva de sus partes? Nuestra respuesta es afirmativa. Sin embargo, como hemos indicado en otras ocasiones, para los tratadistas ortodoxos dentro del campo, la duplicación y la redundancia suelen ser palabras malas. No obstante, lo que se argumenta por los que proponen el uso de la redundancia y de la duplicación como mecanismos útiles para impartir mayor efectividad a una organización es que estos recursos aumentan la confiabilidad de un sistema. La moraleja debe ser clara. Como no se puede diseñar un sistema perfecto, los canales alternos que se tengan para trabajar un mismo problema pueden resultar en mucha utilidad organizacional.

El comentario que hacen algunas personas que se desempeñan en el trabajo práctico diario es que si la efectividad de la redundancia puede ser cierta, por otro lado los costos de implantar la misma quizás no puedan ser sufragados o absorbidos por la organización. Siempre se puede argumentar que en unas áreas sensitivas no hay nada más costoso para una organización que incurrir en error. Nos parece que este es el caso de las plantas nucleares. Estos son sistemas que por la naturaleza de los mismos no pueden gastarse el lujo de cometer un error, ya que esto implicaría el exterminio de millares de personas. En esta situación, la inversión que se haga en diseños redundantes, alternos o de duplicación queda justificada por la seguridad que acarrear los mismos. Por otro lado, no se nos escapa que en la arena político-administrativa (que es la característica del escenario donde operan todas las organizaciones), la duplicación y el traslape presenta problemas de

jurisdicciones. Los problemas de jurisdicción, a su vez, generan conflictos político-organizacionales. Sin embargo, el conflicto y la competencia organizacional pueden tener ciertas utilidades para una agencia o una institución. Es decir, cuando surge un conflicto o cuando se desarrolla una competencia entre dos unidades, una cosa es cierta: se genera información. Esta información se puede convertir en conocimiento que puede servir de base para la toma de decisiones.

Hay que hacer notar que desde la perspectiva de la organización experimental, la organización es una estructura de conocimiento e inteligencia. La información y el conocimiento reducen en cierta medida las sorpresas que inevitablemente hay que confrontar. Una organización con una estructura flexible, no congelada estará en mejor disposición de absorber sorpresas e incertidumbre. ¿Por qué esto? A la organización que está estructurada en bases flexibles se le hará más fácil generar o introducir el conocimiento que le permitirá prevenir y corregir errores. En adición, hay que enfatizar que no existe una racionalidad organizacional perfecta. Sin embargo, se pueden diseñar organizaciones que tengan una tendencia menor a cometer errores. Por esto hay que prestar atención al proceso de reducir los presupuestos o la base de recursos de una organización. En la mayoría de los casos, esta acción de reducir o de recortar recursos fiscales culmina en el recorte o la eliminación de la redundancia y la duplicación organizacional. Siguiendo entonces la lógica de las ideas que venimos presentando, se puede argumentar que mientras más se corta la redundancia y la duplicación en una organización, es menor su capacidad de subsanar o reducir errores institucionales. Hay que señalar, entonces, que es casi imposible construir una organización determinada de antemano. Los diseños deterministas son aquellos tradicionales. Son básicamente jerárquicos y con un énfasis en la autoridad formal. Si A es el superior de B y B es el superior de C, B tiene que acatar la decisión de A y C la decisión de B. Este es un modelo matemático que presupone condiciones perfectas. Paradójicamente, la realidad empírica nos advierte otra cosa. La organización puede encontrarse en situaciones que requieran un tipo de conocimiento que está disponible en los niveles intermedios o inferiores de la misma. En este caso, la autoridad que otorga el conocimiento no estaría en A, se encontraría en B o en C. Esta es otra característica de la visión experimental de la organización. En otras palabras, la autoridad que confiere el conocimiento puede variar de situación en situación. Otro ángulo de este problema es que independientemente de lo determinista que pueda pretender ser un diseño organizacional, todo actor en la organización es un componente riesgoso. Esto, no necesariamente por razones de política institucional, sino por problemas de información y conocimiento que en ocasiones no estén disponibles para un actor. En esta situación, la decisión que tomen los actores administrativos estaría siempre acompañada por un margen considerable de error

