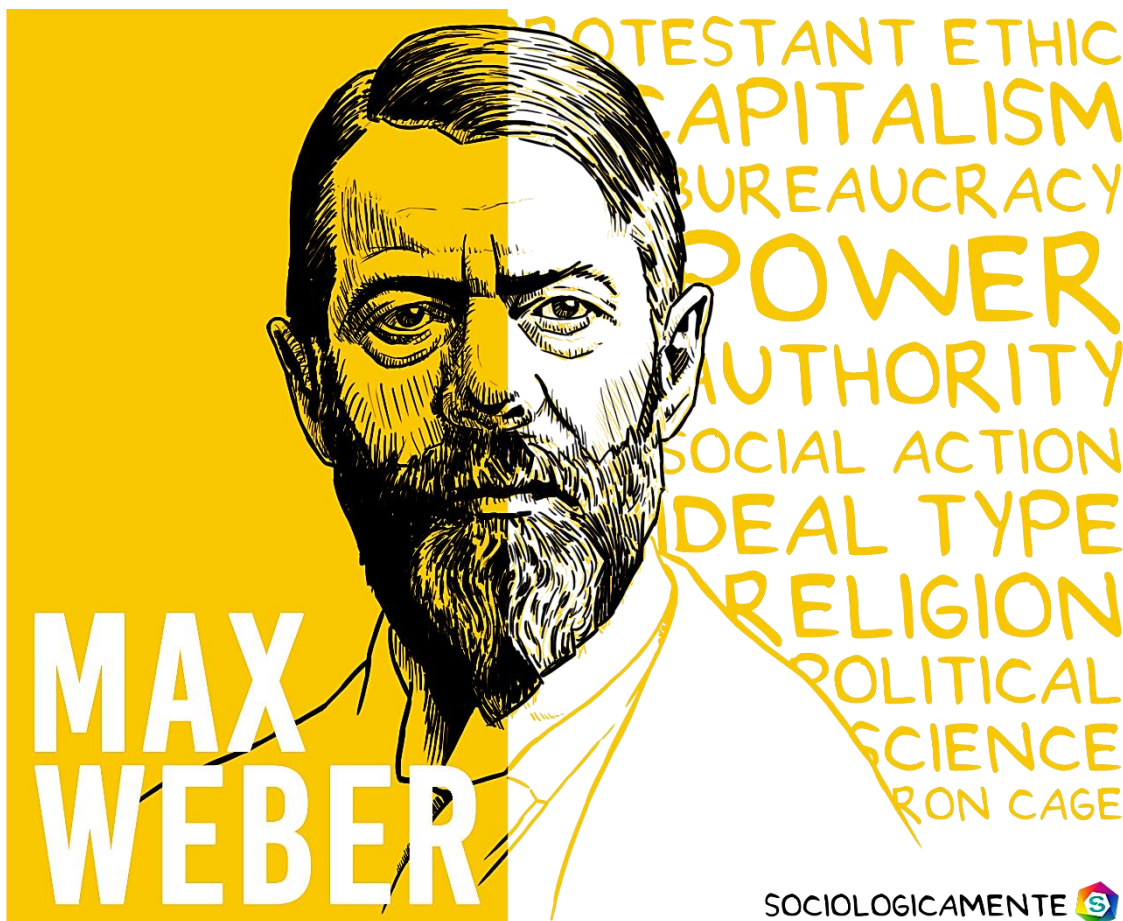


MAX WEBER



SOCIOLOGICAMENTE 

Max Weber fue un sociólogo y economista político de origen alemán, quien es mayormente conocido por su tesis acerca de lo que él denominó “Ética protestante” en la que relacionó protestantismo con capitalismo y por sus reflexiones en torno a la burocracia (Mitzman, 2020).

Fue el hijo mayor del matrimonio formado por Max y Helen Weber. Su padre era un político liberal en ascenso quien tras unirse a los “liberales-nacionales” (grupo pro bismarckiano), trasladó a la familia de Erfurt a Berlín para continuar con su carrera política, en la que llegó a formar parte de la Cámara de Diputados de Prusia y del Reichstag. La madre de Weber, Helen, fue educada en una familia calvinista ortodoxa. La ética puritana que Helen tenía arraigada hizo que se distanciara de su marido, cosa que sólo acrecentó el hecho de que éste

pág. 1

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.
Henry Mintzberg

mostrara rechazo ante el dolor que la muerte de dos de sus hijos le provocó. Por su parte, Max, era un padre autoritario que exigió absoluta obediencia de su esposa e hijos. Mitzman (2020), considera que este ambiente sombrío y lleno de tensiones marcó la vida adulta de Max Weber.

En 1882, Weber dejó su hogar para estudiar en la Universidad de Heidelberg. Dos años después, tuvo que interrumpir sus estudios para cumplir su año de servicio militar obligatorio en Estrasburgo. Durante este periodo, se volvió muy cercano a la familia de su tía, Ida Baumgarten y a su esposo, el historiador Hermann Baumgarten, ambos influyeron en el desarrollo intelectual del joven Weber.

Luego de terminar su servicio militar, su padre le requirió que terminara sus estudios en la Universidad de Berlín, puesto que esto le permitiría vivir en casa mientras perseguía una beca en historia legal y económica. Parece que el verdadero motivo fue que su padre consideraba la influencia de los Baumgarten “subversiva”. Por esto, de 1884 hasta su matrimonio en 1893, Weber permaneció en la casa familiar, dejándola únicamente en 1885 para estudiar un semestre en Göttingen.

Así, Weber pasó la mayoría de sus años formativos en el hogar paterno. Dado que no era capaz de subsistir por sí mismo, pasó alrededor de cinco años de su vida (de los 25 a los 30) en dos trabajos sin percibir salario alguno, como aprendiz de abogado y como asistente de universidad. En 1893, recibió una posición temporal como profesor de jurisprudencia en la Universidad de Berlín, esto le permitió darse su propio sustento, y, ese mismo año, contrajo matrimonio con Marianne Schnitger, su prima segunda, quien se convirtió en su biógrafa y en editora de sus obras completas. Además, Marianne se destacó como una de las primeras representantes de la sociología feminista.

Después de contraer matrimonio, Max Weber se sometió a un compulsivo régimen de trabajo que, según él, le alejaría de la autocomplacencia y la pereza, evitándole caer en una crisis emocional y espiritual. Este régimen autoimpuesto lo llevó a tener un meteórico avance académico. Al año siguiente de su llegada a Berlín, fue nombrado profesor de tiempo completo de Economía política en Freiburg, y al año siguiente (1896) se aseguró la misma posición en Heidelberg. Durante este periodo se dedicó a estudiar los problemas agrarios de Alemania.

En 1897 murió su padre, suceso que empeoró la condición mental del joven académico. Tuvo que separarse de la docencia en 1898 cuando se presentaron los primeros signos del colapso nervioso que lo incapacitó entre 1898 y 1903. Durante cinco años estuvo intermitentemente en instituciones psiquiátricas, entre recaídas y recuperaciones e intentos fallidos de mejorar su condición por medio de viajes. Finalmente, renunció a su posición en Heidelberg cuando más enfermo se encontraba (Mitzman, 2020)

Para 1903, Weber había mejorado y era capaz de retomar su trabajo de investigación y en 1907 recibió una herencia que lo volvió económicamente independiente. No regresó a la docencia sino hasta el final de la Primera Guerra Mundial. Durante este periodo produjo su

obra más representativa, en la que estableció la relación entre lo que él denominó “ética protestante” y capitalismo. En el periodo comprendido de 1903 a 1920, año de su muerte, fue de gran producción intelectual para el alemán. Murió el 14 de junio de 1920, cuando tenía 56 años, de una infección pulmonar.

Sociólogo alemán que opuso al determinismo económico marxista una visión más compleja de la historia y la evolución social. Para Weber, las estructuras económicas y la lucha de clases tienen menos importancia que otros factores de naturaleza cultural, como la mentalidad religiosa o filosófica o incluso la ética imperante; así, en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905), obra clásica de la por entonces naciente sociología, vio en la espiritualidad protestante el caldo de cultivo que favorecería el desarrollo del capitalismo en el norte de Europa.

Max Weber era hijo de un destacado jurista y político del Partido Liberal Nacional en la época de Bismarck. Estudió en las universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga, interesándose especialmente por el derecho, la historia y la economía. Las primeras investigaciones de Max Weber versaron sobre temas económicos, algunas de ellas realizadas por cuenta de los intelectuales reformistas conocidos como «socialistas de cátedra». Desde 1893 fue catedrático en varias universidades alemanas, fundamentalmente en Heidelberg, excepto entre 1898 y 1906; aquejado de fuertes depresiones, durante ese periodo dejó la enseñanza para dedicarse a viajar y a investigar. En 1909 fundó la Asociación Sociológica Alemana.

Max Weber fue un gran renovador de las ciencias sociales en varios aspectos, incluyendo la metodología: a diferencia de los precursores de la sociología, comprendió que el método de estas disciplinas no podía ser una mera imitación de los empleados por las ciencias físicas y naturales, dado que en los asuntos sociales intervienen individuos con conciencia, voluntad e intenciones que es preciso comprender.

Weber propuso el método de los tipos ideales, categorías subjetivas que describen la intencionalidad de los agentes sociales mediante casos extremos, puros y exentos de ambigüedad, aunque tales casos no se hayan dado nunca en la realidad; de este modo estableció los fundamentos del método de trabajo de la sociología moderna (y de todas las ciencias sociales), a base de construir modelos teóricos que centraban el análisis y la discusión sobre conceptos rigurosos.

El primer fruto de la aplicación de este método fue *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905). Trabajando sobre los tipos ideales del «burgués», la «ética protestante» y el «capitalismo industrial», Weber estudió la moral que proponían algunas sectas calvinistas de los siglos XVI y XVII para mostrar que la reforma protestante habría creado, en algunos países occidentales, una cultura social más favorable al desarrollo económico capitalista que la predominante en los países católicos.

Para Weber, la exaltación del individuo y la doctrina de Calvino sobre la predestinación, según la cual la salvación o condenación de cada hombre ha sido decidida de antemano por Dios, había impulsado a los creyentes a buscar signos de la elección divina no sólo en una

moralidad intachable, sino también en el trabajo y en el éxito. De modo inverso, del estudio de las religiones orientales (a las que dedicaría algunos de sus últimos trabajos, como La ética económica de las religiones del mundo, 1915-1919) se desprendía que, a pesar de contar con los elementos y factores económicos necesarios y favorables, el capitalismo no había podido desarrollarse en las civilizaciones orientales por no tener cabida en la mentalidad religiosa y filosófica imperante.

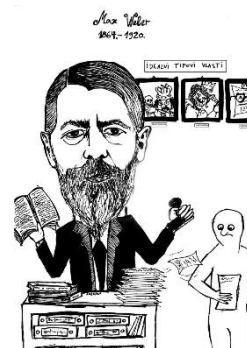
En términos generales, puede decirse que Weber se esforzó por comprender las interrelaciones de todos los factores que confluyen en la construcción de una estructura social; y en particular, reivindicó la importancia de los elementos culturales y las mentalidades colectivas en la evolución histórica, rechazando la exclusiva determinación económica defendida por Marx y Engels. Frente a la prioridad de la lucha de clases como motor de la historia en el pensamiento marxista, Weber prestó más atención a la racionalización como clave del desarrollo de la civilización occidental: un proceso guiado por la racionalidad instrumental plasmada en la burocracia. Todos estos temas aparecen en su obra póstuma Economía y sociedad (1922).

Políticamente, Weber fue un liberal democrático y reformista, que contribuyó a fundar el Partido Demócrata Alemán. Criticó los objetivos expansionistas de su país durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), y, después de la derrota, adquirió influencia política como miembro del comité de expertos que acudió en representación del gobierno alemán a la Conferencia de Paz de París (1918) y como colaborador de Hugo Preuss en la redacción de la Constitución republicana de Weimar (1919). De entre sus escritos políticos cabe destacar Parlamento y gobierno en una Alemania reorganizada (1918), una valerosa defensa del parlamentarismo escrita en los difíciles tiempos de la Alemania en guerra.

Entre el derecho, la historia y la economía

Max Weber se matriculó en la Facultad de Derecho y estudió en las ciudades de Heidelberg, Berlín y Gotinga. Sin embargo, su gran pasión siempre fue la historia, materia que cultivaba de forma paralela. También se interesó por economía, la filosofía y la política.

Mientras trabajaba en su tesis fue creciendo su interés por la política social contemporánea. Fruto de este interés, en 1888, se unió a la Asociación Profesional de Economistas Alemanes. Esta entidad fue pionera en el uso de estudios estadísticos a gran escala en el análisis económico.



Finalmente, en 1889 obtuvo el doctorado por la Universidad de Berlín. Su tesis se tituló «El desarrollo del principio de solidaridad y los activos especiales de la empresa de comercio abierto de las comunidades familiares y comerciales en las ciudades italianas».

En 1890 realizó un trabajo sobre la denominada ‘cuestión polaca’. El objetivo era analizar el movimiento de trabajadores extranjeros al campo de Alemania Oriental. Un fenómeno que se daba al mismo tiempo que los trabajadores del campo locales se trasladaban a las ciudades. Este estudio fue elogiado como una de las grandes obras de la investigación empírica.

En el apogeo de su carrera, en 1897, después de haber obtenido la cátedra de economía política en dos universidades alemanas (Friburgo y Heidelberg) se vio afectado por una grave depresión a causa de la muerte de su padre. Con su esposa, emprendió numerosos viajes a lo largo de Europa. Hasta 1902 no fue capaz de retomar su actividad intelectual y docente. Durante este período escribió algunos ensayos sobre la metodología de las ciencias histórico-sociales. Por ellos, se le considera uno de los fundadores de la sociología.

La atmósfera familiar ejerció una gran influencia en los intereses e inclinaciones de Weber, por lo que marcó en gran parte la biografía del alemán. Se crio en una familia junto a siete hermanos, siendo él el mayor, su padre fue un jurista y político perteneciente al Partido Liberal Nacional y su madre una calvinista moderada. Se trataba de una familia burguesa cuya casa era visitada por personas del ámbito académico y público, y donde se trataban habitualmente temas económicos, políticos e intelectuales.

Desde la adolescencia este sociólogo ya leía a autores como Kant, Schopenhauer, Homero o Spinoza. Estudió en las universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga. Otro hecho destacable de la biografía de Max Weber es que en 1882 ingresó en derecho en la universidad de Heidelberg, donde tuvo como profesor a su tío Hermann Baumgarten, autor de dos obras sobre historia española.

Posteriormente, en 1890, se doctoró en ciencias económicas con una tesis que obtuvo la calificación de excelente. Durante este período sirvió de manera intermitente al servicio militar en Estrasburgo y en 1888 ingresó en la Asociación Profesional de Economistas Alemanes, centrada en el rol de la economía como herramienta de solución para los problemas de tipo social. En ella Weber fue el encargado de investigar y escribir acerca del fenómeno migratorio en el proceso de industrialización, trabajo por el que recibió grandes elogios y se consolidó como un experto en economía agraria.

En 1893 se casa con una pariente lejana, Marianne Schnitger, una feminista y socióloga que investigó acerca de la protección legal de las mujeres y la igualdad de género mediante la independencia económica y educativa, así como tuvo un papel fundamental en la recopilación de escritos de Weber una vez este falleció.

Al año siguiente, la pareja se muda a Freiburg, en cuya universidad ejerce de profesor de economía política. Dos años más tarde seguirá impartiendo las mismas clases, pero en la universidad de Heidelberg.

1897 fue un año difícil, ya que ocurre un acontecimiento importante en la biografía de Max Weber: fallece su padre dos meses después de que ambos mantuvieran una fuerte discusión que no fue zanjada. Este hecho causa en él estados de nerviosismo e insomnio, por lo que se

acaba sumiendo en un estado melancólico, lo que le acarrea grandes dificultades para cumplir sus tareas como docente.

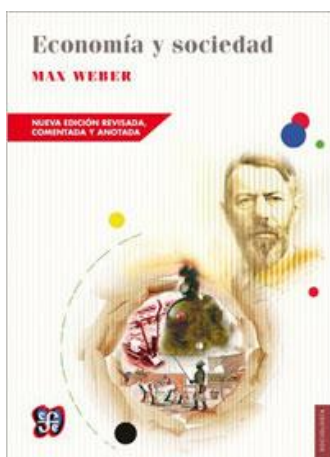
En 1898 se aleja de la enseñanza e ingresa en un sanatorio hasta el año siguiente, una vez abandona esta institución dedica dos años a viajar con su esposa. A su vuelta renuncia a su cargo como profesor, únicamente ejerce esta profesión de forma privada, y acepta trabajar como editor en un archivo de ciencias sociales.

En 1904 viaja a Estados Unidos para participar en el Congreso de las Artes y las Ciencias, y es entre este año y el siguiente cuando se comienzan a publicar las obras más influyentes de esta figura, siendo en 1905 la publicación de su ensayo clave La ética protestante y el espíritu del capitalismo. En 1912 intentó fundar, sin éxito, un partido político de izquierda entre liberales y socialdemócratas.

Cuando estalla la Primera Guerra Mundial, Weber sirve durante un tiempo como director de nueve hospitales del ejército de Heidelberg, forma parte de grupos cuyo objetivo es mantener el control alemán en Bélgica y Polonia, es miembro del consejo de obreros y soldados y trabaja como consultor de la Comisión del Armisticio Alemán, que negoció la rendición del país mediante el Tratado de Versalles, poniendo fin a la guerra. Esta comisión también le asignó la escritura de la Constitución de Weimar, en la cual incluyó el artículo 48 que permitía la adopción de medidas de emergencia y la promulgación de decretos de urgencia, ya que Weber temía el estallido de la revolución comunista en Alemania. Finalmente, este artículo fue aprovechado por Adolf Hitler para proclamar la ley marcial y declararse como dictador.

Una vez finalizada la guerra, este sociólogo retoma su cargo como docente, primero en la Universidad de Viena y al año siguiente en la de Múnich. En la universidad de Múnich promueve el primer instituto de sociología de una universidad del país.

Contexto intelectual



Algunos especialistas consideran que la amplitud del estudio de las sociedades efectuado por Weber no puede ser subestimada, dado que sobrepasa el de sus predecesores, como Émile Durkheim o el mismo Karl Marx. Una de las principales motivaciones intelectuales de Weber fue la de desarrollar una aproximación científica que superara las deficiencias presentes en las tradiciones intelectuales de científicos sociales y juristas en la academia occidental. Si bien, nunca definió sistemáticamente dicho programa de investigación, una explicación de su metodología comparativa presente en sus ensayos acerca del desarrollo histórico de las sociedades orientales y occidentales podría tomarse como signo de aquél. La importancia del método comparativo recae en la idea de que no podemos comprender el comportamiento de las instituciones sociales si las pensamos como entidades aisladas entre sí, dado que éstas se

encuentran en constante interacción. Asimismo, la sociología comparativa de Weber, que se enfocó en el racionalismo como una fuerza central que modeló diversas instituciones occidentales, como la economía, la política, la religión, la familia, los sistemas de estratificación, etc., impactó en el desarrollo de las investigaciones sociológicas subsecuentes más especializadas.

El sociólogo aplicó la metodología de la sociología a campos como la política, el derecho, la religión y la economía. Su pensamiento se caracteriza por ser antipositivista, hermenéutico e idealista. Este autor tenía como objetivo entender la interrelación que se produce entre los factores que contribuyeron a la fundación de la estructura social, subrayando el papel de los elementos culturales y la mentalidad o ética colectiva a lo largo de la historia.

Weber destacó la racionalización como clave para el desarrollo de la civilización occidental. Identifica la racionalidad basada en la burocracia como motor de este proceso. Asimismo, Weber consideró que la conducta del ser humano se encuentra guiada y ligada a la cultura y religión del lugar de procedencia. A partir de este pensamiento, se elabora la teoría de la burocracia de Max Weber, por la que establece las condiciones mediante las que las personas que ostentan el poder legitiman su estatus de dominación y cómo las personas se someten a él.