Este enfoque experimentalista enfatiza el proceso decisional. El conjunto de decisiones que ejecuta una organización se entiende como la dirección de política pública sobre la que trata de influir. En un sentido más específico, una decisión es una selección de comportamiento administrativo que se hace en la dirección de un curso de acción determinado. Ahora bien, como ya se ha indicado por autores como Simon, Thompson, Landau, Gore y otros, el concepto de decisión puede ser descompuesto en dos dimensiones: hechos y valores. Por eso hay que ponderar frente a una situación cuál es el tipo de autoridad que se tiene: autoridad en base a hechos o autoridad en base a valores. En contextos organizacionales, los hechos pueden estar en conflicto con los valores que quedan representados en una institución. Huelga señalar que esto va a generar conflicto y tensión. La respuesta tradicional a esta problemática, a nuestro juicio equivocada, ha sido la centralización. Nos parece que esta es una respuesta equivocada porque en la ausencia de conocimiento e información es casi imposible centralizar. En otras palabras, este tipo

de medida lo que implicaría es el bloquear las posibilidades de absorber conocimiento e inteligencia organizacional.

Debe quedar claro, entonces, que toda decisión es una hipótesis para el esquema experimental de la organización. Una serie de decisiones constituyen una propuesta de política y de programática organizacional. Consecuentemente, una institución se dirige a tratar de experimentar con una hipótesis (conjunto de decisiones que constituyen un programa). Deseamos hacer un paréntesis para indicar que en ocasiones la negociación tiene como propuesta el generar información y llegar a un consenso sobre las áreas concretas de trabajo organizacional. Cuando una propuesta programada se formula cuidadosamente por una organización, entonces se trata de una teoría institucional. Tal como una teoría científica pretende reducir el elemento de sorpresa en su dominio empírico, una política (un conjunto de decisiones) pretende ordenar un dominio específico de trabajo.

Esto nos deja con el problema de discusión en la sección que sigue: toda organización es un sistema político. Cualquier cambio que se pretenda ejecutar en una organización es un reto al status y a la posición de algún actor. Como habíamos dicho al principio, la organización está compuesta por "partidos", coaliciones, grupos de interés, etc. Cualquier propuesta de reorganización levantará las defensas intra-organizacionales. Por lo tanto, si no se lleva a cabo un proceso de negociación, la reorganización solo ocurre en papel. Ya hemos indicado que las organizaciones formales también implican organizaciones informales. Entonces, para trabajar en la organización formal hay que brindar incentivos y trabajar con la organización informal.

Estas elaboraciones nos llevan a presentar la siguiente proposición, la cual será discutida más adelante: toda organización debe incluir espacio en su diseño para la multiplicidad y la ambigüedad administrativa. En vez de centralizar o crear procedimientos monopolísticos, resulta más conveniente el utilizar canales en competencia unos con otros.

En la organización de corte tradicional (rígidamente estructurada) el cometer un error se ve como un pecado o una violación. Por el contrario, en la organización experimental, el error es algo sobre el cual se debe aprender. Esto nos deja con la siguiente situación: ¿Sobre qué criterios se van a evaluar las ejecutorias de una organización, sobre criterios empíricos analíticos o criterios ideológicos y de representación?

## El Modelo Político de la Organización

Se ha sugerido que este modelo interpreta la organización como un sistema político. El término "político" se utiliza para reflejar dos acepciones: el antiguo sentido griego de la "polis", esto es, que las organizaciones son gobiernos; y el sentido más contemporáneo que alude al juego de distintos intereses de poder que chocan al entrar en competencia por el control de "territorios organizacionales" y de los recursos que están disponibles.

Las raíces del modelo político de la organización se encuentran en la teoría política y las variaciones que sufre este enfoque en los distintos énfasis y conflictos que surgen con la selección de distintas disciplinas para analizar los problemas de la organización. (Algunos ejemplos intra-organizacionales pueden ser los conflictos entre la gerencia y los empleados de línea, entre supervisores y supervisados. Ejemplos intra-organizacionales surgen al chocar distintas ramas u organizaciones del gobierno, unidades centrales, regionales o a nivel municipal. También pueden surgir tensiones producidas por la interacción entre organizaciones "privadas" y organizaciones públicas. Advertimos igualmente la dificultad que puede presentarse al tratar de definir detalladamente qué es una organización privada y qué es una organización pública).