Pensamiento y reflexiones en torno a la democracia

Para comprender cómo concibió el sociólogo alemán la idea de democracia, hay que partir del hecho de que éste fue notoriamente escéptico ante la posibilidad de aplicar concepciones antiguas de democracia en los Estados modernos. En su obra tardía, insistió en el hecho de que no es realizable algo como el ‘liderazgo plebiscitario democrático’ (Shaw, 2008).

Respecto al tema de la democracia, el interés principal de Weber fue establecer cómo sería posible preservar la libertad y autonomía humanas en las sociedades modernas. Según él, la libertad se entiende como la capacidad de realizar una acción significativa, y, en consecuencia, estuvo particularmente preocupado ante la disminución del potencial que tienen los humanos para realizar este tipo de libertad en la vida política (Shaw, 2008).

En primer lugar, y siguiendo a Shaw (2008), nos ocuparemos de esclarecer la cuestión acerca del escepticismo de Weber hacia la democracia, cosa que implica un análisis de su concepción del poder político y de quién puede tenerlo en los Estados modernos.

Weber entendió el poder político en los Estados modernos como Herrschaft, esto es, un término alemán que podemos traducir como ‘gobierno imperativo’ o ‘dominación’. En términos más específicos, podemos entender Herrschaft como aquella probabilidad de que ciertos designios específicos sean obedecidos por un grupo de personas, esto puede darse por medio de una dominación brutal o por medio de una sumisión voluntaria. De acuerdo con el sociólogo alemán es posible concebir un gobierno sin Herrschaft, por ejemplo, una democracia directa puede entenderse como un gobierno sin ‘dominación’ en el que nadie está sujeto a obediencia en la medida en que las decisiones políticas son tomadas con base en el

consenso común. Sin embargo, un ideal así no es plausible para el mundo moderno, dado que los Estados son muy grandes, muy diversos y complejos como para ser gobernados sin una división del trabajo intelectual. La democracia directa sólo es posible en Estados pequeños, sin desigualdades significativos y cuya organización sea simple y por tanto fácilmente comprensible (Shaw, 2008).



En la medida en que el ejercicio del gobierno requiere la división intelectual del trabajo, se hace inevitable el surgimiento de una casta de ‘notables’, quienes cuentan con los suficientes recursos intelectuales para dedicarse por completo a hacer políticas y administración pública en nombre del pueblo. Para que un Estado tal no caiga en el Herrschaft (dominación/gobierno imperativo), es menester que existan diferentes partidos políticos conteniendo constantemente los unos contra los otros, impidiendo que un solo partido obtenga el control de manera permanente (Shaw, 2008).

Ahora bien, retomando lo que se mencionó más arriba acerca de la concepción weberiana del poder político como aquella capacidad de ejercer el control de manera intencional en los asuntos políticos, es menester extraer cuatro precondiciones para el ejercicio del poder en los Estados modernos de su sociología política: 1. Juicio político (1a. la capacidad de escoger coherentemente entre posibles resultados; 1b. la comprensión de cuáles son los medios necesarios para tal fin). 2. Eficiencia causa (2a el poder físico para ejercer el poder; 2b. la legitimidad percibida, o capacidad para garantizar la obediencia) (Shaw, 2008).

En este sentido, Weber insistió en la cuestión de que la complejidad de las organizaciones ha incrementado considerablemente la pérdida de control que tienen los políticos sobre la economía, la milicia y la burocracia. Asimismo, según él, el poder político puede perderse ante la falta de legitimidad, de recursos, de información, así como de fallas en la razón

instrumental y de la falta de habilidad para escoger coherentemente entre posibles resultados. Así, Weber se preocupó más por el hecho de cuánto poder pueden resistir los Estados modernos más que por la manera en que el poder es distribuido (Shaw, 2008).

Hasta este punto parece ser que la respuesta de Weber es negativa ante la pregunta: ¿Puede el poder político estar bajo el control del pueblo en los Estados modernos? Para que el juicio político se dé de manera adecuada, es menester que exista una educación política práctica previa, esto es, que el juicio político se aprende por medio del ejercicio del poder. Según Weber, si esta educación no existe, no es posible que el pueblo tome decisiones políticas, puesto que es propenso a tomar decisiones equivocadas, sesgadas por el sentimiento, cosa que pondría en riesgo la estabilidad del sistema de gobierno. En consecuencia, la participación democrática es proclive a desembocar en la disminución del poder político. Además, hay que señalar que Weber apoyó el sufragio igualitario, pero al mismo tiempo mantuvo que dada la estructura del estado moderno, esto no puede constituir los tipos de libertad ni de autonomía exaltados por los ideales democráticos (Shaw, 2008).

Ahora bien, hasta el momento parece que Weber se mostró pesimista, en el terreno práctico, ante la posibilidad de una democracia directa. Sin embargo, en el plano teórico, se mostró más optimista. Para él, los ideales democráticos están estrechamente ligados a su concepción de la libertad como autonomía individual. En este sentido, sostuvo que democracia y libertad son posibles solamente si se apoyan en la voluntad permanente y determinada que tenga un pueblo de no ser gobernado como a un rebaño de ovejas. Esta idea no es incompatible con su rechazo hacia la democracia directa, en la medida en que consideró que la realización de tal ideal no es posible para todos, sino que sólo es posible para algunos pocos que están llamados a la política, es decir, para aquellos que están dotados para ejercer el poder político en favor del pueblo. Esta idea puede entenderse como una democracia del liderazgo (Shaw, 2008).

Impacto de su pensamiento en el mundo fáctico

Para comprender el legado intelectual que el pensamiento político de Max Weber tuvo, será necesario centrarnos en tres autores contemporáneos en los que sus ideas están presentes, ya sea en un sentido afirmativo o en uno negativo. Así, podemos ver que sus postulados en torno a la idea de que tanto los partidos políticos como el liderazgo resultan indispensables en la vida política moderna influyeron notablemente en la concepción de Robert Michel de los partidos políticos. Asimismo, fueron fundamento de la teoría ‘elitista’ de la democracia de Joseph Schumpeter. Finalmente, también se considera que las ideas de Weber tuvieron alguna influencia en las visiones antidemocráticas de Carl Schmitt

Las características de las ciencias sociales

Para Weber, las ciencias sociales en su conjunto poseen unas características que las diferencian de otros ámbitos de estudio. En primer lugar, su objeto. Alega que estas no se ocupan de fenómenos regidos por una ley universal (por ejemplo, la Ley de la gravedad),

sino que los hechos que estudian las ciencias sociales se caracterizan por estar dotados de una singularidad irrepetible.

En segundo lugar, señala que los campos de estudio en las ciencias sociales se crean y definen por la voluntad del investigador. De tal forma, siempre quedan influenciados por determinados principios, valores o intereses subjetivos.

Por todo ello, afirma que las ciencias sociales nunca podrán comprender la totalidad de la realidad histórico-social.

La ética protestante y el espíritu del capitalismo

La investigación metodológica llevada a cabo por Weber encontró una aplicación concreta en uno de sus trabajos fundamentales: «La ética protestante y el espíritu del capitalismo». Esta obra fue publicada como una colección de ensayos entre 1904 y 1905. Posteriormente, se recopiló en un formato de libro. Por estos ensayos, Max Weber ha sido considerado el ‘Marx de la burguesía’. Con su compatriota compartió la consideración de que el capitalismo era el aspecto dominante de la civilización moderna. Sin embargo, son infinitas las diferencias entre estos dos grandes pensadores.

Weber quiso analizar las condiciones culturales que permitieron el desarrollo del capitalismo. En su opinión, remarcó que el capitalismo se desarrolló en aquellos lugares en los que lograr riqueza se consideraba un deber moral. Esta concepción ética nació con las reformas religiosas del siglo XVI. Y más específicamente en la ética económica del protestantismo calvinista, que Weber vinculaba con el desarrollo económico y civil de las sociedades en que había triunfado la reforma, como el caso de Países Bajos e Inglaterra. Por tanto, la reforma protestante es la que permitió las condiciones culturales necesarias que permitieron el desarrollo del capitalismo.

Esta postura ética era incompatible con la mentalidad tradicional del cristianismo católico medieval. Muy al contrario, el dogma exigía que cada individuo debía ganar solo lo necesario para sobrevivir. En cambio, pretender lograr más riqueza o posesiones de lo necesario se consideraba un pecado.

Predestinación, ética y riqueza

Al contrario que para los católicos, para los calvinistas la riqueza dependía de la predestinación divina a la que todo ser humano se encuentra sometido desde su nacimiento.

Si todo estaba predestinado, la acumulación de riqueza no era más que la plasmación de la voluntad divina. Ello, a su vez, era una muestra de que individuo enriquecido había sido bendecido por la gracia de Dios. Ello tenía otras importantes implicaciones éticas personales, como que esa riqueza no debía usarse para el lujo o el disfrute personal, sino que debía servir para aumentar la propia fortuna. Esto explicaba, según Weber, el típico aspecto resignado y

demacrado de los puritanos. Ya que incluso los que poseían riquezas, debían seguir trabajando y manteniendo una vida austera, para mayor gloria de Dios.

En definitiva, para Weber, todos los aspectos típicos de la mentalidad capitalista y burguesa están cargados de significado religioso protestante. Entre ellos, la laboriosidad, el celo, el rechazo al lujo y la adopción de una conducta rígida y metódica de la vida.

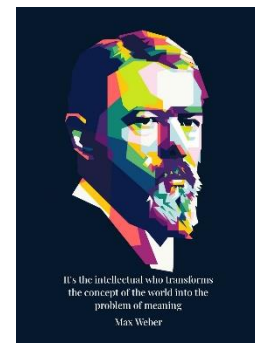
Max Weber: aportaciones

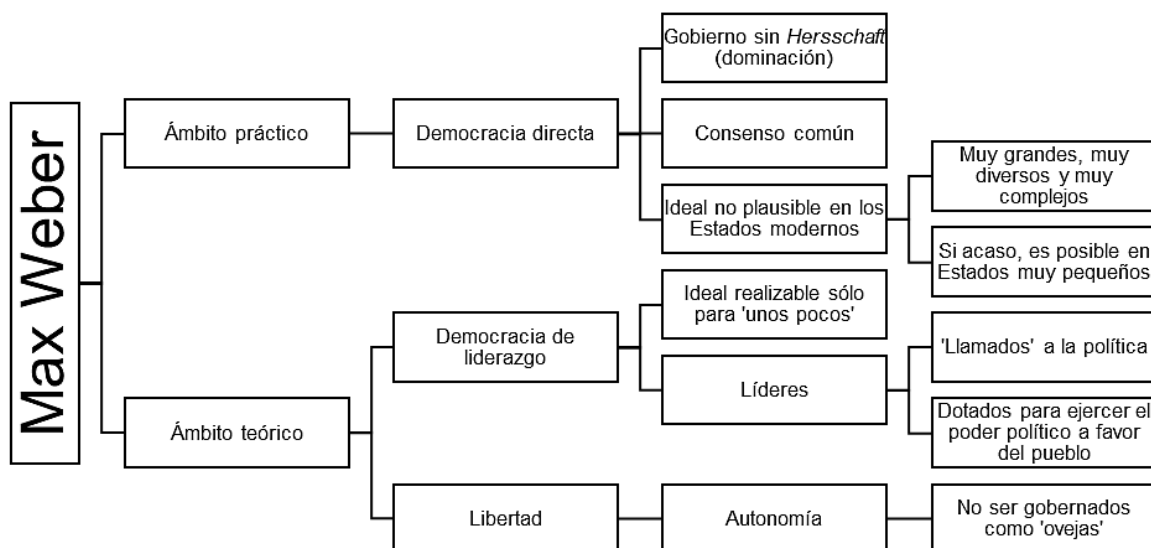
A continuación, destacamos algunas de las aportaciones de Max Weber:

- Es uno de los fundadores de la sociología, junto a Marx y Durkheim y Comte.
- Es considerado uno de los padres de la sociología moderna y de la administración pública.
- Renovador de las ciencias sociales y su metodología.
- Estableció los fundamentos del método de trabajo de la sociología moderna, aportándole rigurosidad y legitimidad.
- Introducción del anti-positivismo a las ciencias sociales.
- Su libro Economía y Sociedad es considerado el libro más importante de la sociología del siglo XX.
- Desarrollo de conceptos concretos para la interpretación de la historia; un análisis e interpretación de tipo racional.
- Contribuciones teóricas a distintos campos, entre ellos la psicología social y de las organizaciones.
- Su pensamiento y escritos son una influencia en la elaboración de teorías sociológicas de la actualidad

Los libros más importantes de Max Weber son los siguientes:

- ✓ La ética protestante y el espíritu del capitalismo (1905)
- ✓ La política como vocación (1919)
- ✓ La ciencia como profesión (1919)
- ✓ Sociología de la religión (1920)
- ✓ Economía y Sociedad (1922)
- ✓ Conceptos básicos en sociología (1922)
- ✓ Historia económica general (1923)
- ✓ La metodología de las ciencias sociales (1949)

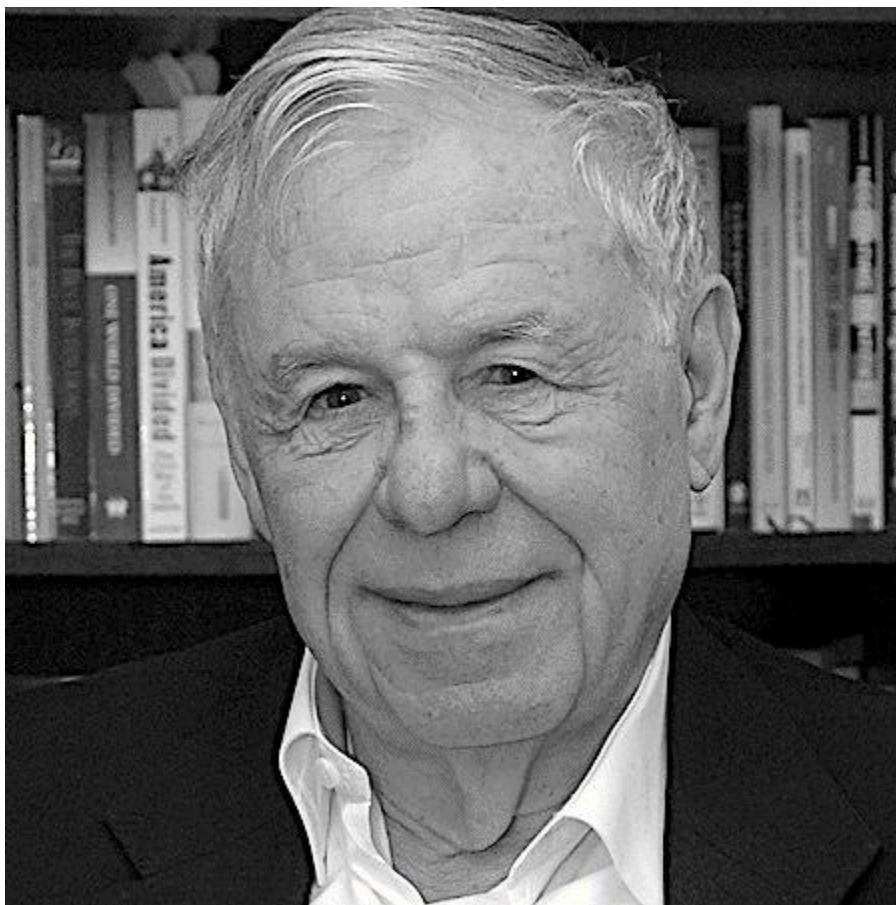




Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes.

- Mitzman, A. (2020). Max Weber. Enciclopedia Britannica. Ver más
- Shaw, T. (2008). Max Weber on Democracy: Can the People Have Political Power in Modern States? *Constellations*, 15(1), 33-45.
- Gil, F. M. T., & Mollá, C. C. (2006). *Historia de la psicología*. McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Vicent Selva Belén, 18 de marzo, 2019 Max Weber. Economipedia.com
- Fernández, Tomás y Tamaro, Elena. «Biografía de Max Weber». En *Biografías y Vidas*. La enciclopedia biográfica en línea [Internet]. Barcelona, España, 2004. Disponible en https://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm [fecha de acceso: 13 de mayo de 2023].

AMITAI ETZIONI



Amitai Etzioni (Colonia, Alemania 1929) es un sociólogo contemporáneo de Estados Unidos.

Nacido en Colonia, Alemania, como Werner Falk, nombre que cambiaría años más tarde por el hebreo Amitai Etzioni. En 1934 emigró con sus padres a Italia, Grecia y, posteriormente, a Palestina en 1937. Participó muy activamente en la creación del Estado de Israel. Estudió en la Universidad Hebrea de Jerusalén (en contacto con Martin Buber) y, a partir de 1957, en la Universidad de California en Berkeley, donde se doctoró en sociología (1958). Ha trabajado en el Departamento de Sociología de la Universidad de Columbia (Nueva York) en la Harvard Business School; y en las administraciones demócratas de los presidentes Jimmy Carter y Bill Clinton. Ha sido presidente de la Asociación Americana de Sociología. Y ha escrito libros de notable influencia como *Modern Organizations* (1964), *The Active Society* (1968), *The New Golden Rule* (1996). En sus memorias (*My Brothers Keeper. A Memoir and a Message*) aparecen un buen número de personajes clave en la sociología y la ciencia política del siglo XX: M. Buber, S. M. Lipset, P. Lazarsfeld, R. Merton, D. Bell, etc. Es el

fundador de la Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE) y de la Red Comunitaria.

Etzioni hace una crítica no radical al individualismo norteamericano y llega a esbozar un escenario social más participativo y armónico descrito por la fusión de los valores del individualismo y ciertos rasgos de disciplina social y sentido del deber, que observa en el Este europeo de los años sesenta y setenta.

Al muy arraigado individualismo, opone su idea de un responsive communitarian, un planteamiento 'comunitarista' que, en buena medida, se inspira en la idea del kibbutz israelí, planteando fuertes críticas a una sociedad basada en la autonomía del individuo.

El individualismo se describe por la exigencia de derechos, pero por un escaso compromiso con los deberes, que son los que dan dimensión social a la democracia. Etzioni contrapone una idea que busca la cohesión de la ciudadanía, basada en la convicción ética de la red comunitaria; donde el individuo, como rezan las memorias de Etzioni, se convierte en el 'guardián de su hermano', esto es, en expresión de las obligaciones que crean conciencia de sociedad. Aboga por una tercera vía, con mayor presencia de la sociedad civil, más diálogo, y la oposición al fundamentalismo.

La propuesta de organización que plantea Etzioni se basa en las redes de comunicación, en una cultura en red, mediante múltiples estructuras independientes con identidad propia, enlazadas entre sí en un proyecto con conciencia comunitarista. De este modo, las relaciones no se basan tanto en una jerarquización de poderes, sino en un consenso basado en la información y el conocimiento, el aprendizaje y la ayuda de conjunto. El comunitarismo sociológico persigue un pacto social ético, capaz de favorecer el progreso de la sociedad, sin anular la dimensión individual.

El pensamiento de Etzioni se ha divulgado en los países de lengua española gracias principalmente a la labor de SASECE (Sociedad Española de Socioeconomía).

Amitai Etzioni recoge de Martin Buber la distinción entre las relaciones yo-tú y yo-cosas, para afirmar que el fundamento de la “buena sociedad” es el principio de que las personas son fines y no medios. Esta premisa debe tener manifestaciones en el ordenamiento sociopolítico, y al cúmulo de esas manifestaciones es a lo que Etzioni llama Tercera Vía.

En el pensamiento del fundador del comunitarismo moderno la buena sociedad es una sociedad equilibrada con tres puntos de apoyo: el Estado, la comunidad y el sector privado (el mercado). Es necesario que los tres se coordinen (en el mundo occidental, el déficit más grande es el comunitario) mediante un acuerdo que Etzioni llama el bagaje moral de la sociedad. El estamento político tiene reservado un papel importante, pues el Estado debe permitir más protagonismo comunitario (retirarse de un terreno conquistado) y a su vez debe velar por que el mercado se respete a sí mismo (conquistar un terreno nuevo).