Los autores que han trabajado dentro de este esquema, tales como Selznick, Simmel, Long, Lasswell, Lindblom y otros, utilizan el enfoque político para examinar el proceso mediante el cual las organizaciones formulan, influyen o determinan las decisiones sociales. Una dimensión del análisis político consiste en examinar la forma en que las distintas unidades de poder o interés juegan su parte en la arena organizacional, para conseguir sus objetivos. Obsérvese entonces las tangencias que tiene esta forma de análisis con las teorías de juego que adelantan métodos para estudiar los cálculos que llevan a la "victoria" de una unidad o grupo de interés y/o poder organizacional. Desde esta perspectiva el trabajo organizacional se convierte en uno de inventar y aplicar las estrategias de acción político-administrativas que pueden llevar a una unidad, grupo u organización a obtener una victoria (alcanzar objetivos) en un escenario o contexto organizacional. Los escenarios organizacionales, a su vez, reflejan la competencia de una organización privada por abrirse espacio dentro de una estructura de mercado; la lucha de distintas instituciones gubernamentales por allegarse los recursos que pueden estar escasos; el conflicto provocado por distintas organizaciones que se disputan la administración de los asuntos del país y las contiendas macro-organizacionales (nacionales) por lograr hegemonía nacional.

Enfatizamos la definición que adelanta el modelo político de lo que es una organización: una coalición de intereses. En este sentido las organizaciones representan cuasi-mercados donde el valor del intercambio lo constituye, entre otros, factores, el poder y la influencia. El valor sobre el cual se negocia es la energía tremenda y multiplicadora y el poder que pueda contener una burocracia y/o una organización. Para Robert Michels las organizaciones constituyen agentes multiplicadores de recursos.<sup>11</sup> Ya que la organización constituye un conjunto de coaliciones de interés político administrativo, la interrogante crítica no es como se diseña o se reorganiza una organización para que sea más eficiente, sino a qué preferencias o intereses va a servir la organización. A la luz de estas consideraciones se puede argumentar que el reto del analista organizacional estriba en asegurar que la organización sirva los propósitos de aquellos componentes que la controlan. Sin embargo, esta proposición no resuelve las dificultades. Lo que puede ser el interés de un grupo en la organización a lo mejor no es el interés de otro grupo en la organización (los trabajadores de fila). Esto hace muy difícil la operacionalización del concepto de interés y/o efectividad organizacional. Lo que puede ser efectividad político-administrativa para una clientela quizás no lo es para los gerentes, los accionistas o los actores decisionales de una organización. La única salida para el estudioso de asuntos organizacionales es definir interés en términos de aquellos elementos sobre los cuales depende más la organización.

Por otro lado, la visión pluralista de las organizaciones implica la existencia de diversas unidades o grupos que compiten por ejercer influencia y poder, cada uno con su conjunto de valorizaciones e interpretativos en términos de la relación entre acción y consecuencia organizacional. Además, la visión pluralista reconoce que cada unidad o componente organizacional es propietario, en menor o mayor grado, de algunos recursos como son la información, la capacidad de legitimación y el status que brinda o infunde poder en la contienda organizacional.

Deseamos hacer resaltar el hecho que para algunos intereses organizacionales el conflicto y la contienda sostenida puede ser algo provechoso porque conduce a la posibilidad de una reorganización del poder organizacional. Por el contrario, no le hace

---

11 Ver sobre este punto a Robert Michels, *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Free Press. The Macmillan Co. 1966.



ningún bien a las distintas unidades o componentes político-administrativos el provocar una situación de tranque, inmovilidad o neutralización que puede ser el resultado de pretender ejercer control homogéneo sobre una organización.

El mensaje debe quedar claro. La autoridad y el poder para controlar los recursos y las actividades de una organización está desparramado a través de toda la organización, y esta división o desagregación está parcialmente representada en el diseño de una organización. La estructura organizacional refleja entonces, para una coyuntura histórica específica, la solución de distintos reclamos para ejercer control, que a su vez están sujetos a las restricciones estructurales de una organización. Prácticamente es en base a estas restricciones que la organización puede subsistir.

El modelo político de la organización señala que el patrón de interdependencia que establece una organización con su contorno genera a su vez varias contingencias para ésta. Ya que en cierto sentido el poder es función de la capacidad de confrontar problemas, el alcance de las contingencias condiciona la distribución de poder intra e inter-organizacional y consecuentemente, la distribución del control y la discreción organizacional. Al actuar selectivamente, en términos de a quién se le provee datos e información, la estructura de inteligencia de una organización afecta la capacidad de influenciar eventos político-administrativos. El sistema de evaluación o análisis político-administrativo determina los criterios que se van a utilizar en el proceso de decisión organizacional.