La defensa e importancia de la comunidad está muy bien argumentada en toda la obra de Etzioni. Y lo está desde una postura de coherencia intelectual que no suele encontrarse en la

literatura académica al uso. Por eso Etzioni se piensa un autor de izquierdas que defiende la familia y, en concreto, esa familia que es mejor para la educación de los hijos.

El comunitarismo hace una encendida defensa de lo que Etzioni llama el “rico mínimo básico para todos”, como elemento indispensable en una política que apunte a eliminar uno de los mayores retos de nuestro tiempo: la exclusión social. Tenemos aquí una consecuencia práctica del lema: “Responsabilidad de todos y para todos”. La exclusión social es sin duda el factor de disgregación que con más claridad nos ha avisado de la necesidad de plantearnos el cambio de paradigma.

La buena sociedad comunitarista es esencialmente universalista. Etzioni defiende el mutualismo (ayuda a todos) frente al voluntarismo (ayuda al necesitado); confía en la paulatina desaparición de la escasez como consecuencia de la interconexión y la nueva sociedad del conocimiento; apuesta por el devolucionismo estatal y la desregulación política de la vida social en el marco de una comunidad de comunidades (más precisa que una sociedad de naciones); argumenta la conveniencia de formalizar (como se ha hecho con los derechos básicos) las responsabilidades básicas (“es erróneo pensar que no hay derechos sin responsabilidades o viceversa”); y, sobre todo, aboga por redimensionar la misión educativa más allá de la ciudadanía nacional hacia la civilidad sustentada en virtudes.

La Tercera Vía etziniana, como expresión programática de la ideología comunitarista, tiene una vocación de alternativa política. Esta alternativa se resume, en una palabra: comunidad. En una época donde prima un acendrado individualismo el redescubrimiento de la comunidad supone una revolución conceptual.

Vida militar

Etzioni fue entrenado en técnicas militares y pasó a formar parte de la Haganah, una fuerza especial del ejército judío de la antigua Palestina. Durante su etapa como soldado, las milicias judías lucharon contra el régimen británico con el fin de que a más judíos se les permitiese el acceso a Palestina.



Entre sus acciones más destacadas como militar destaca su participación en una operación armada en la que su unidad puso una bomba en una antena inglesa de transmisión radial, la cual tenía el fin de detectar barcos de inmigrantes judíos e interceptarlos.

Luego de la declaración de independencia de Israel, la unidad a la que pertenecía Etzioni luchó en la guerra israelí de 1948 contra los árabes. Allí Etzioni participó en la defensa de Jerusalén, donde en conjunto con su unidad se abrió paso a través de las líneas de defensa árabes y estableció un camino hacia Tel Aviv.

Regreso a los estudios

Tras la independencia de Israel y el final de la guerra contra Palestina y las naciones árabes, se inscribió en un instituto establecido por Martin Buber, un académico que recibió 10 nominaciones al Premio Nobel de la Literatura y 7 al Premio Nobel de la Paz.

Mientras cursaba sus estudios universitarios conoció a su primera esposa, con quien tuvo dos hijos. Luego se inscribió en la Universidad Hebrea de Jerusalén, donde se graduó de estudios en sociología en 1954 y terminó su doctorado en 1956.

Se especializó en los estudios clásicos y contemporáneos de la sociología, y en 1957 emigró a Estados Unidos, donde ingresó en la Universidad de California, en Berkeley.

En su vida universitaria trabajó como asistente de Seymour Martin Lipset, el famoso sociólogo norteamericano conocido por sus estudios de organización social y opinión pública.

Tras su graduación, Amitai Etzioni se quedó en Estados Unidos para continuar su vida profesional. En ese momento se divorció de su esposa, pues ella quería volver a Israel.

Vida académica

Etzioni trabajó 20 años como profesor de la Universidad de Columbia y conoció a su segunda esposa en 1966, con quien tuvo 3 hijos antes de que ella falleciese trágicamente en un accidente automovilístico en 1985.

Fue nombrado uno de los directores del Departamento de Sociología de la Universidad de Columbia antes de irse a dar clases en la institución Brookings. Posteriormente colaboró con el presidente de los Estados Unidos como consejero principal.

Fue presidente de la Asociación de Sociólogos de Estados Unidos desde 1994 hasta 1995, y fundador de la Sociedad en el Avance de Socioeconomía y de la Red Comunitaria. Actualmente es profesor de la Universidad George Washington, donde se desempeña como director del Instituto de Políticas Comunitarias.

Aportaciones de Etzioni

Lucha contra armas nucleares

Etzioni ha destacado por su lucha contra las armas nucleares. Trabajó contra la Crisis de Misiles Nucleares de Cuba y criticó la Guerra de Vietnam.

Etzioni ha escrito 24 libros a lo largo de toda su vida; tres de estos libros estuvieron enfocados en la causa contra la guerra nuclear y la promulgación de la paz.

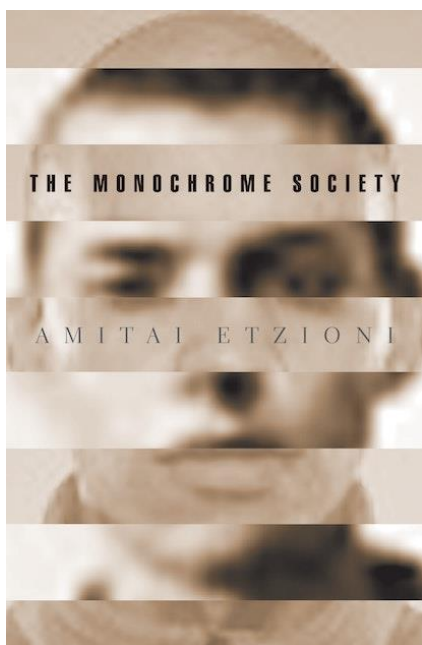
Enfoque comunitario

Es a partir de los años 70 cuando toma un enfoque distinto en su carrera y empieza a tratar temas relacionados con la ética. Estudiando esta rama de la sociología fue cuando Etzioni comenzó a hablar acerca de la causa comunitaria.

En sus libros acerca de esta causa explica los problemas sociales que tienen las democracias actuales y cómo la presencia de un individualismo excesivo daña a las sociedades.

Fundador de la socioeconomía

Etzioni fue el fundador de la socioeconomía, siendo una opción distinta de la economía neoclásica. En 1988 fundó la Sociedad Mundial de la Socioeconomía, encabezándola como su presidente.



Comunitarianismo

La causa comunitaria ha sido el enfoque principal de la carrera de Etzioni desde finales de los años setenta. El comunitarianismo de Etzioni tiene como argumento la promulgación de una vida comunitaria que se enfoque más en los beneficios de la sociedad.

Según el sociólogo, las personas tienen como prioridad actuar solo en beneficio propio, ignorando lo que ocurra a su alrededor.

El comunitarianismo, según Etzioni, debe trabajar todos los aspectos individuales de una sociedad, como la escuela y la familia, para así introducir valores positivos dentro de la misma.

Además, busca promover el desenvolvimiento de todos los individuos dentro de una comunidad para asegurar un crecimiento más eficaz de la sociedad en general.

Pensamiento de Etzioni

Etzioni hace una crítica no radical al individualismo norteamericano y llega a esbozar un escenario social más participativo y armónico descrito por la fusión de los valores del individualismo y ciertos rasgos de disciplina social y sentido del deber, que observa en el Este europeo de los años sesenta y setenta.

Al muy arraigado individualismo, opone su idea de un responsive communitarian,³ un planteamiento 'comunitarista' que, en buena medida, se inspira en la idea del kibbutz israelí, planteando fuertes críticas a una sociedad basada en la autonomía del individuo.

El individualismo se describe por la exigencia de derechos, pero por un escaso compromiso con los deberes, que son los que dan dimensión social a la democracia. Etzioni contrapone una idea que busca la cohesión de la ciudadanía, basada en la convicción ética de la red comunitaria; donde el individuo, como rezan las memorias de Etzioni, se convierte en el 'guardián de su hermano', esto es, en expresión de las obligaciones que crean conciencia de sociedad. Aboga por una tercera vía, con mayor presencia de la sociedad civil, más diálogo, y la oposición al fundamentalismo.

La propuesta de organización que plantea Etzioni se basa en las redes de comunicación, en una cultura en red, mediante múltiples estructuras independientes con identidad propia, enlazadas entre sí en un proyecto con conciencia comunitarista. De este modo, las relaciones no se basan tanto en una jerarquización de poderes, sino en un consenso basado en la información y el conocimiento, el aprendizaje y la ayuda de conjunto. El comunitarismo sociológico persigue un pacto social ético, capaz de favorecer el progreso de la sociedad, sin anular la dimensión individual.

El pensamiento de Etzioni se ha divulgado en los países de lengua española gracias principalmente a la labor de SASECE (Sociedad Española de Socioeconomía).⁴

Amitai Etzioni recoge de Martin Buber la distinción entre las relaciones yo-tú y yo-cosas, para afirmar que el fundamento de la “buena sociedad” es el principio de que las personas son fines y no medios. Esta premisa debe tener manifestaciones en el ordenamiento sociopolítico, y al cúmulo de esas manifestaciones es a lo que Etzioni llama Tercera Vía.

TEORÍA ESTRUCTURALISTA

La administración científica fue la vía por la cual los precursores de la administración transitaron hacia la escuela clásica. Las investigaciones de Hawthorne representan el paso de la escuela clásica a la perspectiva de las relaciones humanas. En esta evolución, el estructuralismo encarna una nueva visión del campo administrativo, de la que surge una escuela llamada sistémica.

El investigador más conocido del estructuralismo es **Amitai Etzioni**, quien debe su preeminencia al hecho de que se ocupó de analizar los fundamentos de las corrientes conocidas hasta entonces (clásica, científica, de la burocracia y de las relaciones humanas), a los cuales consideró insatisfactorias, por lo que elaboró una síntesis de las que consideraba válidas y las llamó estructuralismo, perspectiva que marcó una época en el campo de la administración porque implicó el estudio de las organizaciones en un sentido más amplio e integral, pues tomó en cuenta todos los hechos que influían sobre ellas, tanto internos como externos, y los sometió a un análisis comparativo y global. Este enfoque significó reconocer que los fenómenos organizacionales se interrelacionan, entremezclan e interactúan, de modo que la modificación que ocurre en una parte de la

organización afecta a todas las demás.

El estructuralismo fue, quizá, el primer enfoque que reconoció la importancia del concepto de sistema abierto, es decir, de la interacción entre las instituciones humanas y el ambiente en el cual se insertan.

Entre los cuestionamientos de Etzioni relativos a las corrientes anteriores cabe señalar que sostenía que la escuela de las relaciones humanas carecía de suficientes variables de estudio e ignoraba la relación que existía entre ellas y otras muy importantes para las organizaciones.

Además, criticó dos postulados fundamentales del conductismo y de la dinámica de grupo, a saber:

- a. La participación en las decisiones, en el enfoque conductista, no pasaba de ser un medio para conseguir conformidad y consentimiento, visto el grado de autoridad delegada, conferida sólo para resolver cuestiones de escasa importancia.
- b. Los grupos pequeños fueron estudiados sin tomar en cuenta su importancia relativa ni sus relaciones con los aspectos formales del ambiente ergo lógico, sea como fuere, investigaciones posteriores demostraron que esos grupos son bastante menos importantes que lo que suponía la dinámica de grupos.

Organizaciones y poder

Etzioni desarrolló una tipología de las organizaciones y estudió cómo la participación individual en una organización y el tipo de poder que predomina en su interior interactúan y explican el parqué de su sometimiento al poder. Le interesaba conocer las razones por las cuales las personas responden en las organizaciones, más de lo que confían en el concepto de su derecho de propiedad.

En esencia, Etzioni estableció que el tipo de poder que da por resultado el sometimiento guarda relación con la naturaleza de la organización y con las razones por las cuales las personas se mantienen en ella

No enfocó la autoridad en el sentido tradicional, sino que prefirió desarrollarla de forma más completa, como parte de la idea de la estructura de la conformidad.

El sometimiento es la forma en que se comportan los individuos en respuesta al poder, y éste puede adoptar muchas formas, por ejemplo, material, (privación) y otras.

Amitai Etzioni sostiene que la visión de la autoridad legítima como razón que explica la sumisión de las personas es muy estrecha, que la autoridad no legítima también afecta al comportamiento.

Tipos de organizaciones según Etzioni

Etzioni clasificó a las organizaciones, a partir de una estructura de consentimiento como coactivas, remunerativas o normativas.

Las coactivas son aquéllas en las que la coacción es el medio principal para controlar a sus miembros, a la vez que la orientación de éstos se caracteriza por una gran alienación. Así, como ejemplo tenemos los campos de concentración, las cárceles, los hospitales de enfermos mentales, etcétera.

Las remunerativas son aquellas que emplean las recompensas materiales como el principal medio para controlar a sus miembros y, en ellas, éstos determinan su nivel de involucramiento para sacar mayor beneficio. Este tipo de involucramiento es característico de las organizaciones industriales, laboratorios de investigación, actividades comisionadas, etcétera.

Las normativas son aquellas en las que el involucramiento moral y la aceptación social son la principal fuente de control, mientras que la orientación de los participantes se caracteriza por su gran involucramiento con la organización. Los principales tipos de organizaciones normativas son las entidades religiosas, las organizaciones de justicia – policía, abogados, etc. y las asociaciones médicas.

En esas organizaciones, el poder social es ejercido principalmente por medio de sanciones sociales (por ejemplo, el aislamiento), a través de la manipulación de símbolos de prestigio (títulos, condiciones de estas) y de la influencia personal del líder o de sus miembros más influyentes

Una organización de empleados profesionales utiliza principalmente los controles morales y sociales. Además, en ellas se presenta un grado de involucramiento calculado mucho mayor que en cualquier otro tipo de organización normativa.

Obras publicadas

- La sociedad activa: una teoría de los procesos sociales y políticos. (1980).
- La nueva regla de oro: comunidad y moralidad en una sociedad democrática. (1999).
- La tercera vía hacia una buena sociedad: propuestas desde el comunitarismo. (2001).
- El guardián de mi hermano: autobiografía y mensaje. (2006).
- La dimensión moral: hacia una nueva economía. (2007).

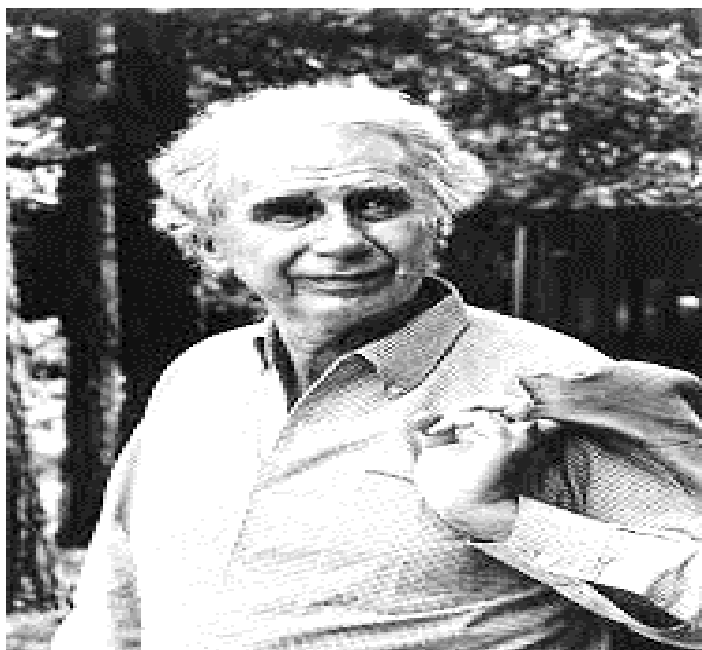


Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes.

https://www.google.com/search?q=amitai+etzioni&tbm=isch&chips=q:amitai+etzioni,g_1:caricatura:aX8KOREOk6s%3D&rlz=1C1CHBF_esCO1038CO1038&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjDtc733PH-AhWScDABHXYZB2YQ4lYoBXoECAEQMA&biw=1349&bih=617#imgsrc=f4O09Ff9xUhYwM

Amitai Etzioni's Profile, Columbian College of Arts & Science, (n.d.). Tomado de gwu.edu
Etzioni, Amitai (1999). La nueva regla de oro: comunidad y moralidad en una sociedad democrática
Teorías de la Administración. (2da. Edición). 2002 Editorial Thomson
<https://es.wikidat.com/info/amitai-etzioni>

Alvin W. Gouldner



Fue presidente de la Sociedad para el Estudio de los Problemas Sociales y profesor de sociología en la Universidad de Washington desde 1959 hasta 1967. Entre 1972 y 1976, ejerció de profesor igualmente en la Universidad de Ámsterdam.

Desde bien joven orientó sus trabajos en torno a las teorías de Max Weber sobre la burocracia y su impacto en el mundo laboral y en los sistemas de desarrollo de la gestión de empresas. Al inicio de los años 1960, cuestionó los discursos teóricos del marxismo y la sociología científica. Trabajó en un proyecto que proporcionó un estudio histórico y crítico de la teoría social de Platón, el marxismo y la sociología contemporánea. La crítica a la cientificidad de la sociología en el ámbito soviético no fue ajena a estos trabajos. En la década de 1970, fundó la publicación *Teoría y Sociedad* en donde fue desarrollando sus apreciaciones.

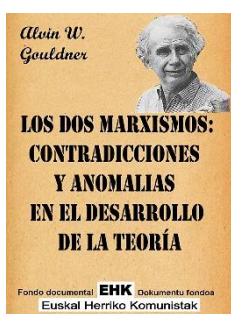
Sus trabajos se dirigieron también a motivar a los intelectuales haciéndoles reflexionar sobre la crucial importancia de su papel en la sociedad contemporánea y que los modelos teóricos habrían de ser analizados en un mundo cambiante, en donde prestó una especial atención al desarrollo tecnológico y la posibilidad de que este favoreciese un cambio social progresivo.

Alvin Gouldner, autor relativamente desconocido en nuestro medio, causó una gran polémica en Estados Unidos debido a sus posiciones radicales en contra de la sociología “oficial” dominante en los círculos académicos estadounidenses. En este artículo, queremos dar a conocer algunos temas que analiza el autor en su obra y en su práctica profesional como sociólogo, así como su propuesta central acerca de una sociología reflexiva, que se plantea

crítica y constantemente su razón de ser, en una línea fundamental: la sociología del conocimiento. Por ello se plantea la dialéctica de la ideología y la tecnología, en tanto centro de su reflexión epistemológica, analizando las propuestas marxistas y las de la sociología positiva de Comte. En su teoría del conocimiento llega a identificar en el sujeto mismo, el sujeto y el objeto a partir de la reflexión, no sólo del sujeto como individuo, sino como sujeto colectivo; es decir, el cuerpo de intelectuales cuyo mandato social imperativo es reflexionar para comprender nuestra totalidad concreta, en una clara secuencia de las ideas propuestas por Georg Lukács.

La profusión de autores en el campo de la sociología dificulta la selección obligatoria de trabajos para un reflejo mínimo de la riqueza del pensamiento sociológico en Estados Unidos. Aun así, el camino de los autores particulares es escabroso, pero, seguramente, tiene una importancia sin parangón por cuanto se trata de analizar los aportes que enriquecen la teoría sociológica o nos ayudan a reflexionar sobre ciertas formas de hacer sociología, o simplemente, nos indican caminos a seguir en el campo científico propio de la sociología. Las líneas generales que caracterizan globalmente a la sociología de Estados Unidos, particularmente fecunda en cuanto a enfoques y corrientes interpretativas de la realidad social, desde los aspectos ecológicos hasta los raciales; desde lo cuantitativo hasta una visión más cualitativa con la sociología reflexiva propuesta por Gouldner, hacen obligada la selección de un autor, con el fin de profundizar en su propuesta científica. El objetivo de este ensayo es contemplar, en una visión muy rápida, las ideas y el pensamiento sociológico de Alvin Gouldner cuya importancia destacaremos debido al movimiento crítico que ha encabezado. Sociólogo poco conocido en nuestro medio, en su momento logró llamar la atención de los especialistas y de los estudiantes de sociología en las aulas y en el ejercicio cotidiano de la sociología, para provocar una reflexión profunda sobre el quehacer del teórico social y promover una renovación-innovación de la sociología no solamente de Estados Unidos sino en el ámbito mundial.