En adición se argumenta que ya que la influencia, el status y el poder impactan la toma de decisiones organizacionales, la posibilidad de la institucionalización de poder político-administrativo puede darse siempre. Las demandas de clientelas externas se pueden ignorar modificando los dominios de inherencia a la organización; los reclamos de distintos intereses intra-organizacionales pueden evadirse a través de la rutinización o formalización de tareas o alterando (reorganizándolo) la división interna de trabajo para reducir la importancia de algunas actividades.

Aquí llegamos, nuevamente, a uno de los ángulos que nos proponemos dilucidar en este trabajo. El enfoque de la organización como un sistema adaptativo y autoreglativo afectado por las demandas de información, el conocimiento, la tecnología y el contorno en que ésta se desempeña pudiera no ser pertinente a primera vista para explicar los procesos y las dinámicas político-administrativas. Más allá de la visión lineal y ortodoxa de la organización como compuesta por unidades compatibles, perfectamente conectadas, determinadas, protegida contra la posibilidad del error, la concepción política argumenta que las organizaciones cuentan con "reservas de recursos" para entre otras cosas, compensar a aquellas unidades que tienen la mayor influencia y poder en la misma.<sup>1 2</sup> Es cierto que las organizaciones responden a las presiones que reciben de su contorno de trabajo, pero esta reacción en ocasiones se produce lentamente. Siguiendo los postulados del modelo político se puede argumentar que las organizaciones que proyectan una alta tendencia al cambio, actúan así para adelantar los objetivos particulares de la coalición que domina las mismas y no necesariamente para lograr mayor adaptabilidad, autoregulación o auto-corrección. En otras palabras, el propósito de una innovación organizacional puede tener como propósito aumentar la influencia, la posición y la estructura de recursos de las unidades que tienen la mayor influencia en el escenario organizacional. El enfoque político de la organización es el resultado de un proceso político. El cambio en el diseño de un sistema organizacional no ocurre en virtud de un llamado formal a la reorganización administrativa. Por el contrario, se produce cuando la distribución de roles, de información, de tareas y de poder que caracteriza a una institución se desarticula del

---

12 Cyert, R.M. y James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall; 1963.

control real que se ejerce en la misma por actores, en relación a los recursos que están disponibles.

Las modificaciones o alteraciones organizacionales resultan ser respuestas a las demandas o presiones que sufren las coaliciones y no constituyen necesariamente actividades dirigidas a incrementar la eficiencia organizacional. Esto no excluye la posibilidad de que una coalición organizacional poderosa se lance a fortalecer la eficiencia de una organización.

El problema inicial al que hiciéramos alusión aún persiste. ¿Es el modelo experimental de la organización compatible con el enfoque político? Nuestra respuesta sigue siendo afirmativa, pero merece explicación. Nos parece que el analista o el investigador organizacional tiene que plantearse lo siguiente: ¿cómo los actores de una organización pueden alcanzar una apreciación colectiva (consenso) del proceso político en el cual se encuentran inmersos y cómo pueden éstos explotar la posibilidad de convertir la contienda política en una actividad de cooperación organizacional? Un intento de compatibilizar el modelo experimental con el modelo político de la organización tiene entonces que examinar el proceso mediante el cual la actividad política se encuentra o converge con la investigación y el análisis organizacional.

### Análisis Organizacional

El enfoque experimental aborda la organización como un instrumento más o menos racional al servicio de unos propósitos. Desde esta perspectiva la función de la organización consiste en perseguir unos objetivos seleccionados cuidadosamente por los medios que estén disponibles. En este modelo todo gira alrededor de la adquisición y aplicación del conocimiento. La inteligencia que se genera se utiliza para impartir mayor efectividad a las tareas y a las acciones que ejecutan tanto actores como la organización. El mundo organizacional se interpreta como uno susceptible de ser encarado a través del conocimiento. La inteligencia o el conocimiento se producen a través de la utilización de la metodología científica, esto es, la observación empírica, el modelaje y la experimentación. El elemento principal es la decisión. Las decisiones se convierten en la acción principal y en objetos de estudios ya que es el proceso decisorio la actividad que demanda generación de conocimiento. Como hemos señalado, este conocimiento es la base de la acción decisional.

Como argumenta Herbert A. Simon, la organización actúa sobre un escenario o contorno político-administrativo por medio de las decisiones que ejecuta un actor o agente de la organización. El sistema de trabajo organizacional gira alrededor de la estructura de decisión que apunta en esencia a una estrategia de diseño.<sup>13</sup>

Además de Simon, Richard M. Cyert y James G. March se han lanzado a identificar los límites de la racionalidad organizacional y han pretendido describir las propiedades de una estructura decisional efectiva bajo condiciones de tensión o incertidumbre.<sup>14</sup> Los programas organizacionales constituyen hipótesis de acción dirigidas por la inteligencia que generan los actores como agentes de solución de problemas. La organización más efectiva viene a ser aquella que tiene la capacidad de incrementar su banco de conocimientos útiles que sirve de base para mejorar programas y aumentar la efectividad de las estrategias para la solución de problemas.