Trayectoria profesional de Gouldner



Gouldner nació en 1920 y falleció en 1980. Fue periodista antes de dedicarse a la sociología. Trabajó como consultor de la empresa Standard Oil de Nueva Jersey, interesado por los problemas de la organización empresarial. Fue miembro de la American Jewish Committee. Como profesor en la Universidad de Washington, en San Luis, se dedicó a la investigación sociológica con uno de los tópicos de gran importancia para los estadounidenses: la burocracia. Posteriormente realizó varios estudios teóricos sobre la misma sociología, que plasmó en las obras La dialéctica

de la ideología y la tecnología, Los dos marxismos, La sociología actual. Renovación y crítica y La crisis de la sociología occidental. En este último texto propone también lo que será su posición en sociología: la sociología reflexiva. Sin embargo, este trabajo sigue a la primera parte publicada de la Introducción a Platón (Gouldner, 1965), y debían seguirle otros dos estudios cuya pretensión era presentar una teoría sociológica más sistemática y general acerca de las teorías sociales. De esta manera, sin decirlo, se ubica en una sociología de la sociología

o, incluso, en un campo más amplio: la epistemología de las teorías sociales. Al mismo tiempo, al tratar de analizar el reflejo de los conflictos sociales en el lenguaje de la teoría social, en un contexto más amplio como el de una sociología históricamente estructurada de la teoría social (Gouldner, 1979a:9), realiza una historia crítica de la teoría social y en particular de la sociológica.

Sociología de la sociología

Profesor de sociología en la Universidad de Washington, Gouldner es uno de los sociólogos estadounidenses contemporáneos que ha propuesto una sociología de la sociología sui géneris, en cuanto que no habla de una sociología del conocimiento, tampoco de una sociología de la ciencia, mucho menos de una postura epistemológica. Sin embargo, en sus escritos están presentes tanto la sociología del conocimiento como de la ciencia, de la sociología, e incluso una epistemología en acto. Es decir, una reflexión permanente sobre el hacer y el quehacer del sociólogo, sobre la actitud que debe observar en contra de una doble metodología o dualismo metodológico como él denomina al hecho de separar al investigador de su propia persona para lograr la neutralidad axiológica propuesta por Weber:

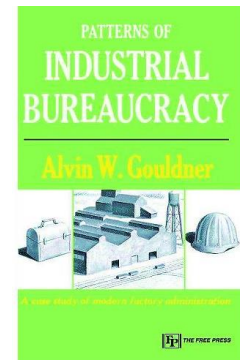
El dualismo metodológico gira alrededor de la diferencia entre el científico social y aquellos a quienes observa; tiende a ignorar sus semejanzas dándolas por supuestas o limitándolas a la atención subsidiaria del sociólogo. Requiere la separación de sujeto y objeto, y contempla su contacto con preocupación y temor [...] el dualismo metodológico se basa en el temor, pero no tanto hacia lo que se estudia como hacia el propio sí mismo del sociólogo (Gouldner, 1973:449).

En otros términos, el dualismo metodológico pretende que el sociólogo investigador se escinda en su persona y se despegue de sus sentimientos y de sus roles que, como individuo, miembro de una colectividad, desempeña y se avoque al análisis neutro, objetivo, despojado de todo sentimiento de las relaciones humanas de los individuos que estudia. En definitiva, el dualismo metodológico se basa en el tácito supuesto de que el objetivo de la sociología es el conocimiento concebido como información (Gouldner, 1973:449). Frente a esta postura del positivismo convencional, nuestro autor propone una sociología reflexiva que lleve al sociólogo a asumir sus propios valores y puntos de vista en el proceso mismo de la investigación, tomando conciencia de ello, de las contradicciones que encierra el hacer sociología dentro del sistema dominante, dependiendo del financiamiento institucional para lograr sus objetivos que manifiestan sus propios intereses profesionales. El reconocimiento de sus valores lo lleva a enfrentarse a una sociología “libre de valores” cuya validez es dudosa ya que se transforma en dogmática, deformando la información hostil al investigador o a sus valores, transformando en ideológico el conocimiento sociológico. En síntesis, para Gouldner es una cuestión de epistemología su posición frente al dualismo metodológico, al que opone el monismo metodológico, por el cual el sociólogo es un hombre con sus sentimientos, creencias, valores y situaciones históricas vividas, lo que lo lleva a investigar, tratando como sujeto con sentimientos, creencias, valores, condicionamientos históricos

vivididos a los individuos que estudia; por ello, “el objetivo del sociólogo reflexivo no es eliminar su influencia sobre los otros, sino conocerla, lo cual exige que adquiera conciencia de sí mismo, como conocedor y como agente de cambio” (Gouldner, 1973:450). La conciencia de sí mismo, aunada a la vigilancia epistemológica, es la garantía de un análisis de la realidad pertinente, en cuyo proceso el investigador está atento a no caer en el statu quo ni en la posición del técnico social que actúa instrumentalmente en beneficio de sus intereses. En todo caso, el peligro es latente y se puede caer en estos problemas en el ejercicio de la profesión sociológica.

[...] para los sociólogos, la solución al problema epistemológico se vuelve el método apropiado; para los marxistas, la solución es cambiar al mundo. Para la sociología, por tanto, el problema cognoscitivo no es la ideología, como lo es para el marxismo. De modo correspondiente, para el marxismo, lo empírico per se no es lo problemático cognoscitivamente [Gouldner, 1978:35].

A partir de sus análisis en una empresa minera en Estados Unidos, Gouldner identifica algunas consecuencias disfuncionales de querer implantar una organización burocrática, ya que se trataba de una organización de tipo permisivo, que se caracterizaba por la flexibilidad y la existencia de un mínimo de normas y reglas, sin supervisión cercana del personal. En caso de error se ofrecía una segunda oportunidad. Con la llegada de un nuevo gerente que trató de imponer normas y reglamentos, se desencadenó una serie de consecuencias disfuncionales que aumentaron el conflicto, que culminó en una huelga general. Estas consecuencias nocivas para la empresa y para los obreros, le permitieron a Gouldner describir distintas patologías que denomina como diversos tipos de burocracia.



La burocracia bufona _____

Burocracia bufona es aquella en donde las normas y las reglas son impuestas desde afuera de la organización, por lo cual ni los jefes ni los subordinados las consideran legítimas. Pero es posible que los participantes en la organización estén satisfechos con la situación y deseen permanecer dentro de la entidad.

La burocracia normativa _____

Burocracia centrada en castigos, en la que las normas y reglas son una respuesta a las presiones que pueden originarse desde la gerencia o desde los trabajadores. A ello obedecen los relojes checadores, por ejemplo. En este tipo de burocracia la transgresión de las normas y su correspondiente castigo pueden ser vistos como otorgadores de estatus al infractor frente a la autoridad. El problema con este sistema burocrático centrado en castigos consiste en que

el incumplimiento en cuanto a las órdenes es considerado como desobediencia, lo que aumenta la tensión y el conflicto entre los superiores y los subordinados.

La burocracia representativa

En la burocracia representativa las normas y reglas son promulgadas por expertos cuya autoridad es en general aceptada por todos los participantes organizacionales. En esta situación se obtiene cumplimiento organizacional con algún tipo de conflicto, pero poco conflicto manifiesto. Bajo este tipo de burocracia existe una razonable compatibilidad entre los valores de la organización y los del personal. El conflicto se diluye para fortalecer el consenso, aunque no está ausente totalmente el conflicto (Gaynor, 2009). Gouldner parte de la constatación de la convivencia en la misma matriz histórico-social de contradicciones y conflictos. Esta matriz es lo que llama “crisis de la sociología occidental”, que plantea en su libro del mismo título. Pero no siempre siguió estas ideas, ya que sus investigaciones de campo se inscribían en la tradición funcionalista dominante en Estados Unidos, aunque es de los primeros en mantener un espíritu crítico respecto de la sociología dominante. Así, por ejemplo, en su trabajo *Patterns of industrial bureaucracy*, publicado en 1954, realiza un análisis de la burocracia que conlleva en sí misma cierta dosis de conflicto, pero al mismo tiempo implica las bases de un consenso por cuanto se basa en reglas definidas de común acuerdo entre patrones y obreros en el caso de una empresa y entre dirigentes gobernantes y subordinados en el caso de una oficina federal, estatal, municipal o pública en general. Gouldner analiza el caso de la organización de una empresa minera que extrae y transforma el yeso, cuya organización le permite realizar algunos análisis del papel ambivalente de los reglamentos de trabajo, ya que permiten sancionar a quienes los transgreden, pero al mismo tiempo protegen a los asalariados de los posibles abusos de los patrones, ya que no se les puede pedir más que lo que está establecido en el reglamento. Por otra parte, muestra que la burocracia puede tener elementos positivos a condición de que se la aplique en un universo técnico-económico estable. En una mina, un mínimo de flexibilidad es necesario para enfrentar los cambios físicos del terreno, ya que no se puede esperar que todas las decisiones vengan de lo alto de la pirámide de la organización antes de modificar las reglas del trabajo (Lallement, 1996:18).

Alvin Gouldner se interesó mucho en los problemas de la burocracia siguiendo los pasos de Weber, quien puso el acento en el problema de la autoridad de los cuadros directivos preguntándose: “¿Sobre qué base los que promulgan las normas y dan las órdenes realmente obtienen y legitiman su autoridad? Weber insistió en el consenso por parte de los subordinados como solución al problema, pero, a diferencia de éste, Gouldner insistió en el problema de la oposición y la falta de consentimiento por parte de los subordinados, incluso de los superiores que se consideran expertos. En otros términos, analizó más la resistencia que el consentimiento por parte de los que debían ejecutar las órdenes del jefe inmediato superior. Rompiendo con la línea funcionalista de aceptación de la norma, Gouldner analiza el conflicto que se genera en la burocracia a partir de la resistencia, la falta de consenso e incluso oposición a los lineamientos generados por las autoridades superiores de la organización. Los aportes de Gouldner a la teoría de la organización han sido importantes para la moderna teoría de la administración, pues resulta obvio que estos tipos de burocracia

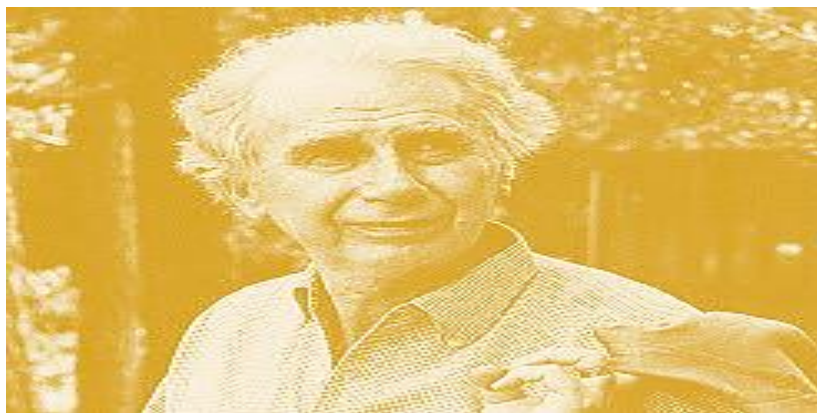
no se presentan en una sola forma, sino que se combinan, un tipo domina al otro y a veces se alternan en importancia. En todo caso constituyen un proceso de acomodación entre patrones y obreros para la sobrevivencia de la empresa. En este aspecto constituye un eslabón importante entre las teorías de Taylor y Ford, y las nuevas teorías de la administración empresarial.

Por la sociología

El pensamiento sociológico de Gouldner se expresa a través de sus obras, pero de manera particular en *La crisis de la sociología occidental*, donde hace una crítica acerba, documentada y con conocimiento de causa, de la sociología de Parsons, catalogándola como conservadora y dominante en la sociología estadounidense y mundial desde finales de la Segunda Guerra Mundial. No sólo por sus numerosos escritos, sino por los de autores reunidos en la American Sociological Association (ASA), entre los que se cuentan estudiosos como Robert Merton, Wilbert Moore, Kingsley Davis, Robin Williams y otros. Su presencia en los ámbitos académicos fue importante, como para considerar aceptable la crítica de Gouldner en el sentido de que efectivamente en la época considerada fue una sociología dominante, pero además conservadora, por estar casi siempre al servicio del Estado benefactor, por tanto, antimarxista y anticomunista. En este sentido nos parece importante precisar, en palabras de Gouldner, la tesis fundamental de esta obra, tan importante en el contexto sociológico del continente americano, del cual forma México: [...] La razón fundamental por la que fue escrita queda expresada en las siguientes líneas: si hay algún punto esencial en la crisis, si se le puede reducir a un solo tema, es precisamente [...] que los teóricos sociales comúnmente trabajan con una falsa conciencia; piensan que su teoría es el producto de una concepción teórica inmaculada, y no ven que no es sólo la teoría de sus enemigos políticos la que es corrompida por su política, sino también la de sus amigos y su propia teoría. No ven, aunque sean sociólogos, cuya teoría no es sólo el producto de una tradición técnica, de la lógica o de los elementos de juicio, sino también de toda una existencia social. Este es el núcleo de la crisis. Ésta no es solamente un estudio contra la falsa conciencia de los teóricos sociales de hoy, quienes, paradójicamente, no ven que su teoría es moldeada por todo su ser social [Gouldner, 1979:143].

Esta es una posición central en la sociología de Gouldner, que esboza ya en sus primeras obras *El antiminotauro*, *La dialéctica de la ideología y la tecnología*, en las cuales trata de mostrar que el sociólogo es ante todo un ser humano, ubicado históricamente en el tiempo y en el espacio, en una comunidad concreta y con relaciones sociales específicas, por lo cual lleva en sí mismo una carga ideológica importante que moldea todo su ser social. Por eso mismo, el sociólogo y sus teorías deben ser objeto de análisis, de crítica y autocritica, incluso la misma manera de hacer sociología, porque ésta revela nuestra forma de existencia y no solamente nuestras ideas y escritos. En ese sentido Gouldner hace una crítica profunda a la pretensión positivista de la neutralidad del investigador respecto de la información que encuentra o está disponible, o respecto del “objeto de estudio”, aunque se trate de otra persona, de otro sujeto, del otro frente al yo del investigador.

La sociología de Gouldner, hace un llamado no sólo a construir una nueva sociología, sino a emprender una nueva praxis. La condición para renovar la sociología es transformar nuestra praxis social. La misión histórica de la sociología reflexiva, tal como la concibe el autor, sería la de transformar al sociólogo, penetrar profundamente en su vida y su labor diaria, enriquecerlo con nuevas sensibilidades y elevar su conciencia a un nuevo nivel histórico. El carácter radical de esta sociología reside en la necesidad para el sociólogo no sólo de conocer el mundo, sino de conocerse a sí mismo y su situación en el mundo social, es decir, reconocerse como miembro de una clase social con una posición; implica no sólo conocer ese mundo externo, sino transformarlo; acepta el hecho de que el sociólogo es un hombre total y que, por lo tanto, el problema que debe abordar no es únicamente el de cómo trabajar, sino también el de cómo vivir. En fin, una sociología reflexiva supone que los sociólogos debemos adquirir por lo menos el habitus inveterado de examinar nuestras propias creencias como examinamos las de los demás, superando la creencia falsa de que “los demás creen por necesidad, mientras que nosotros creemos, principal o exclusivamente, según los dictados de la lógica y de la evidencia” (Gouldner, 1973:444). La propuesta de Gouldner, es necesariamente polémica, en particular en un submundo, el científico, universitario y académico, en el cual pareciera que la posición moral es si no abiertamente anticientífica, por lo menos, acientífica. Ahora bien, ¿en qué sentido toma Gouldner esta afirmación? Él mismo nos aclara: La conciencia de sí mismo es considerada como condición para llegar a la conciencia del mundo social, porque considera que no hay conocimiento del mundo que no sea conocimiento de nuestra propia experiencia y relación con él [...] El científico social, si quiere modificar sus conocimientos, debe cambiar su manera de vivir, su praxis en el mundo [Gouldner, 1973:447].

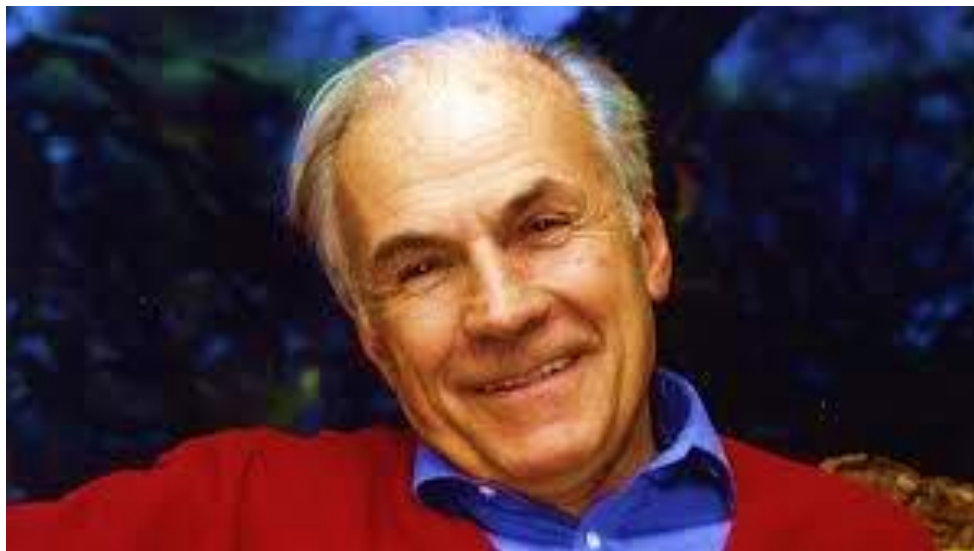


Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes.

Chriss, James J. (2000), “Alvin W. Gouldner and The Tragic Vision in Sociology”, Social Thought & Research, vol. 23, núm. 1 y 2, Cleveland State University, pp. 199-225

- [Biografía](#) en la [Universidad de Canterbury](#), en inglés.

Michel Crozier



Michel Crozier (1922-2013) perteneció al grupo de intelectuales franceses que nacieron en el periodo de entreguerras. Su originalidad intelectual y metodológica traspasó las fronteras francesas.

Nació en 1922 en la Marne (Francia). Obtuvo su diploma de HEC París y una licenciatura en derecho (1949). Después viajó a los Estados Unidos de América, donde durante catorce meses estudió a los sindicatos. Para él fue un auténtico shock.

A lo largo de esa experiencia descubre otra forma de vivir y organizarse en la sociedad. De regreso a Francia se impone como el padre del análisis estratégico, expresión que designa a la vez una aproximación sociológica específica y un método de análisis de las organizaciones. Su obra puede concebirse en varias etapas.

En el plano académico y científico, Michel Crozier no escondió su resentimiento frente a la evolución de la sociología francesa, la cual juzgaba de parcelada y carente de grandes ambiciones intelectuales. Deploró el magisterio que, según él, ejerció la figura de Pierre Bourdieu. En una entrevista concedida a la revista Anales afirmaba:

“Se asistió a continuación a una especie de balkanización de la sociología, que ha tomado toda suerte de orientaciones diferentes, relativamente más empíricas. Cada sector encontró sus sociólogos: de ahora en adelante tenemos sociología de la educación, una sociología de la salud, una sociología de la cultura... En cambio, esos diversos dominios han permanecido relativamente cerrados los unos a los otros antes de que una mejor práctica de diálogo se instaure progresivamente. Una característica general es que el gran público que se interesa en las Ciencias Sociales ha estado pacientemente colonizado por Pierre Bourdieu y todos los

que han trabajado con él desde una perspectiva contestataria. A través de la influencia del periódico Le Monde, él terminó por imponer su marca en toda la sociología.”

En 1962 funda el Centro de sociología de las organizaciones (CSO). Algunos de los libros de Michel Crozier: El fenómeno burocrático (1964), La sociedad bloqueada (1970), The Crisis of Democracy (1975), El actor y el sistema (1977), La crisis de la inteligencia (1995), Ma belle époque: mémoires. 1, (2002) 1947-1969, À contre-courant: mémoires.2, 1969-2000 (2004), entre otras.

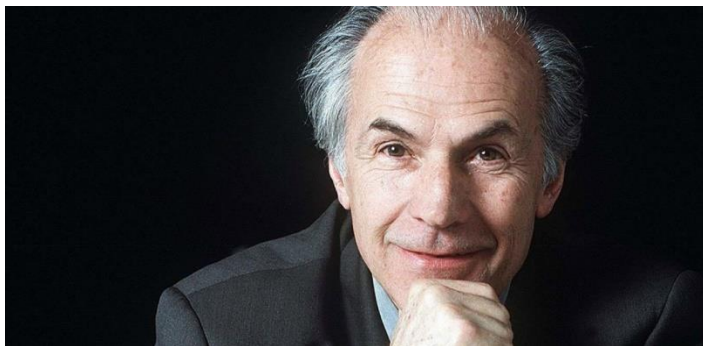
Michel Crozier ha liderado proyectos de cambio y trabajado con muchas empresas públicas y organismos gubernamentales en su país de nacimiento, Francia, estando expuesto también a diversas experiencias en organizaciones como resultado de sus años de residencia en los Estados Unidos de Norteamérica. Una diferencia notable de Crozier respecto de otros practitioners y consultores de empresas reside en que su visión de las organizaciones burocráticas es distintiva; para Michel las burocracias no son meramente organizaciones racionales de tipo monolítico, sino más bien entidades donde existe una continua interacción entre los participantes organizacionales y la entidad misma.

Estas organizaciones se caracterizan por tener y gozar de una estabilidad importante durante muchos de sus años de existencia que se ven modificados durante un período muy corto de tiempo caracterizado por algún tipo de crisis que gatilla la necesidad de un cambio organizacional. Durante muchos años la organización opera como si existiera dentro de un contexto estable, con reglas y normas que no se modifican mayormente, y los conflictos pueden llegar a ser barridos debajo de la alfombra. Pero esta "calma chicha" lo único verdadero que hace es presagiar una explosión, y, por consiguiente, las crisis son vistas como elementos necesarios que permiten potenciar y hacer emerger la transformación organizacional. En esos momentos de crisis aparecen figuras que comienzan a reemplazar informalmente las reglas y normas establecidas, en la medida que las fuerzas a favor del cambio empiezan a tener un mayor peso relativo. La figura que surge es la que Michel denomina como "reformador autoritario" que sobresale más allá de las rutinas, reglas y normas durante ese momento de crisis, para lograr un nuevo arreglo organizacional. De todas maneras, no deberíamos ser totalmente críticos del modelo burocrático ya que, según Michel, jamás ha existido tanto cambio y a tan alta tasa de cambio, como la que vivimos hoy día, y especialmente dentro de organizaciones grandes.

Crozier sugiere que las organizaciones en Francia y posiblemente también en otros países tienden a no modificarse y a realizar pequeñas modificaciones de tipo transicional. Solamente las grandes crisis son las que han de presentar la oportunidad para un cambio de tipo radical. Los conflictos se mantienen dentro de ciertos límites hasta el momento que llega la explosión. Por lo tanto, a pesar del carácter endémico de las crisis que sufren las organizaciones burocráticas, ellas son necesarias para movilizarlas hacia el cambio.

Existen diferencias entre la organización burocrática francesa y la de los Estados Unidos de Norteamérica que Michel Crozier saca a la luz. Dentro de todo este panorama Michel es

optimista sugiriendo que el sistema de administración pública en Francia junto con su sistema de castas, puede reformarse a través de diversos mecanismos y privilegiando entre éstos el reclutamiento selección de personal como asimismo a través de los programas de entrenamiento.



Un punto que Crozier sugiere tengan en cuenta todos aquellos que están involucrados en alguna manera en cambio y desarrollo organizacional – sustentado en los juegos de poder que existen en las entidades burocráticas – son los "juegos de poder" que frenan el desarrollo de la organización.

Estos "juegos de poder" como los denomina Michel Crozier se basa en un conjunto de juegos ensamblados que guardan preponderancia por encima del "diseño organizacional" que los directores tienen en su cabeza (mejor dicho, su mente). A través del juego se canalizan relaciones de poder dentro de la organización algo que March & Simon tratan de un modo algo diferente, pero al que también le prestan atención. El concepto de inducements-contributions juntamente con el de racionalidad limitada (de James March y Herbert Simon) guarda cierta relación con la concepción de Crozier, ya que los distintos participantes organizacionales y sus respectivas sub- unidades y sub-grupos se entretienen en juegos donde se distribuyen el poder por encima de la distribución formal de poder que previeron los que están en la cúspide de la pirámide (Eric Gaynor Butterfield; Congreso de Desarrollo Organizacional, 1999- Argentina).

Estos juegos de poder donde existe una multitud de coaliciones tanto formales como informales entre superiores, subordinados, contratados, tercerizados, clientes, proveedores, profesionales, expertos, consultores, entre otros llegan a conformar lo que Michel Crozier llama –sarcástica e irónicamente– el "modelo estratégico de la empresa".

Michel Crozier pone bien en claro que todos los que participan de este modelo estratégico lo hacen hasta cierto punto; todos tienen "su límite". Todos ellos se distribuyen el poder pero son conscientes que por sobre todo "la organización" debe seguir existiendo. Las luchas en los "juegos de poder" se refieren a distintas posiciones que adoptan los participantes organizacionales pero estas luchas se caracterizan por no ser de vida o muerte, ya que existen muchos mecanismos sutiles de apropiarse de poder sin matar al contrario (ver material adicional en el Libro del Dr. Donald W. Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado: "Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional")

El personal de mantenimiento tenía un conocimiento sumamente puntual respecto de "cómo hacer andar las máquinas" que no eran enseñados ni compartidos con otras personas de la

empresa y entonces, a su discreción regulaban la marcha de la entidad hasta el punto de paralizarla totalmente. Esto sucedió hace unos 60 años en Francia, pero tenemos ejemplos de hoy día con líneas aéreas de aviación donde los pilotos y personas a cargo de los instrumentos pueden llegar a paralizar totalmente la empresa. (durante un trabajo de consultoría en la Argentina donde una empresa tenía un alto nivel de dependencia de cierto grupo, el propietario, al participarle yo la experiencia de Crozier me manifestó que esto no es muy probable que suceda en este país ya que gran parte de los especialistas no conoce su propio trabajo...y además no se los puede despedir con lo que se generaliza la ignorancia).

Existe una manera de reducir la incertidumbre y esa es a través de normas, reglas y procedimientos y esto se encuentra "democráticamente distribuido en toda la organización" cubriendo tanto a superiores como a subordinados, donde éstos últimos las rechazan porque reducen su grado de discrecionalidad, pero por otro lado las fomentan ya que también reducen el nivel de discreción de sus superiores.

Resumiendo podemos decir que Michel Crozier coincide grandemente con nuestro punto de vista (Eric Gaynor Butterfield: "Jornada de Desarrollo Organizacional y Eficiencia Organizacional", Buenos Aires – 1997) al sugerir que muchas organizaciones burocráticas son entidades donde "los gerentes miran para arriba esperando instrucciones de la dirección superior que nunca llegan... y para peor estas instrucciones deben ser cumplidas y obedecidas por los subordinados de los gerentes, que tienen realmente poco interés en cumplirlas".

En el caso estudiado por Michel Crozier y que se detalla más arriba, se intentó reducir el poder del personal de mantenimiento como resultado de la emisión de precisas instrucciones respecto de que tenía que hacer el personal de mantenimiento y también respecto de cómo hacerlo. Esto se buscaba ya que la propuesta de organización burocrática sugiere que en la medida en que podemos reutilizar el grado de incertidumbre existente, estaremos consiguiendo en condiciones de eliminar fuerzas de poder adversas a los objetivos organizacionales.

Pero aquí también se aprendió – y así lo detalla Crozier – que la documentación relacionada con estas instrucciones nunca fue tenida en cuenta por el propio personal de mantenimiento de la empresa al punto que ni siquiera las mismas podían ser encontradas en la fábrica. Para aquellos lectores interesados en los procesos de rutinización les sugerimos ver en referencias los trabajos de Charles Perrow y de James D. Thompson.

Un interesante hallazgo y que vale la pena compartir como resultado del trabajo de campo a que hace mención Crozier consiste en que los ingenieros-técnicos resistían cualquier cambio que la dirección de la empresa quería realizar y que pudiera debilitar la posición de los trabajadores a cargo del mantenimiento en la empresa.

Esta postura es bastante común en las organizaciones dentro de muchas culturas latinoamericanas y Eric Gaynor Butterfield llama a esta situación bajo el nombre de "consenso hacia abajo". El consenso hacia abajo está presente cuando la gerencia tiende a

consensuar con sus subordinados las instrucciones que recibe desde la cúspide de la organización. Gaynor ha encontrado evidencia que – con la excepción de las filiales de corporaciones multinacionales – muchas empresas y organizaciones en las culturas latinoamericanas son gerenciadas – si así puede llegar a describirse esta realidad – por consenso hacia abajo, en lugar de hacia arriba. En Chile se suelo denominar al consenso hacia arriba como consenso "presidencialista", pues la gerencia responde hacia la dirección superior.

A pesar de todas estas desventajas, Michel Crozier sigue pensando que el modelo burocrático representa un arreglo efectivo en especial si uno tiene en cuenta algunos de sus aspectos disfuncionales los cuales pueden ser atenuados prestando consideración a privilegiar el experto de los miembros organizacionales como forma de reducir el poder de las elites. Afinando los procesos de reclutamiento y selección de personal como así también los mecanismos de promoción, y sumando a ello una comunidad orientada hacia constante superación vía entrenamiento y capacitación, la organización burocrática es un mecanismo puede superar los "juegos de poder" que frenan su propio desarrollo.

El analista de organizaciones

Después de graduarse de HEC Paris y obtener el título de abogado en 1949, Michel Crozier fue a los Estados Unidos para estudiar sindicatos. Catorce meses de estudio le dieron el gusto por la investigación y el trabajo de campo.

De regreso a Francia, publicó los resultados de su encuesta, se doctoró en derecho y entró en el Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CNRS) con el proyecto de estudiar "por qué los empleados no tienen la conciencia de clase que asumen. ¿Teoría marxista?" "

Trabajó dentro del ISST (Instituto de Ciencias Sociales y Laborales) que fue fundado en ese momento con financiamiento de Marshall Aid. Los resultados de su primera investigación empírica sobre Cheques Postales, publicada en el CNRS con el título Pequeños funcionarios en el trabajo, lo dieron a conocer a los sociólogos del trabajo reunidos en torno a Georges Friedmann.

Entre 1955 y 1959, las encuestas se sucedieron: investigación-acción en un gran banco, investigación exhaustiva en seis compañías de seguros, encuesta en las fábricas de tabaco de SEITA.

En 1959 fue invitado por la Fundación Ford a Palo Alto en California, lo que le llevó a publicar en inglés y luego en francés su tesis de Estado: *Le Phénomène bureaucratique* (1964). Como indica el subtítulo del trabajo (Ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas organizativos modernos y sus relaciones en Francia con el sistema social y cultural), Crozier explica que el sistema burocrático francés no se corresponde con el modelo de organización racional descrito en *Economía y Sociedad*, obra de referencia de Max Weber. Esto se debe principalmente a dos razones: por un lado, Crozier destaca la existencia en Francia de un modelo cultural nacional de burocracia, por otro lado, destaca el

pág. 32

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.

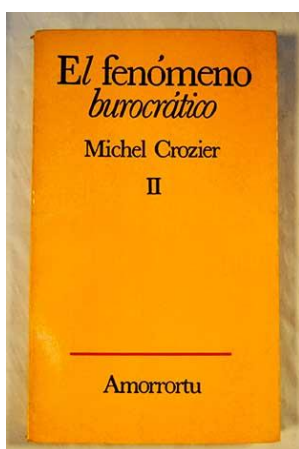
Henry Mintzberg

papel de las estrategias de los actores en las disfunciones organizativas. Este trabajo contiene las bases de lo que luego será su “Análisis Estratégico de Organizaciones”.

Todavía en 1959, creó con otros cuatro sociólogos (Jean-Daniel Reynaud, Alain Touraine, Jean-René Tréanton) la revista Sociologie du travail

Premios

- Asesor científico de la firma de gestión internacional SMG, desde 1993.
- Asesor científico de Andersen Consulting, desde 1995.
- Ganador del premio Alexis-de-Tocqueville en 1998 (patrocinado por Raymond Barre y Alain Peyrefitte).
- Poseedor de un doctorado honoris causa de ENAP en 1998.
- Miembro de la Academia de Ciencias Morales y Políticas, Sección de Moral y Sociología, la 14 de junio de 1999.
- Miembro de la Academia Estadounidense de Artes y Ciencias (Academia Estadounidense de Artes y Ciencias)
- Miembro del comité de patrocinio internacional de la revista American Politics .
- Oficial de la Legión de Honor
- Comendador de la Orden Nacional del Mérito



Michel Crozier presenta en El fenómeno burocrático un estudio funcionalista de la organización burocrática. De las tres acepciones más comunes del término “burocrático” en las ciencias sociales, adopta la que proviene del uso vulgar de la palabra “burocracia”, que evoca la lentitud, la pesadez, la rutina, la inadaptación y las frustraciones consiguientes en los burócratas y en su clientela. Esta acepción tiene la ventaja sobre las otras de evitar antigüedades y juicios de valor, y de abarcar las disfunciones que invariablemente se producen en las organizaciones humanas. El autor parte de una encuesta sociológica aplicada a dos organizaciones francesas reconocidas por todos como burocráticas. El objetivo fundamental del análisis es establecer postulados que sirvan de base al estudio más realista de “las consecuencias del crecimiento de las

organizaciones y del desarrollo de nuevas formas de organización para la civilización y para el hombre modernos”. Un “trámite clínico”, o sea, la reflexión sobre casos concretos permite analizar el problema en su fase exploratoria, adoptar el “ejemplo” de un sistema de relaciones en acción, dar entrada a más elementos en el esquema parcial sacado de Weber, pasar de una imagen estática fragmentaria a la imagen íntegra del modelo en que todos los elementos son interdependientes, y permite, finalmente, vincular más estrechamente la investigación empírica y la reflexión teórica. El trámite clínico ocupa las dos primeras partes de la obra y es básicamente descriptivo; concluye planteando la cuestión de por qué la gente crea burocracias, siendo que éstas aparecen tan restrictivas y paralizadoras. Es entonces cuando Crozier enfrenta el problema de las condiciones profundas de desarrollo y función del “fenómeno burocrático”, al que intenta dar respuesta en las dos últimas partes. En éstas

pág. 33

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.

Henry Mintzberg

alcanza su objetivo final: elaborar una teoría del fenómeno burocrático que se pueda insertar en una teoría general de las organizaciones y en una teoría general de los sistemas culturales. Los dos casos estudiados ofrecen muchas afinidades, pero cada uno presenta características específicas que el autor agrupa en torno a dos núcleos centrales: la Agence comptable permite analizar la rutina y sus funciones; el Monopolio industrial destaca el problema de las relaciones de poder y el del cambio. Al modelo resultante de ambas series de elementos se le pretende dar una validez universal. Pero la pesadez y la rutina burocráticas son consecuencia de la resistencia del material humano al esquema mecánico que se le trata de imponer, y dicha resistencia está ligada a ciertos rasgos primarios y a ciertos comportamientos característicos del sistema cultural francés. Así, el “análisis culturalista” de la última parte permite marcar los límites de la teoría universal e interpretar su aplicación en contextos culturales diferentes. Las fórmulas de Crozier denuncian una orientación funcionalista. A fin de no caer en “el deslizamiento del método funcionalista hacia una filosofía funcionalista”, el autor sitúa en primer plano el problema del cambio. Después de pasar revista a las corrientes racionalistas del primer tercio de este siglo, se ubica en la línea neorracionalista que fusiona aquéllas e incorpora la conducta libre y racional del hombre, y adopta el enfoque de la “racionalidad limitada” para el análisis de las relaciones de poder. Critica también la literatura posweberiana, que no logra superar la ambigüedad fundamental de creer simultáneamente en la superioridad de la racionalidad burocrática en cuanto a eficiencia, y en los peligros que encierra para los valores tradicionales de la humanidad. R. K. Merton primero, A. Gouldner y P. Selznick después, cuestionaron el “tipo ideal” de Weber y mostraron que una organización que se corresponda con el tipo ideal dista mucho de ser perfectamente eficiente, debido a la resistencia del material humano. Sin embargo, la crítica de esos autores permanece estática; para superarla, el autor analiza las condiciones del desarrollo y los límites de las disfunciones burocráticas, y examina hasta qué punto la resistencia humana afecta la tendencia general a la “burocratización” y si limita o no la racionalidad en el seno de una organización. Crozier se propone, pues, elaborar un modelo dinámico de organización burocrática. El estudio empírico de los dos casos pone de manifiesto el carácter central de los problemas de poder en el fenómeno burocrático. Estructuras paralizadoras y mecanismos rutinarios parecen estar asociados con los temores, las aspiraciones y los comportamientos de todos los participantes en materia de poder y de relaciones de dependencia: “Una de las razones profundas del desenvolvimiento de un sistema de organización burocrática es el deseo de suprimir las relaciones de poder y dependencia, de administrar las cosas en vez de gobernar a las personas”. Se desarrollan relaciones de poder porque existe un margen de incertidumbre que la organización racional no suprime. Mientras exista la incertidumbre habrá un ámbito de imprevisibilidad en la conducta.

Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes

https://www.cee.edu.mx/rlee/revista/r1971_1980/r_texto/t_1973_4_08b.pdf

<https://sociologiac.net/2013/05/24/muere-el-sociologo-michel-crozier-1922-2013/>

https://es.frwiki.wiki/wiki/Michel_Crozier

<https://www.monografias.com/trabajos32/autores-claves-crozier/autores-claves-crozier>

Joan Woodward



Woodward se educó en la Universidad de Oxford, donde obtuvo un título en Filosofía, Política y Economía en 1936, seguido de una maestría en filosofía medieval de la Universidad de Durham en 1938 y un Diploma en Administración Pública y Social de Oxford en 1939. Durante la Guerra Mundial II trabajó como gerente, llegando a ser Gerente de Trabajo Senior en ROF Bridgwater . [1] Realizó sus primeras investigaciones en el South East Essex College of Technology , antes de unirse al Imperial College en 1957 como profesora a tiempo parcial en Sociología Industrial y fue nombrada para una cátedra senior en la Sección de Ingeniería de Producción en 1962.

Woodward fue un destacado académico y comentarista en el campo de la teoría de la organización, en particular la teoría de la contingencia. Woodward fue un pionero de la investigación empírica en estructuras organizativas y autor de marcos analíticos que establecen el vínculo entre la tecnología y los sistemas de producción y su papel en la configuración de estructuras organizativas eficaces. Ella clasificó la tecnología en organizaciones basadas en unidades o (pequeña escala), basadas en masas o (gran escala) y organizaciones de procesos continuos. Todas las organizaciones exitosas en estas categorías, según ella, tenían una estructura organizativa particular.

En 1964, fue invitada a trabajar a tiempo parcial para el Ministerio de Trabajo. A esto le siguió, en 1969, un nombramiento como profesor de Sociología Industrial y director de la Unidad de Sociología Industrial.

Woodward murió en 1971, a los 54 años, después de un tratamiento por cáncer.