Si se utiliza la decisión como unidad de análisis podemos definir la misma como una conclusión organizacional que se produce en base a dos conjuntos de premisas: premisas

13 Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*, N.Y., Macmillan, 1976.

14 *Ibid.*

fácticas y premisas valorativas. Las premisas fácticas hacen referencia a asuntos empíricos (se necesita examinar la experiencia organizacional). Las premisas valorativas no hacen una evaluación de la experiencia organizacional. Por el contrario, estas son enunciados analíticos cuya negación constituye la contradicción propia del enunciado. En otras palabras, en las premisas valorativas su verdad es lógica, pero basada esta lógica en reglas axiológicas y existen distintos criterios de corrección que se aplican caso por caso. Desde el punto de vista del análisis organizacional y utilizando la decisión como la unidad de análisis, se puede adelantar una clasificación de sistemas decisionales. Volvemos a hacer hincapié en que el análisis que se conduce en base a problemas fácticos adelanta las distintas consecuencias que se pueden producir en virtud de la implementación de distintos cursos de acción político-administrativa.

Por otro lado, el análisis que se conduce en base a preferencias normativas (valores) enfatiza los resultados potenciales de una acción organizacional en relación a una escala de preferencias éticas. Las proposiciones fácticas constituyen una proposición sobre la causalidad de un evento organizacional o administrativo. Por ejemplo: A produce o causa el resultado B. La distinción y a la vez interrelación entre elementos fácticos y elementos normativos queda mejor ilustrada cuando utilizamos la métrica que presentan autores como Thompson y Tuden, Herbert Simon, Martin Landau y otros.

PREFERENCIAS NORMATIVAS

Fines

	de acuerdo	no de acuerdo
causalidad (elementos fácticos) (medios)  -de acuerdo (se tiene el conocimiento)	1) decisiones calculables	3) decisiones de negociación
en desacuerdo (no se tiene el conocimiento)	2) decisiones experimentales	4) decisiones anárquicas

Vamos a explicar la celda Núm. 1. En esta situación, donde hay acuerdo en términos de los hechos fácticos y las preferencias en términos de finalidades que se desean lograr, no se produce la duda en términos de los resultados que se desean o que se quieren alcanzar y por otro lado, existe el conocimiento apropiado para lograr esos resultados. Ante esta situación, la decisión "correcta" se convierte en un asunto de cálculo administrativo. Este cálculo administrativo va a estar gobernado por un conjunto de decisiones que sirve de base a un programa administrativo. Cuando esta condición se produce, situación que es muy rara en los contextos organizacionales, se puede decir que se cuenta con una "racionalidad perfecta" o que el modelo de decisión que se utiliza es uno de naturaleza sinóptica o comprensiva. Como hemos dicho, esta situación de racionalidad perfecta no se encuentra muy a menudo en los contextos organizacionales ya que la mayor parte del tiempo éstos trabajan con conocimientos e inteligencia incompleta.

No se nos escapa el hecho de que existen escenarios donde se trabaja con una tecnología madura, en cuyo caso las decisiones calculadas se pueden producir.

La celda número 2 hace referencia a una situación donde hay acuerdo en términos de

los resultados que se quieren alcanzar pero se tiene una insuficiencia de información y conocimiento para lograrlo. En este caso, frente a la incertidumbre que produce el trabajar con información incompleta, la estrategia administrativa más apropiada es la del tanteo. Los recursos administrativos que hay disponibles para bregar con este tipo de situación son, entre otros, "las adivinanzas o improvisaciones más o menos educadas"; la utilización rápida de las opiniones de los expertos, la toma de decisiones colegiales en forma de votación colectiva, etc.

La celda número 3 apunta a una condición de acuerdo en términos de las consecuencias que se producen al utilizar ciertos instrumentos administrativos o recursos administrativos. Es decir, hay acuerdos de cómo se va a hacer el trabajo en la organización. Sin embargo, hay desacuerdo en relación al porqué o para qué se va a hacer el trabajo. Ante tal circunstancia, si una preferencia se cumplimenta en la organización, otra preferencia no se atiende. La dinámica organizacional en este caso se convierte en una en que unos intereses "ganan" y otros "pierden". Para superar esta situación, se necesita negociar con las partes envueltas de manera de tratar de lograr el mínimo de concenso posible que le permita a una organización adelantar sus propósitos. Hay que enfatizar aquí la necesidad de la negociación porque de no hacerlo los elementos fácticos eventualmnete serán cuestionados sobre bases valorativas.