Joan Woodward publicó en 1965 su obra Industrial Organization: Theory and

pág. 35

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.
Henry Mintzberg

Practice con la cual se convierte en uno de los pioneros del enfoque de la contingencia. En los años cincuenta, Joan Woodward, sociólogo industrial, llevó a cabo una investigación en compañía de otros colegas del South Essex College of Technology de Inglaterra. La investigación abarcó a 100 firmas británicas de diferentes tamaños cuyos productos también eran diferentes. La investigación se enfocó al análisis de cómo eran aplicados los principios administrativos clásicos (taylorianos, fayolianos y teóricos con enfoque del proceso administrativo como Urwick y Gulick, por ejemplo), en los diferentes grupos de empresas en que dividieron su muestra: alto desempeño, desempeño promedio y bajo desempeño.



Las conclusiones que sacaron fueron que no había diferencias importantes en la forma en que tales principios se aplicaban en las empresas pertenecientes a diferentes niveles de desempeño. Entonces los investigadores empezaron a buscar alguna explicación para la diferencia del desempeño. El equipo de investigación decidió explorar el tipo de tecnología empleado por las empresas. Clasificaron a las empresas estudiadas

en tres categorías, en función de sus procesos productivos: producción unitaria o en lotes pequeños y bajo pedido, producción en grandes lotes y en masa, y por último, proceso continuo.

De esta forma encontraron que había patrones relacionados con el desempeño, que existían diferencias en cómo operaban las empresas exitosas en relación con las de menor desempeño y que esas diferencias dependían del tipo de tecnología empleado. Por ejemplo, se observó que, de acuerdo con su categoría tecnológica, una empresa tenía una estructura organizacional típica, que era algo diferente en su conformación a la que se podía observar en empresas de diferente categoría tecnológica.

Investigaciones posteriores llevaron a concluir que la mejor estructura para una empresa dada depende de factores contingentes, siendo los principales:

- ☐ Tecnología
- ☐ Tamaño
- ☐ Ambiente

Complejidad

La complejidad está relacionada con el tipo de proceso productivo (producción unitaria, producción en grandes lotes y producción continua), así como con el producto, bien o servicio. La estructura requerida para una refinería (proceso continuo), no será igual a la estructura de una cadena de tiendas de autoservicio. O bien, la estructura de una constructora que produce unitariamente bajo pedido, como ICA en México, será diferente a la de una fábrica dedicada a la producción de bicicletas, en la que es más fácil la estandarización de la producción; a la primera le resultará más eficaz organizarse en

pág. 36

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.

Henry Mintzberg

forma matricial en el área de proyectos y construcción, mientras que a la segunda le funcionará mejor una estructura tradicional (lineo-funcional).

Interdependencia _____

Si las unidades productivas generan un producto completo o simplemente colaboran parcialmente al proceso, el tipo de estructura cambia. Es decir, el grado de autonomía o dependencia con que las diferentes unidades organizacionales desempeñan sus funciones influirán en el tipo de estructura organizacional y en los procesos de toma de decisiones.

Tamaño de la organización _____

Con el incremento del tamaño de la organización la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles pues las tareas se multiplican. La gran diferenciación que suele haber en las funciones de una gran organización lleva a buscar la mayor especialización posible en su desempeño. Como consecuencia aparecen departamentos de apoyo, asesoría y control; a su vez, las estructuras crecen verticalmente (niveles jerárquicos), lo que lleva a que se tamice la información, en ocasiones a tal grado que la alta dirección pierde la visión de qué pasa en los niveles operativos, pues es posible que sólo reciba información previamente procesada y resumida.

Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes:

<https://www.studocu.com/co/document/universidad-de-pamplona/administracion-publica/modelos-222/38582964>
https://hmong.es/wiki/Joan_Woodward

Tom Burns



Tom Burns Marañón (Londres, Reino Unido, 1948) es un periodista y ensayista hispano-británico.

Londres, 1948. Nació en el seno de una familia hispano-inglesa, fue alumno del profesor Raymond Carr en la Universidad de Oxford, donde estudió Historia moderna, y fue enviado a Madrid como corresponsal de la agencia Reuters en 1974. Posteriormente, fue delegado en España de la revista Newsweek y del diario The Washington Post, y durante una dilatada etapa fue corresponsal del Financial Times. Es autor de una trilogía sobre el cambio político en España en clave de historia oral –Conversaciones sobre el Rey (1995), Conversaciones sobre el socialismo (1996) y Conversaciones sobre la derecha (1997)–, considerada como una referencia ineludible en la historiografía de la Transición. Entre sus obras destacan La Monarquía necesaria (2007) e Hispanomanía, un estudio sobre la creación de la imagen romántica de España por escritores anglosajones, que fue reeditada en Galaxia Gutenberg con un extenso Prólogo para franceses en 2014. Participa en numerosos foros de análisis político y financiero y es patrono de diversas fundaciones, entre ellas la Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón. En 2001 fue nombrado oficial de la Orden del Imperio Británico por la reina Isabel II por su contribución a las relaciones culturales entre el Reino Unido y España, y en 2014 recibió el XXV premio de periodismo de la Fundación Institucional Española (FIES) de manos del rey Felipe VI.

Fue un sociólogo, escritor y fundador del Departamento de Sociología de la Universidad de Edimburgo. Era miembro de la Academia Británica, además Burns fue profesor de sociología en la Universidad de Edimburgo entre los años 1965-1981, también impartió clases en las

prestigiosas Universidades de Columbia y Harvard. Tom Burns es más reconocido por sus estudios sobre la organización de la BBC, el gobierno local, la industria de la electrónica y el Servicio Nacional de Salud. También escribió sobre sus experiencias como no combatiente prisionero de guerra en Creta durante la Segunda Guerra Mundial.

Es nieto de Gregorio Marañón por vía materna. Su madre, María Isabel Marañón, conoció a su padre, Thomas Ferrier Burns, editor británico de ascendencia escocesa, en la embajada británica de Madrid durante la década de 1940. Nació en Londres en 1948 y se crió a caballo entre España y Gran Bretaña. Posee una licenciatura de Historia Moderna por la Universidad de Oxford y se dedica al periodismo desde la década de 1970.

Se trasladó a España, el país natal de su madre, en la década de los setenta como corresponsal del diario Financial Times y desde entonces trabaja y reside en Madrid. Ha sido corresponsal del Washington Post y de la revista Newsweek. En 2001 fue nombrado oficial de la Orden del Imperio Británico por su fomento de las relaciones hispano-británicas. En la actualidad (2008) es consejero de Eurocofin, una consultora de comunicación corporativa y financiera radicada en Madrid. Escribió asiduamente en Expansión y, actualmente, es colaborador habitual del diario español El Mundo.

Es autor de varios ensayos sobre política y sociedad españolas.

Obras

- Conversaciones sobre el Rey, Plaza & Janés, 1995.
- Conversaciones sobre el socialismo, Plaza y Janés, 1996.
- Conversaciones sobre la derecha, Plaza y Janés, 1997.
- Hispanomanía, Plaza y Janés, 20002.
- Juan Carlos I, Ediciones B, 2003.
- La monarquía necesaria, Planeta, 2007.
- Historia mínima del Reino Unido, Turner, 2021.

En su trabajo, Burns ha trazado una relación entre la conducta de las variables externas, definidas como estabilidad, cambio e impredecibilidad, con los procesos de dirección internos de una organización, basados en la naturaleza de las tareas, los estilos de organización interna, la naturaleza de la autoridad, los sistemas de comunicaciones y el nivel de compromiso del personal.

Este estudio supone que la eficacia de una organización reside en la compatibilidad estructural de una organización, siendo la misma el resultado de un estado de equilibrio entre variables intraorganizativos y contextuales. Subyace en este enfoque la idea de organizaciones adaptadas a un entorno que no dominan, cuyo poder de elección residen en seleccionar cuáles son las variantes organizativas que se reproducirán dadas las condiciones ambientales.

Basados en esta definición se conciben dos modelos organizativos cuya conducta y conformación es de una alta compatibilidad con el comportamiento de su entorno:

- Las organizaciones mecánicas, caracterizadas por la rigidez de estilo burocrático, cuyo desempeño es eficaz en entornos predecibles de un alto nivel de estabilidad en la conducta de sus variables.
- Las estructuras orgánicas, definidas en su flexibilidad, mejor adaptadas para enfrentar a los entornos altamente complejos y cambiantes.

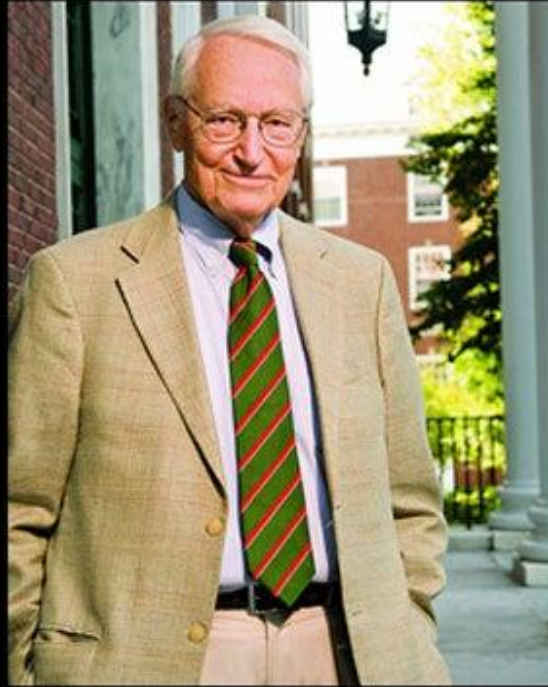
En los sistemas mecánicos predomina la especialización y compartimentalización de las tareas, el predominio de las jerarquías, y la racionalidad técnica e instrumental. La rigidez normativa de los sistemas mecánicos sumada al estilo de comunicación vertical, promueven el aislamiento de cada departamento. La concepción de jerarquía sostiene el supuesto implícito que todo el conocimiento organizativo es, o debería ser, asequible sólo en el nivel superior de la misma. La dirección, a menudo es visualizada como una jerarquía compleja que es familiar en el cuadro de la organización, opera como un simple sistema de control, donde la información surge a través de una sucesión de filtros y las decisiones y las instrucciones se dirigen hacia abajo a través de una sucesión de filtros y las decisiones y las instrucciones se dirigen hacia abajo a través de una sucesión de amplificadores.

En cambio, los sistemas orgánicos se conciben como un modelo opuesto al mecánico, pues los mismos poseen la capacidad de adaptarse a condiciones inestables de entorno. La concepción compartimentalizada de labores cede ante la percepción sistémica de las tareas donde los individuos conciben a la organización como un todo. El carácter sistema de los trabajos responde a una concepción dinámica de las tareas, donde las funciones pierden gran parte de su definición formal en términos de métodos, obligaciones y poderes, pues requieren de ser redefinidos en virtud de los cambios que propone el contexto. La interacción entre tareas se produce a menudo empleando estilos de comunicación lateral más que vertical. La comunicación entre personas de diferentes rangos tiende a ser de nivel consultivo, desplazando la prevalencia que las órdenes poseen en los sistemas mecánicos. El rol de la dirección como función central depositaria del saber cambia, pues el conocimiento se distribuye en diversos niveles jerárquicos de la organización.

Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes:

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/contingencia.html#:~:text=En%20su%20trabajo%2C%20Burns%20y,interina%2C%20la%20naturaleza%20de%20l>
<https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/88/ART9.pdf>

Paul Roger Lawrence



Paul Roger Lawrence (26 de abril de 1922 - 1 de noviembre de 2011) fue un sociólogo estadounidense, profesor de comportamiento organizacional en la Harvard Business School y consultor, conocido por su trabajo con Jay W. Lorsch sobre "Diferenciación e integración en organizaciones complejas".

Nacido en Rochelle, Illinois, Lawrence obtuvo su AB de Albion College en 1943, y después de la Segunda Guerra Mundial en Harvard Business School su MBA en 1947 y su doctorado en 1950. [3]

Después de graduarse, Lawrence comenzó su carrera académica de por vida en la Universidad de Harvard en 1947 como instructor. Fue nombrado Profesor Asistente en 1950, Profesor Asociado en 1956 y Profesor Titular en 1960. De 1967 a 1991 fue Profesor Wallace Brett Donham de Comportamiento Organizacional. Ha sido profesor invitado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en 1973 y en la Universidad de California, Berkeley en 1984. De 1975 a 1993 también ha sido Director de Millipore Corporation, y de 1991 a 1995 Director de Hollingsworth & Vose Paper . Compañía. [3]

Lawrence fue elegido miembro de la Academy of Management y de la International Academy of Management, y miembro de la American Sociological Association y la Society for the Advancement of Socio-Economics.

CARRERA

Universidad de Harvard, Escuela de Negocios de Harvard, Boston, MA, miembro de la facultad, 1947-1951, profesor asistente, 1951-1956, profesor asociado, 1956-1961, profesor de comportamiento organizacional, 1961-1968, Profesor Wallace Brett Donham de Comportamiento Organizacional, 1968-1991, profesor emérito, 1991—, y ex presidente del programa de comportamiento organizacional. Servicio militar: Reserva Naval de EE. UU., servicio activo, 1943-46; se convirtió en teniente.

ESCRITOS:

(Con Harriet O. Ronken) **A**lministración de cambios: un estudio de caso de las relaciones humanas en una fábrica, División de Investigación, Escuela de Graduados en Administración de Empresas, Universidad de Harvard (Boston, MA), 1952, reimpreso, Greenwood Press (Westport, CT), 1972.

(Con James V. Clark) The Changing of Organizational Behavior Patterns: A Case Study of Decentralization, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (Boston, MA), 1958, publicado con nueva introducción, Transaction Publishers (New Brunswick, Nueva Jersey), 1991.

(Con John Desmond Glover) A Case Study of High Level Administration in a Large Organisation: The Office of the Assistant Secretary of the Air Force (Management) 1947-1952, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (Boston, MA), 1960.

(Con Arthur Nicholson Turner) Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes, División de Investigación, Escuela de Graduados en Administración de Empresas, Universidad de Harvard (Boston, MA), 1965.

The Behavioral Sciences and Organizational Change, Oficina de Programas de Gestión, Centro de Transporte, Universidad Northwestern (Evanston, IL), 1966.

(Con Jay W. Lorsch) Diferenciación e Integración en Organizaciones Complejas, División de Investigación, Escuela de Graduados en Administración de Empresas, Universidad de Harvard (Boston, MA), 1967.

(Con Jay W. Lorsch y James S. Garrison) Organización y entorno: gestión de la diferenciación y la integración, División de Investigación, Escuela de Graduados en Administración de Empresas, Universidad de Harvard (Boston, MA), 1967, edición revisada, Harvard Business School Press (Boston, MA), 1986.

(Con Jay W. Lorsch) Organizaciones en desarrollo: diagnóstico y acción, Addison-Wesley (Reading, MA), 1969.

(Con Jay W. Lorsch) Gestión de relaciones entre grupos y grupos, RD Irwin (Homewood, IL), 1972.

(Con Jay W. Lorsch y Richard E. Walton) Innovations in Work Organisations: A Proposed Research Program , División de Investigación, Escuela de Graduados en Administración de Empresas, Universidad de Harvard (Boston, MA), 1973.

(Con John P. Kotter) Mayors in Action: Five Approaches to Urban Governance, John Wiley (Nueva York, NY), 1974.

(Con Stanley M. Davis, Harvey Kolodny y Michael Beer) Matrix, Addison-Wesley (Reading, MA), 1977.

(Con Henry W. Lane y Rodney G. Beddows) Gestión de grandes programas de investigación y desarrollo, State University of New York Press (Albany, NY), 1981.

(Con Davis Dyer) Renewing American Industry, Free Press (Nueva York, NY), 1983.

Conducta Antideportiva: El Colegiado Nacional

Asociación Atlética y el Negocio del Fútbol Universitario, Praeger (Nueva York, NY), 1987.

(Con Nitin Nohria) Impulsado: cómo la naturaleza humana da forma a nuestras elecciones, Jossey-Bass (San Francisco, CA), 2002.

LUCES SECUNDARIAS: _____

En el transcurso de más de cuarenta años, Paul Roger Lawrence hizo una gran contribución al campo de la gestión organizacional. Como autor, coautor o coeditor ha producido una veintena de libros. El primero, escrito con Harriet O. Ronken, fue Administración de cambios: un estudio de caso de relaciones humanas en una fábrica. Los autores siguieron los efectos sobre los trabajadores de las fábricas de la introducción de un nuevo producto tecnológico; observaron, en palabras de Library Journal , "las actitudes y relaciones cotidianas de los trabajadores, supervisores y gerentes".

Aunque los detalles cambiarían a lo largo de los años y el énfasis pasaría de las relaciones humanas al comportamiento organizacional, el patrón de estudios de casos, a menudo en colaboración con colegas, se repetiría durante la carrera de Lawrence, a veces en forma de libros de texto como Comportamiento organizacional. and Administration: Cases, Concepts, and Research Findings (reimpreso dos veces) o Organization Planning: Cases and Concepts.

En contraste, Mayors in Action: Five Approaches to Urban Governance fue un estudio comparativo que utilizó entrevistas. Se interrogó a alcaldes y otros informantes de veinte ciudades con poblaciones de más de 250.000 habitantes. Se evaluaron cuatro variables clave: la personalidad de los alcaldes, sus agendas, su capacidad para movilizar recursos cruciales

pág. 43

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.

Henry Mintzberg

y las características organizativas y socioeconómicas de las ciudades. Se discernieron cinco enfoques amplios para la gobernanza urbana. El resultado fue una teoría de "coalineación". Según esta teoría, una ciudad es un sistema bien alineado cuando las cuatro variables son consistentes. Al revisar el libro para *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, HF Alderfer lo llamó "un avance importante en el campo del gobierno urbano". El colaborador lo llamó "lectura interesante e informativa". SS Angrist en *Sociología Contemporánea* ofreció una interpretación diferente; Angrist admitió que el libro estaba "bien escrito y ampliamente ilustrado" y que "los datos están bien digeridos, destilados e interpretados", pero pensó que la teoría de los autores se basaba demasiado en "corazonadas" y se preguntó si el alcalde estaba. No es una variable demasiado pequeña para centrarse como indicador de la situación de gestión de una ciudad.



Lawrence, con otro coautor, volvió a utilizar un método analítico comparativo en *Renewing American Industry*. Se examinaron siete industrias con respecto a su capacidad para adaptarse a dos fuerzas principales: la escasez cambiante de recursos y la nueva complejidad de la información. Las industrias involucradas fueron automóviles, acero, hospitales, agricultura, construcción de viviendas, carbón y telecomunicaciones. Un crítico de *Choice* consideró que el enfoque analítico hizo que el libro fuera "superior a muchos otros publicados sobre el tema". El colaborador de *Library Journal*, J. Holton Wilson,

calificó el volumen como "un estudio muy oportuno y reflexivo", y describió la investigación como "minuciosa" y la escritura "clara". En la reseña del libro del *New York Times* Lincoln Caplan, por otro lado, sintió que los autores se concentraron demasiado en gráficos y diagramas y no lo suficiente en la prosa. Sin embargo, agregó, "no obstante, el proceso para revivir negocios promocionado en *Renewing American Industry* parece ser confiable".

En 1987, Lawrence publicó otro examen serio de un negocio, *Conducta antideportiva: la Asociación Atlética Universitaria Nacional y el Negocio del Fútbol Americano Universitario*. Aquí, echó un vistazo a lo que estaba mal con el fútbol americano universitario como institución económica. Argumentó que la Asociación Nacional de Atletismo Colegiado (NCAA) es un cartel que maximiza su posición económica al no pagar a los jugadores y no está equipado para vigilar las violaciones de las reglas que resultan. una elecciónEl crítico A. Ingram elogió el análisis del libro sobre la relación "simbiótica" entre la NCAA y las instituciones académicas, así como las soluciones del autor al problema. Llamando a Lawrence "un crítico autoritario y astuto", Ingram "recomendó mucho [el libro] para quien quiera comprender la situación actual" en el negocio del deporte.

Publicaciones seleccionadas

Turner, Arthur N. y Paul R. Lawrence. El trabajo industrial y el trabajador. Universidad de Harvard, 1965.

Davis, SM, Lawrence, PR, Kolodny, H. y Beer, M. (1977). Matriz (Vol. 1115). Reading, MA: Addison-Wesley.

Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch. Organización y Entorno: Gestión de la Diferenciación y la Integración. Clásicos de la Escuela de Negocios de Harvard. (1986).

Artículos, una selección

Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch. "Diferenciación e integración en organizaciones complejas". Ciencia administrativa trimestral (1967): 1-47.

Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch. "Gestión de la diferenciación y la integración". Organización y medio ambiente (1967).

Johnston, Russell y Paul R. Lawrence. "Más allá de la integración vertical: el surgimiento de la asociación de valor agregado". Thompson, G.(et al.)(Eds.), Markets, hierarchies and networks, The Coordination of Social Life, Sage, Londres (1991): 193-202.

Lawrence y Lorsch, primeros abogados de la contingencia, no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Empero, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Lawrence y Lorsch no tienen un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen (o estatuyen la hipótesis) que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su investigación de la década de 1960 aportó un respaldo a esta argumentación) Lawrence y Lorsch, 1967.



Con este propósito, deseamos comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico. Téngase presente que los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch son diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Por tanto, dentro de la estructura de Lawrence y Lorsch y para fines de diagnóstico, deseamos examinar una organización cliente en las dimensiones que el cliente juzgue importantes. El apéndice metodológico de su libro proporciona gran cantidad de detalles referentes a estas dimensiones, así como las preguntas que han de formularse para obtener la información pertinente (Lawrence y Lorsch, 1967). La enumeración siguiente resume estas dimensiones y algunas preguntas relacionadas.



Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes:

- Annals of the American Academy of Political and Social Science, marzo de 1975, HF Alderfer, reseña de Mayors in Action: Five Approaches to Urban Governance.
- Sociología Contemporánea, julio de 1975, SS Angrist, revisión de Mayors in Action.
- Economic Books: Current Selections , junio de 1988, reseña de Unsportsmanlike Conduct , p. 53.
- <https://www.losrecursoshumanos.com/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_R._Lawrence

Jay William Lorsch



Jay William Lorsch (nacido en 1932) es un teórico organizacional estadounidense y profesor Louis Kirstein de Relaciones Humanas en la Escuela de Negocios de Harvard, conocido por su contribución de la teoría de la contingencia al campo del comportamiento organizacional.

Nacido en St. Joseph, Missouri, Lorsch creció en Kansas City, Missouri, donde se graduó de Pembroke Country-Day School en 1950. Recibió su Licenciatura en Artes de Antioch College en 1955, su Doctorado en Administración de Empresas de Harvard Business School en 1964 y comenzó su carrera académica en Harvard Business School en 1965. [1]

Junto con Paul R. Lawrence, Lorsch recibió el premio al "Mejor libro de gestión del año" de la Academy of Management en 1969 por su libro "Organización y medio ambiente". [2] Este libro "agregó la teoría de la contingencia al vocabulario de los estudiantes de comportamiento organizacional". [3]

Reside en Cambridge, MA con su esposa Patricia y su perro.

Jay W. Lorsch es profesor Louis Kirstein de Relaciones Humanas en la Escuela de Negocios de Harvard. Es editor de *The Future of Boards: Meeting the Governance Challenges of the Twenty-First Century* (2012). Es autor de más de una docena de libros, el más reciente de los cuales es *Back to the Drawing Board: Designing Boards for a Complex World*. (con Colin B. Carter, 2003), *Alineando las estrellas: cómo tener éxito cuando los profesionales generan resultados* (con Thomas J. Tierney, 2002) y *Peones o potentados: la realidad de las juntas corporativas de Estados Unidos* (1989). *Organización y Medio Ambiente* (con Paul R. Lawrence) ganó el premio al mejor libro de gestión del año de la Academy of Management y el premio al libro James A. Hamilton del Colegio de Administradores de Hospitales en 1969.

Después de haber enseñado en todos los programas educativos de Harvard Business School, fue presidente de los programas de doctorado, decano asociado sénior y presidente de los programas de educación ejecutiva de 1991 a 1995, decano asociado sénior y director de investigación de 1986 a 1991, presidente de Advanced Programas de Gestión de 1980-1985, y antes de eso fue presidente de la Unidad de Comportamiento Organizacional. Actualmente es presidente de la Iniciativa de Gobierno Corporativo Global de la Escuela de Negocios de Harvard y presidente de la Facultad de la Serie de Gobierno Corporativo de Educación Ejecutiva. Como consultor ha tenido como clientes a empresas tan diversas como Applied Materials, Berkshire Partners, Biogen Idec, Citicorp, Cleary Gottlieb, Steen & Hamilton LLP, Deloitte Touche, DLA Piper Rudnick, Goldman Sachs, Kellwood Company, MassMutual Financial Group, Tyco Internacional, Shire Pharmaceuticals y Sullivan & Cromwell LLC. Es miembro de la Junta Directiva de New Sector Alliance, así como de La Junta Asesora Nacional de Antioch Review. Anteriormente sirvió en las juntas directivas de Benckiser (ahora Reckitt Benckiser), Blasland Bouck & Lee Inc., Brunswick Corporation, Sandy Corporation y CA, Inc.; también se desempeñó en la Junta Asesora de US Foodservice. Actualmente es miembro de la Junta de Síndicos de Antioch College y Cambridge at Home, así como de la Junta Asesora Global de la Asociación de Tenis Femenino.

Es graduado de Antioch College (1955) con una maestría en Negocios de la Universidad de Columbia (1956) y un Doctorado en Administración de Empresas de la Escuela de Negocios de Harvard (1964). En Columbia, fue becario Samuel Bronfman en Administración de Empresas Democrática. De 1956 a 1959, se desempeñó como teniente en el Cuerpo de Finanzas del Ejército de los EE. UU.

El profesor Lorsch es miembro de la Academia Estadounidense de las Artes y las Ciencias.

LIBROS

Lorsch, Jay W. *Escuche, observe, pruebe*. Business Expert Press, próximamente.

Lorsch, Jay W., ed. El futuro de las juntas: Respondiendo a los desafíos de la gobernanza del siglo XXI. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2012.

Rosenfeld, Gerald, Jay W. Lorsch y Rakesh Khurana, eds. Desafíos de las empresas en el siglo XXI. Cambridge, MA: Academia Estadounidense de las Artes y las Ciencias, 2011.

Lorsch, Jay W., Leslie Berlowitz y A. Zelleke, eds. Restauración de la confianza en los negocios estadounidenses. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

Lorsch, Jay W. y Colin Carter. De vuelta a la mesa de dibujo: diseño de juntas corporativas para un mundo complejo. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

Lorsch, Jay W. y Thomas J. Tierney. Alineando las estrellas: cómo tener éxito cuando los profesionales generan resultados. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002

Lorsch, JW y Elizabeth MacIver. Peones o potentados: la realidad de las juntas corporativas de Estados Unidos. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.

Lorsch, Jay W., ed. El Manual de Comportamiento Organizacional. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1987.

Donaldson, Gordon y JW Lorsch. Toma de decisiones en la cima: la formación de la dirección estratégica . Nueva York: Basic Books, 1983.

Lorsch, JW, James P. Baughman, James Reece y Henry Mintzberg. Comprender la gestión . Nueva York: Harper & Row, 1978.

Lawrence, Paul R., Louis B. Barnes y Jay W. Lorsch, eds. Comportamiento Organizacional y Administración: Casos y Lecturas . 3ra ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976.

Lorsch, JW y John Morse. Organizaciones y sus miembros: un enfoque de contingencia. Nueva York: Harper & Row, 1974.

Lorsch, JW y Stephen A. Allen III. Gestión de la Diversidad y la Interdependencia. Boston, MA: Harvard Business School, División de Investigación, 1973.

Lorsch, JW y Paul R. Lawrence, eds. Gestión de las relaciones grupales e intergrupales. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972.

Lorsch, JW y Louis B. Barnes, eds. Gerentes y sus carreras: casos y lecturas. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972.

Dalton, Gene W., Paul R. Lawrence y JW Lorsch, eds. Diseño y Estructura Organizacional. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970.

Lorsch, JW y Paul R. Lawrence, eds. Estudios en Diseño de Organizaciones. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970.

Lorsch, JW y Paul R. Lawrence. Desarrollo Organizacional: Diagnóstico y Acción. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

Lawrence, Paul R. y JW Lorsch. Organización y Medio Ambiente . Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research, 1967. (Reeditado como Harvard Business School Classic, Harvard Business School Press, 1986).

Lorsch, JW Innovación de productos y organización. Nueva York: Macmillan Publishing, 1965.



ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

Lorsch, Jay W. "Comprensión de las juntas directivas: una perspectiva de sistemas". Anales de Gobierno Corporativo 2, no. 1 (febrero de 2017): 1–49.

Lorsch, Jay W. y Emily McTague. "La cultura no es la culpable: cuando las organizaciones están en crisis, generalmente se debe a que el negocio está roto". R1604H. Harvard Business Review 94, no. 4 (abril de 2016): 96–105.

Lorsch, Jay W. "¿Deberían las juntas asesorar a sus directores ejecutivos? Es una pregunta compleja. Estas son las consideraciones importantes". Directores y Juntas 39, no. 5 (tercer trimestre de 2015): 25–27.

George, Bill y Jay W. Lorsch. "Cómo engañar a los inversores activistas". Harvard Business Review 92, no. 5 (mayo de 2014): 88–95.

Lorsch, Jay W. "Las salas de juntas corporativas cambiantes de Estados Unidos: los últimos veinticinco años". Harvard Business Law Review 3, no. 1 (primavera de 2013): 119–134.

Lorsch, Jay W. " El futuro de las juntas: afrontar los desafíos de la gobernanza del siglo XXI ". European Financial Review (agosto-septiembre de 2012), 2–4.

Fox, Justin y Jay W. Lorsch. "¿De qué sirven los accionistas?" R1207B. Harvard Business Review 90, núms. 7-8 (julio-agosto de 2012): 49–57.

Lorsch, Jay W. y Rakesh Khurana. " El problema de la paga ". Revista de Harvard (mayo-junio de 2010).

Lorsch, Jay W. " Lecciones de la crisis sobre el gobierno de las instituciones financieras ". Consejo Ejecutivo 7, no. 1 (febrero-marzo de 2010): 18–22.

Eccles, Robert G., Jr. y Jay W. Lorsch. "La cuestión de los capitales". Semana Legal (22 de octubre de 2009), 21.

Lorsch, Jay W. "Enfoque de HBS: la realidad de las juntas corporativas". Directores y Juntas 33, no. 1 (Cuarto Trimestre 2008).

Lorsch, Jay W. y Robert C. Clark. "Liderando desde la Sala de Juntas". Harvard Business Review 86, no. 4 (abril de 2008): 104–111. (R0804G.)

Lorsch, Jay W. y William J. Holstein. "Una conversación con Jay Lorsch: ¿La minoría está gritando demasiado fuerte?" preguntas y respuestas Dirección 33, núm. 1 (febrero-marzo de 2007).

Lorsch, Jay W. "Aprovechar al máximo las fusiones y adquisiciones". Directores y Juntas 3, núm. 3 (cuarto trimestre de 2006): 6.

Lorsch, Jay W. y John L. Howard. "El Consejo de Administración y los Abogados de la Sociedad". Directores Mensual 30, no. 5 (mayo de 2006): 1–6.

Lorsch, Jay W. "Un informe de progreso sobre el gobierno corporativo de EE. UU.". Gobierno Corporativo en Canadá y Estados Unidos: Una Visión Comparada. Un número, dos voces , núm. 5 (abril de 2006): 2–8.

Lorsch, Jay W. y A. Zelleke. "La descripción del trabajo del presidente". Directores y Juntas 30, no. 1 (cuarto trimestre de 2005): 28–32.

Lorsch, Jay W. y A. Zelleke. "¿Debería el CEO ser el presidente?" Arte. 46214. MIT Sloan Management Review 46, no. 2 (invierno de 2005): 71–74.

Lorsch, Jay W. Comentario crítico de "Pasajes de liderazgo". Manageris: la lettre de synthèse des meilleurs ouvrages de management, no. 139 (Juillet–Aout 2005): 18.

Porter, Michael E., Jay W. Lorsch y Nitin Nohria. "Siete sorpresas para los nuevos directores ejecutivos". R0410C. Harvard Business Review 82, no. 10 (octubre de 2004): 62–72.

Lorsch, Jay W. " CEO: director de educación; cómo tratar con una junta independiente ". Consejero delegado (mayo de 2004).

Lorsch, Jay W. y Colin B. Carter. "director, cúrate a ti mismo". Diario del gerente. Wall Street Journal (6 de enero de 2004), B2.

Lorsch, Jay W. y Colin B. Carter. "Una visita al tablero 'Central Casting'". Directores y Juntas 28, no. 1 (otoño de 2003): 25–30.

Lorsch, Jay W. y Thomas J. Tierney. "Construyendo un banco". Abogado estadounidense (julio de 2003).

Lorsch, Jay W. y Thomas J. Tierney. "Creación de ventajas competitivas en la economía del conocimiento". Líder a líder Líder a líder, no. 26 (otoño de 2002): 41–47. Ver detalles

Lorsch, Jay W. "Agregue los salarios de los directores ejecutivos a la lista de reformas corporativas". Globo de Boston (14 de julio de 2002).

Lorsch, Jay W. y Martin Lipton. "Una propuesta modesta para hacer frente a la crisis de Enron". Asesor de Gobierno Corporativo 10, núm. 3 (mayo/junio de 2002): 1–4.

Lorsch, Jay W., A. Zelleke y Katharina Pick. "Tableros desequilibrados". F0102E. Harvard Business Review 79, no. 2 (febrero de 2001).

Lorsch, Jay W., Duke K. Bristow, Paul D. Lapidés, Chuck King y TK Kerstetter. "Construyendo una Junta Mejor". Discusión de mesa redonda. Suplemento especial Miembro de la junta corporativa (2001): 12–19.

Lorsch, JW "Pago del director ejecutivo: hechos y falacias". Directorio Corporativo (mayo-junio de 1999).

Lorsch, JW "¿Deberían los directores calificarse a sí mismos?" Al otro lado del tablero 34, no. 5 (mayo de 1997).

Lorsch, JW "El papel de la junta en el seguimiento del desempeño". Regimiento de Empresas Emprendedoras (verano 1996).

Lorsch, JW "La junta como agente de cambio". Directorio Corporativo (julio-agosto de 1996).

Lorsch, JW "Empoderando a la Junta". Harvard Business Review 73, no. 1 (enero-febrero de 1995).

Lorsch, JW "La fuerza de la sala de juntas". Pronóstico 2, no. 3 (mayo-junio de 1994).

Lorsch, JW "Evaluación del desempeño en la sala de juntas". Directores y Juntas 18, no. 3 (primavera de 1994).

Lipton, Martin y JW Lorsch. "Una propuesta modesta para mejorar el gobierno corporativo". Abogado Mercantil 48, núm. 1 (noviembre de 1992).

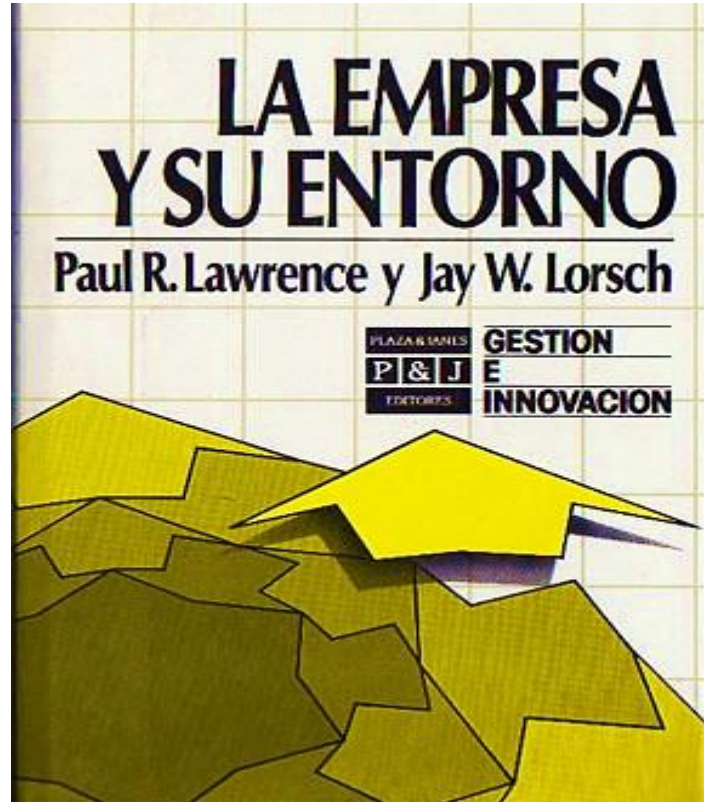
Wharton, CR, JW Lorsch y L. Hanson. "Asesoramiento y Disidencia: Calificación del Pacto de Gobierno Corporativo". Harvard Business Review 69, no. 6 (noviembre-diciembre de 1991).

Lorsch, JW "Guerra y paz en la sala de juntas". Director's Monthly 15, no. 7 (julio de 1991).
pág. 52

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.
Henry Mintzberg

Lorsch, JW y E. MacIver. "Reestructurar las Salas de Juntas". Suplemento Inversor Institucional (diciembre 1990).

Loveman, Gary W., John J. Gabarro y Jay W. Lorsch. "Las implicaciones administrativas de la demografía cambiante de la fuerza laboral: un estudio de alcance". Gestión de recursos humanos 30, núm. 1 (primavera de 1991): 7–29.



Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6502>

The John S. Bowman (1995) "Jay William Lorsch" en Cambridge Dictionary of American. Prensa de la Universidad de Cambridge.

Jay W. Lorsch. Profesor Louis E. Kirstein de Relaciones Humanas

James I. Cash, Paul R. Lawrence, JF Nunamaker (1989) Coloquio de investigación de la Escuela de Negocios de Harvard. pag. 68

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6502>

Alain Touraine



Alain Touraine (Hermanville-sur-Mer, Normandía, 3 de agosto de 1925) es un sociólogo francés. Sus principales investigaciones tratan sobre la sociedad post-industrial y los movimientos sociales.

En 1950 se licenció en la École Normale Supérieure de París. Realizó estudios en las universidades de Columbia, Chicago y Harvard y fue investigador del Consejo Nacional de Investigación Francés hasta 1958. En 1953 realizó una conferencia en México donde recibió el premio de ciencias sociales a cargo de la Universidad Nacional Autónoma de México. En 1956, fundó el Centro de Estudios para la Sociología del Trabajo de la Universidad de Chile. En 1960 se convirtió en investigador «senior» de la École Pratique des Hautes Études (actualmente la École des Hautes Études en Sciences Sociales de París), donde fundó el Centro de Análisis y de Intervención Sociológicos (CADIS).

(Hermanville-sur-Mer, Calvados, 1925) Sociólogo francés que analizó los modelos de conducta del individuo en base al sistema de trabajo, principio organizador de la historia. Desarrolló para ello el método accionalista o «sociología de la acción», consistente en un análisis sociológico de la civilización industrial que se caracteriza por la importancia que se da al proceso de trabajo.

Profesor invitado en la Universidad de Columbia y docente en la Universidad de Nanterre, fue director del Centre d'Études des Mouvements Sociaux de París (École des Hautes Études en Sciences Sociales). En su obra pueden apreciarse dos etapas: la primera se centró en el interés por la evolución del trabajo obrero, y la segunda, en el estudio teórico y empírico de los movimientos sociales, interés que se intensificaría tras los acontecimientos del Mayo del 68 francés.

Es muy conocido su estudio La evolución del trabajo obrero en las fábricas Renault (1955), que reconstruye las transformaciones acaecidas en el trabajo obrero a partir del desarrollo de la maquinaria y la automatización, resultado del acelerado proceso de innovación científica y tecnológica iniciado en la segunda etapa de la Revolución Industrial. En un primer momento, las máquinas realizan varias tareas bajo el control de obreros con amplias competencias, pero a medida que aquéllas se van especializando y automatizando, el obrero queda relegado a simples funciones de mantenimiento y supervisión. De esta forma, las masas obreras quedan privadas de un papel activo en la producción.