La celda número 4 refleja una situación de total desorganización organizacional. Apunta a una condición de anomía político-administrativa. En este caso, una solución que permite superar este contexto lo constituye el mecanismo de un liderato fuerte que imparta dirección a los asuntos organizacionales.

Queremos indicar que la utilización del análisis de decisiones en una organización constituye un recurso analítico para utilizar criterios políticos y criterios experimentales de una forma entremezclada. Desde el punto de vista del análisis organizacional, el estudio del sistema de decisiones en una organización le permite al analista, por ejemplo, examinar la dirección en que una organización se mueve cuando sufre una reducción considerable en sus recursos. También le permite anticipar el tipo de error que podría cometer.

Precisamente, por ser las organizaciones un escenario donde se funden elementos políticos con elementos experimentales, se necesita institucionalizar el conflicto debido a la complejidad de las decisiones y a la pluralidad secularizada de los valores y las preferencias que se revelan. Cuando solamente los valores son el objeto de la controversia político administrativa (celda número 3) el logro del concenso permitiría eventualmente arguciar una decisión calculada, (movimiento hacia la celda 1).

Como resultado de la interrelación de elementos fácticos y elementos éticos que inciden en el proceso administrativo se hace necesario hablar de racionalidad política. Por racionalidad política entendemos que un sistema puede hacerse más o menos efectivo con cualquiera de algunas de sus partes. El concepto de racionalidad ortodoxa en la Administración Pública señala que un sistema organizacional no puede ser más efectivo que la suma de sus partes. De aquí que en ocasiones los diseños resultan ser altamente jerarquizados y como señaláramos anteriormente, el modelo administrativo resulta ser uno de naturaleza lineal. Se intenta diseñar unidades perfectamente compatibles unas con otras; conectadas con precisión; completamente determinadas y perfectamente confiables. El resultado de este tipo de diseño tradicional es que la ordenación en serie de las partes que componen una organización se hacen tan dependientes unas con otras que cualquier falta o error en una de las partes descompone todo el sistema. Esto apunta a las debilidades de la programación o el diseño organizacional en serie. De aquí que señaláramos la importancia de fortalecer una organización y aumentar su efectividad mediante el mecanismo de la redundancia. Esto le da mayor seguridad a las ejecutorias de

la misma, le infunde mayor capacidad adaptativa para trabajar con situaciones anómalas. En adición, el mecanismo de la redundancia le infiere mayor capacidad para reducir las posibilidades de error organizacional. También mejora la comunicación y la información dentro de la estructura institucional.

### Más sobre el Análisis Organizacional

La razón detrás del análisis organizacional consiste en penetrar el comportamiento institucional. El análisis organizacional según lo hemos tratado de exponer en este trabajo trasciende el estudio convencional de las organizaciones y trata de especificar las formas de comportamiento y las restricciones del quehacer político-administrativo. Nos reafirmamos en el hecho que esta especificación analítica va mucho más allá del análisis convencional. Se pretende identificar desde esta perspectiva aquellas decisiones críticas que influyen en el comportamiento administrativo y se intenta lograr un mayor entendimiento de unas restricciones institucionales. Ahora bien, más allá de una predicción analítica, este enfoque analiza los resultados concretos de la acción administrativa que constituyen la prueba científica que valida la teoría de la organización y unifica para todos los propósitos la teoría y la práctica.<sup>15</sup>

Desde la perspectiva del análisis organizacional la noción de ciencia administrativa se refiere al método para generar información, conocimiento e inteligencia con relación al mundo de las instituciones. Esta perspectiva científica no se limita a plantear exclusivamente hipótesis político-administrativa. Muy por el contrario, intenta, traspasar los coladores sociales que en ocasiones le otorgan una impresión falsa de la realidad.

El análisis organizacional, que combina elementos fácticos y elementos valorativos y por consecuencia combina el modelo político y el modelo experimental de la organización, enfatiza la actividad interpretativa en el estudio de las organizaciones. En este sentido se basa, pero trasciende el positivismo metodológico.

Queremos hacer un paréntesis breve para esquematizar los postulados básicos del positivismo por entender que esta orientación filosófica en ocasiones permea el análisis organizacional. Los enunciados básicos del positivismo son los siguientes:

1. Una preocupación marcada por los asuntos empíricos y una indiferencia a cuestiones metafísicas.
2. Una separación estricta entre los enunciados sintéticos que se refieren a las proposiciones empíricamente comprobables, y a aquellos enunciados analíticos que envuelven cuestiones de lógica y gramática.

La ciencia positivista construye sobre una fundación filosófica que se limita a estudiar problemas empíricos que pueden ser organizados en forma de hipótesis comprobables. Claro está, esta organización no se observa siempre, pero esto es parte del credo positivista. El objetivo principal de esta forma de análisis consiste en descubrir leyes regulares que le permitan al analista articular enunciados en forma predictiva. La insinuación aquí debe quedar clara. Para el positivismo no hay una gran diferencia entre el quehacer de las ciencias sociales y las ciencias naturales.

Ahora bien, el tipo de análisis organizacional que nosotros estamos enfatizando en este trabajo no niega la importancia o la validez del trabajo empírico o experimental en la organización. Por el contrario, lo que sí argumenta es la necesidad de expandir la concepción del trabajo del analista organizacional. La idea, como ya enfatizáramos, es

15 Ver para estos propósitos Israel Scheffler, *The Anatomy of Inquiry: Philosophical Studies in the Theory of Science*, N.Y. A.A. Knopf, 1970 y Stephen C. Pepper, *World Hypothesis*, University of California Press, Berkeley, California, 1972.

penetrar y trascender al mismo tiempo el enfoque positivista. El énfasis principal reside en la explicación y la interpretación y no necesariamente en la predicción.

A nuestro parecer, esta distinción es importante porque protege al analista de asuntos político-administrativos de las distorsiones políticas, sociales y económicas que en ocasiones afectan la visión que se tiene de una organización y que en ocasiones se pasan por alto. En este sentido la tarea principal del analista organizacional consiste en examinar a fondo la presencia y la naturaleza de los juicios equivocados que se pueden tener con relación a la acción político organizacional. Para poder descubrir la esencia de este proceso hay que traspasar la mera apariencia. Por esta razón, hay que enfatizar los elementos interactivos que permean el conocimiento social pero esto no implica que no se va a prestar atención a los elementos fácticos. Sin embargo, como ya hicieramos mención, los contextos que caracterizan la acción político administrativa están básicamente compuestos de elementos fácticos y elementos valorativos.

Por último, nos reafirmamos en que la contribución mayor que puede hacer el analista de asuntos político-administrativos radica en el esfuerzo sistemático por penetrar y trascender la mera apariencia de unos eventos organizacionales y descubrir la esencia, en ocasiones escondida, de los asuntos administrativos. La tarea principal de este tipo de metodología consiste en trascender los espejismos organizacionales y la simple ignorancia.

Para cerrar con una frase de Alvin Gouldner "la función del análisis organizacional consiste en la institucionalización de la crítica y el escepticismo."

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russell, *A Concept of Corporate Planning* N.Y. Wiley Interscience, 1970.
- Argyris, Chris (1970). *Intervention Theory and Method*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Argyris, Chris, and Shon, Donald (1974). *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashby, Ross, *Design of the Brain* London Chapman, Hall, 1966. (Original 1954).
- Bardach, Eugene (1977). *The Implementation Game: What Happens After a Bill Becomes a Law*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Berger, P.L. and Luckmann. T. *The Social Construction of Reality*. N.Y.: Anchor Books, 1967.
- Blau, P.M., *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, Ill: University of Chicago Press, 1955, and W.R. Scott, *Formal Organizations*, San Francisco: Chandler 1962.
- Burns, Tom and Stalker, G.M., *The Management of Innovation* London: Tavistock Press, 1959.
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.
- Chapman, Robert L. and Kennedy, John L. *The Background and Implications of the Systems Research Laboratory Studies*. Systems Development Corporation, 1951, Harold Leavitt. *Some Effects of Feedback on Communication*. Human Relations 4: 401-410; 1951.
- Churchman, C. West, *Design of Inquiring Systems*. N.Y.: Basic Books, 1971.
- Churchman, C. West, *The System Approach and Its Enemies* N.Y. Basic Book. 1979.
- Crozier, Michel, *The Bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock, 1964.
- Crozier, Michael y Thoenig, Jean-Claude (1976). *The Regulations of Complex Organized Systems*. Administrative Science Quarterly 21: 547-570.
- Cyert, R.M. y March, J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- Downs, Anthony, *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown, 1967.
- Dunn, Edgar, *Social Information Processing and Statistical Systems*. N.Y.: Wiley Interscience, 1974.
- Galbraith, J.R. *Organizational, Organizational Design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.
- Geertz, Clifford (1975). *Common Sense as a Cultural System*. Antioch Review, Spring.
- Gouldner, Alvin W., *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1954.
- Greiner, L.E. (1967)., *Patterns of Organization Change*. Harvard Business Review 45, 3: 119-123.
- Homans, George C. (1975). *What do We Mean By Social Structure?* In Peter M. Blau (ed.) *Approaches to the Study of Social Structure*. New York: The Free Press.
- Janis, Irving L. (1972). *Victims of Grupthink*, Boston Houghton Mifflin.
- Kahn, Herman, *Thinking About the Unthinkable*. N.Y.: Horizon Press, 1962.
- Kelly, George, *The Psychology of Personal Constructs*. N.Y.: Norton, 1955.
- Lakatos, I y Alan Musgrave, *Criticism and the Growth of Knowledge*, Cambridge University Press, Mass. 1970.
- Landau, Martin. "On the Self-Correcting Organization", P.A.R. Nov.-Dic. 1973.
- Lasswell, Harold, *The Analysis of Political Behavior*. N.Y.: Oxford University Press, 1947. *Politics: Who Gets What, When, How*. N.Y.: Whittlesey House, McGraw-Hill, 1936.

- Lauffer, Armand et al, *Understanding Your Social Agency*: Sage Publication Inc., 1977.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W., *Organization and Environment* Cambridge. Mass.: Harvard University Press, 1967.
- Lindblom, Charles E., *The Intelligence of Democracy*. N.Y.: The Free Press, 1965.
- Long, Norton, *The Local Community as an Ecology of Games*, American Journal of Sociology, 44, Nov. 1958; p.p. 251-261.
- Manheim, Karl, *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul, 1952.
- March, J.G. y Simon, H.A., *Organizations*, N.Y.: Wiley, 1958.
- March, J.G. y Olsen, J.P. eds, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen Norway, 1976.
- Merton, Robert, *Social Theory and Social Structure*. N.Y.: Free Press, 1968. (Original 1949).
- Ostrom, Vincent, *The Intellectual Crisis in American Public Administration*, University of Alabama Press, 1973.
- Parsons, Talcott, *Structure Process Modern Societies*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1960.
- Pepper, Stephen C., *World Hypothesis*, University of California Press, Cal. 1972.
- Perrow, Charles, *Complex Organizations*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1972. Derek S. Pugh, "Modern organization theory: A psychological and sociological study". Psychological Bulletin 66, 4: 235-251; 1966 y Derek S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinnings, y C. Turner "Dimensions of Organizational Structure." Administrative Science Bulletin 13.1: 65-105.
- Rhenman, Eric, *Organizations Theory of Long-Range Planning*. London: Tavistock, 1973.
- Scheffler, Israel, *The Anatomy of Inquiry: Philosophical Studies in the Theory of Science*. N.Y. Knopf, 1970.
- Schelling, Thomas, *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1960.
- Shannon, C. and Weaver W., *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press, 1949.
- Shon, Donald (1971), *Beyond the Stable State*. New York: Random House.
- Shubik, Martin, *Games for Society Business and Nar*. N.Y.: Elsevier, 1975.
- Simmel, G., *Conflict and the Web of Group Affiliations*. Glencoe, Ill: Free Press, 1955.
- Simon, Herbert, *Administrative Behavior*, N.Y.: Macmillan, 1976.
- Simon, Herbert, *Models of Thought*, New Haven London Yale University Press, 1979.
- Steinbrenner, John, *The Cybernetic Theory of Decision* Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1974.
- Stinchcombe, A., *Creating Efficient Industrial Administration*, N.Y.: Academic Press, 1974.
- Thompson, James, *Organizations in Action* N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
- Von Bertalanffy, Ludwig, *General Systems Theory*, N.Y.: G. Braziller, 1968.
- Von Newman, J. and Morgenstern, H., *The Theory of Games*, N.Y.: Wiley, 1953.
- Vickers, Geoffrey, *Value Systems and Social Process*. London: Tavistock, 1968.
- Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organization*. N.Y.: Free Press, 1964.
- Weinert, Norbert, *Cybernetics*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1965. (Original 1948).
- Wilensky, Harold, *Organizational Intelligence*, N.Y.: Basic Books, 1967.