En el ámbito de la teoría de la acción social, tratada principalmente en Sociología de la acción (1965), Alain Touraine distinguió la orientación "accionalista" (dirigida al estudio histórico de los fenómenos emergentes en una sociedad) de la funcional (que estudia el cuerpo social como sistema de relaciones) y de la estructuralista (que se ocupa sobre todo de las expresiones simbólicas del hecho social). En La sociedad postindustrial (1969), el sociólogo

francés definió la sociedad como un mundo donde la industria constituye aún el centro de la sociedad civil, pero en el que nuevos actores sociales (estudiantes, políticos, profesionales) empiezan a caracterizar la realidad social más allá del conflicto entre empresarios y clase obrera.

Otra de sus obras clave es Producción de la sociedad (1973), estudio centrado en los conceptos de historicidad y de movimientos sociales; estos últimos y su relación con el Estado dan nacimiento a la sociedad, y ello conduce al autor a ocuparse del cambio social, del Estado y de la lucha de clases. Los movimientos sociales son los grupos portadores de una concepción determinada de la sociedad, en virtud de su propia acción: ahí se encuadran en nuestros días iniciativas antinucleares, feministas o sindicales. Como esas concepciones de la sociedad son en amplia medida incompatibles, se suscitan conflictos que están en el origen mismo del cambio social, es decir, de las transformaciones que afectan a las normas sociales, a las representaciones colectivas y a las leyes. De este modo la sociedad se autoproduce, "inventando" el sentido de su acción.

Alain Touraine se opone con esta concepción a las teorías que explican la sociedad por determinaciones unívocas no sociológicas; ello conlleva un rechazo explícito del marxismo, en el que ve un reduccionismo económico. La sociedad es para el autor un sujeto histórico en permanente actuación para superar sus propias normas. Esta capacidad del cuerpo social para escapar a los bloqueos que van apareciendo en su proceso evolutivo es para Touraine la historicidad, la cual despliega la sociedad sobre sí misma.

Sin embargo, la sociedad en sí no es el actor del proceso, porque carece de valores a los que atenerse y no tiene poder como tal sociedad. Los auténticos actores son las clases sociales, que sí defienden unos valores y tratan de imponer unas normas derivadas de sus propios intereses. La acción de las clases, antagónicas entre ellas, da lugar a la historicidad. Touraine concibe la clase superior como una expresión social del modelo cultural que presiona sobre las demás clases. Las clases sometidas, por su parte, se ven sujetas a una doble influencia que se complementa: la de la cultura de los dominadores y la contestataria emanada de su propio seno y que expresa a través de los movimientos sociales. En cuanto al Estado, queda definido por las relaciones entre las clases sociales, y dependiendo de la naturaleza de éstas tiene un papel cuya importancia varía.

La producción ensayística de Alain Touraine incluye, junto con los trabajos citados, otros destacados estudios, entre los que cabe citar La conciencia obrera (1966), El movimiento de mayo o el comunismo utópico (1968), Vida y muerte del Chile Popular. Diario sociológico, julio-septiembre (1973), Las sociedades dependientes. Ensayos sobre América Latina (1976), El postsocialismo (1980), Solidaridad: análisis de un movimiento social (1983), El retorno del actor (1984) y La palabra y la sangre. Política y sociedad en América Latina (1988). En los años noventa publicó Carta a Lionel Jospin (1997), ¿Podremos vivir juntos? (1997) e Igualdad y diversidad (1999). Entre sus libros más recientes figuran Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy (2005), El mundo de las mujeres (2006) y La mirada social (2009). En 2010 fue galardonado con el premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades, que compartió con el sociólogo polaco Zygmunt Bauman.

Investigaciones

Es famoso por desarrollar el término sociedad post-industrial. Su trabajo se basa en la sociología de «acción» y cree que la sociedad forma su futuro a través de mecanismos estructurales y de sus propias luchas sociales.

Ha estado interesado a lo largo de su carrera en los movimientos sociales, estudiando y escribiendo sobre muchos, especialmente en Latinoamérica y Polonia (donde observó el nacimiento de Solidaridad, por lo que publicó Solidaridad: Análisis de un movimiento social (1983)). Durante su estancia en Polonia, desarrolló el método de investigación de «Intervención Sociológica», descrito en La voz y la mirada (La Voix et le Regard) 1981.

Europa frente a la crisis de 2008-2012

Frente a la crisis económica de 2008-2012, Touraine considera que Europa solamente muestra impotencia económica, política y cultural pero que esa impotencia no es consecuencia de la crisis, es su causa general. Para Touraine Europa debe tomar conciencia y romper el silencio, en caso contrario la crisis se profundizará aún más y Occidente perderá sus ventajas. Las soluciones existen, en el plano económico, la ecología política da respuestas frente al suicidio colectivo; en el plano social y cultural, el mundo feminista se opone a las contradicciones mortales de un mundo que sigue dominado por los hombres y en el terreno

pág. 56

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.

Henry Mintzberg

político, la idea novedosa es, más allá del gobierno de la mayoría, la del respeto de las minorías y su reconocimiento.

Premio y honores

Alain Touraine es popular en Latinoamérica y Europa, aunque no en el mundo anglosajón. Apenas la mitad de sus veinte libros han sido traducidos al inglés. En 1996, recibió el doctorado Honoris por la Universidad de Chile. En 1998 recibió el Premio europeo Amalfi de sociología y ciencias sociales por Comment sortir du libéralisme. En el año 2004 recibe el Doctorado Honoris por la Universidad de Valparaíso en Chile. En febrero de 2006 recibe el doctorado honoris causa por la UNSAM (Universidad Nacional de General San Martín) y en diciembre de 2006 en la Universidad Nacional de Colombia, en el cierre del Congreso Nacional de Sociología. El 19 de junio de 2007 tiene lugar en la Universidad Abierta de Cataluña el acto de investidura de doctor honoris causa de Alain Tourain. En mayo de 2008 obtuvo, asimismo, el doctorado honoris causa por parte de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima. En octubre de 2013, el Sistema Universitario Jesuita (SUJ) de México, otorga el Doctorado Honoris Causa en ciencias y humanidades durante la cátedra que lleva su nombre en la Universidad Iberoamericana, Puebla

En 2010 le concedieron el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades.

Obras

Touraine, Alain; Germani, Gino (1965). América del Sur: un proletariado nuevo. Nova Terra.

Touraine, Alain. (1969). Sociología de la acción. Ariel.

Touraine, Alain. (1969). La sociedad post-industrial. Ariel.

Touraine, Alain et al. (1970). Ciencias sociales: ideología y realidad nacional. Tiempo Contemporáneo.

Touraine, Alain (1978). Las sociedades dependientes. Ensayos sobre América Latina. Siglo Veintiuno Editores.

Touraine, Alain. (1978). Introducción a la Sociología. Ariel.

Touraine, Alain. (1987). Actores sociales y sistemas políticos en América Latina. Prealco-OIT.

Touraine, Alain. (1989). América Latina, política y sociedad. Madrid: Espasa Calpe.

Touraine, Alain. (1990). Movimientos sociales hoy. Editorial Hacer.

Touraine, Alain (1994). Crítica de la modernidad. Fondo de Cultura Económica.



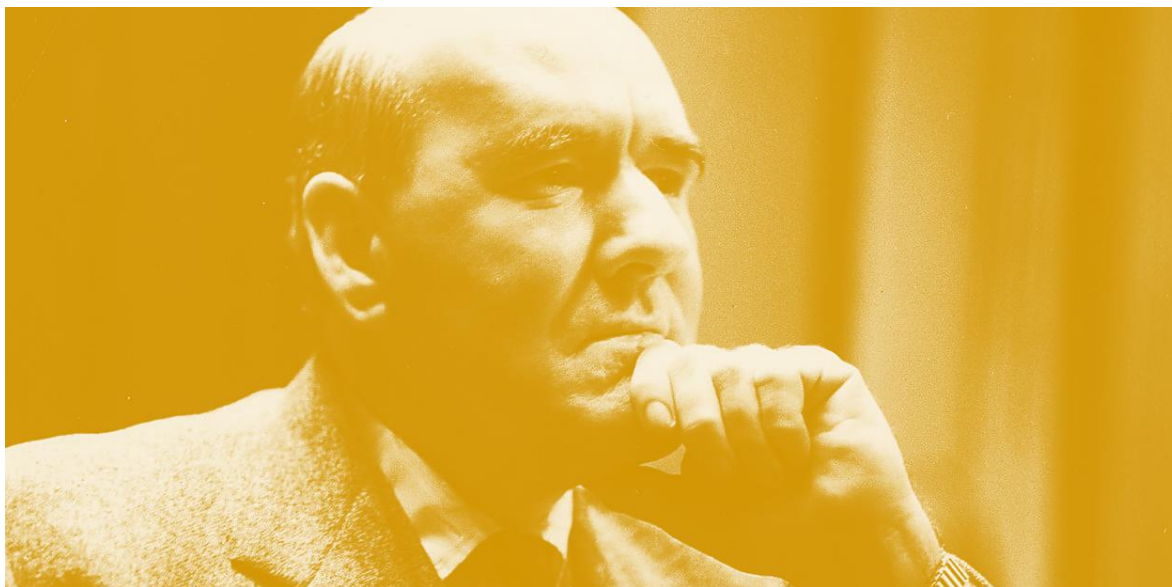
- Touraine, Alain (1995). ¿Qué es la Democracia? Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, Alain (1995). Producción de la sociedad. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Touraine, Alain (2001). Ensayos sobre la discriminación. Dirección General FERIA del Libro.
- Touraine, Alain; Khosrokhavar, Farhad (2002). A la búsqueda de sí mismo: diálogo sobre el sujeto. Grupo Planeta (GBS).
- Touraine, Alain (2005). Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy. Grupo Planeta (GBS).
- Touraine, Alain (2006). ¿Podremos vivir juntos?: iguales y diferentes. Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, Alain (2007). El mundo de las mujeres. Grupo Planeta (GBS) Editorial Paidós.
- Touraine, Alain (2009). La mirada social. Un marco de pensamiento distinto para el siglo XXI. Grupo Planeta. Editorial Paidós.
- Touraine, Alain (2011). ¿Cómo salir del liberalismo? Grupo Planeta Spain.
- Touraine, Alain (2016). El fin de las sociedades. Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, Alain (2013). Después de la crisis. Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, Alain (2016). El fin de las sociedades. Fondo de Cultura Económica.
- Siempre vinculado a la prestigiosa École des Hautes Études en ciencias Sociales, uno de sus principales intereses en su carrera han sido los movimientos sociales, desde Latinoamérica, Polonia hasta mayo del 68.
- A partir del año 1974, ejerce una original forma de observación participativa, “el intervencionismo sociológico” y se interesa más en particular por el estudio de los nuevos movimientos sociales (movimientos estudiantiles, regionalistas, ecológicos, etc.).
- En 2010 ha sido galardonado, junto con Zygmunt Bauman, con el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades.

Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes

<https://www.planetadelibros.com.co/autor/alain-touraine/000019938>

Fernández, Tomás y Tamaro, Elena. «Biografía de Alain Touraine». En Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea [Internet]. Barcelona, España, 2004. Disponible en <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/touraine.htm> [fecha de acceso: 14 de mayo de 2023]. País, Ediciones El (26 de septiembre de 2010). «Tribuna | La crisis dentro de la crisis». EL PAÍS. Consultado el 1 de julio de 2017.

Cyril Northcote Parkinson



Cyril Northcote Parkinson (30 de julio de 1909-9 de marzo de 1993)¹ fue un historiador naval británico autor de unos sesenta libros, incluyendo ficción histórica, muchas veces basada en el período napoleónico. Es también conocido por su sátira de las instituciones burocráticas La ley de Parkinson y otros estudios (Parkinson's Law and other studies), una colección de estudios cortos sobre la inevitabilidad de la expansión burocrática.

La ley de Parkinson apareció por primera vez en noviembre de 1955 como artículo satírico en The Economist, siendo ampliada y publicada dos años más tarde en dos libros de éxito de ventas.

Educado en el Emmanuel College de la Universidad de Cambridge y en el King's College de Londres,³ durante la Segunda Guerra Mundial ejerció como profesor en varias academias militares del Reino Unido. De 1946 a 1949 enseñó Historia en la Universidad de Liverpool y en 1950, ocupó la cátedra de Historia en la recién creada Universidad de Malasia en Singapur (actualmente la Universidad Nacional de Singapur). Con el éxito de sus libros, decidió dimitir de la cátedra en 1958 para dedicarse a la escritura.

El escritor británico Cyril Northcote Parkinson, autor, entre otras muchas obras, de La ley de Parkinson, ha fallecido a los 83 años en una clínica de Canterbury, en Inglaterra, según anunció su familia el miércoles pasado. Destacado historiador, ha escrito más de 60 obras y fue profesor de la Universidad de Malaya en Singapur de 1950 a 1958. Sin embargo, debe su notoriedad a un libro escrito en clave de humor y publicado en 1957: La ley de Parkinson, en el que formula la célebre teoría de que el trabajo se prolonga hasta ocupar todo el tiempo del que se dispone para realizarlo. Cuando el capítulo central del libro se publicó de forma

anónima en The Economist, muchos lectores pensaron que era obra del colectivo editorial de la revista. Sin embargo, el propio Parkinson se encargó de desmentirlo: "Los rumores de mi inexistencia han resultado infundados, o al menos ampliamente exagerados".

Su experiencia como oficial en la Armada británica durante la II Guerra Mundial le inspiró su famosa ley, que aplicada a la Administración supone que los funcionarios crean trabajo unos para otros. Puesto que los ejecutivos de la Administración desean multiplicar sus subordinados, no sus rivales, van erigiendo una pirámide de mando en la que la importancia de un puesto está en función del número de subordinados, no del trabajo real a realizar, si es que hay alguno. El crecimiento de puestos de trabajo así creados lo sitúa el autor analizando distintos departamentos de la Administración británica entre un 5,7 y un 6,5 anual.



Aunque el libro fue pensado para combatir la ineficacia gubernamental, la magnífica acogida que tuvo entre los hombres de negocios le convencieron de que había encontrado una pauta universal de conducta administrativa, con la única diferencia de que las empresas mostraban interés en solucionarlo. Estas reflexiones le llevaron a escribir un nuevo, libro en 1962: La ley y los beneficios.

The evolution of political thought (1958), British intervention in Malaya 1867-77 (1960), o The rise of big business (1976).

Las Leyes de Parkinson

Las tres leyes fundamentales de Parkinson muestran el carácter irónico y mordaz de su autor, aunque reflejan situaciones que tienden a producirse en algunas instituciones fuertemente burocratizadas y estamentadas:

"El trabajo se expande hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización".

"Los gastos aumentan hasta cubrir todos los ingresos".

"El tiempo dedicado a cualquier tema de la agenda es inversamente proporcional a su importancia" (Parkinson la llamaba ley de la trivialidad).

En general, sirven para denunciar la falta de eficiencia del trabajo administrativo

La Ley de Parkinson, enunciada por el británico Cyril Northcote Parkinson en 1957, afirma que "el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine".

pág. 60

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.
Henry Mintzberg

En una burocracia, esto es motivado por dos factores:

Un funcionario quiere multiplicar sus subordinados, no rivales

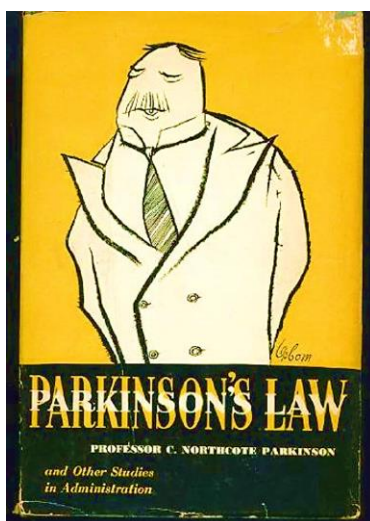
Los funcionarios se crean trabajo unos a otros

Cyril Northcote Parkinson la enunció en el libro del mismo nombre como resultado de su extensa experiencia en el Servicio Civil Británico (British Civil Service). Las observaciones científicas que contribuyeron al desarrollo de la ley incluyeron notar que a medida que el Imperio Británico declinaba en importancia, el número de empleados en la Oficina Colonial (Colonial Office) aumentaba.

Parkinson también notó que el total de aquellos empleados dentro de una burocracia aumenta en un 5-7 por ciento por año "independientemente de las variaciones en la cantidad de trabajo (si las hay) que debe hacerse"

Para muchos, cuanto más tiempo se tenga para hacer algo, más divagará la mente y más problemas serán planteados. Este hecho tiene una gran aplicación en gestión del tiempo, productividad y dirección de proyectos, puesto que la fijación de cortos plazos de entrega nos ayuda a evitar que el trabajo se expanda innecesariamente.¹

La "Ley de Parkinson" también se usa para referirse a otra relacionada con los sistemas informáticos: "Los datos se expanden hasta llenar el espacio disponible para el almacenamiento". De esta forma, comprar más memoria incentiva el uso de técnicas de programación que usan la memoria de forma más intensiva. Se ha observado en los últimos 10 años que el uso de memoria de los sistemas ha mostrado una tendencia a duplicarse aproximadamente una vez cada 18 meses. Afortunadamente, la densidad de memoria disponible por un dinero constante también tiende a duplicarse cada 12 meses (ver ley de Moore). Desafortunadamente, las leyes de la física garantizan que esto no puede seguir indefinidamente.



"El tiempo dedicado a cualquier tema de la agenda es inversamente proporcional a su importancia" (Parkinson la llamaba ley de la trivialidad).

Estas tres leyes, al igual que otras que Parkinson formuló, como la ley de la dilación o el arte de perder el tiempo y la ley de la ocupación de los espacios vacíos: por mucho espacio que haya en una oficina siempre hará falta más, son leyes extraídas de la experiencia cotidiana, mediante las cuales, al tiempo que se describe o pone de manifiesto una determinada realidad, se denuncia la falta de eficiencia del trabajo administrativo.



Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes

https://elpais.com/diario/1993/03/12/agenda/731890801_850215.html

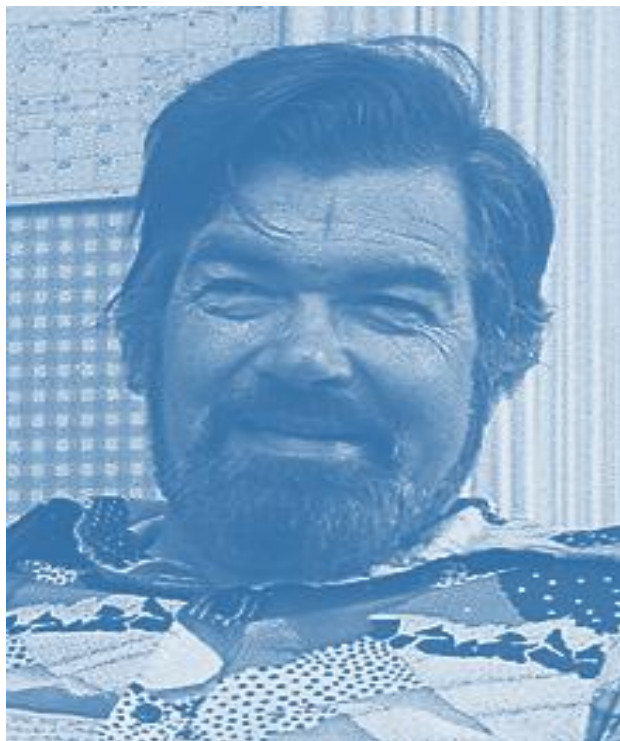
La Ley de Parkinson en Gestión de Proyectos

Parkinson, C. Northcote (1957). Parkinson's Law, and Other Studies in Administration. Houghton Mifflin. pp. 24–32. ASIN: B000IMYTIO; LCCN: 57-9981. «It might be termed the Law of Triviality».

«Cyril Northcote [sic Parkinson, historiador, economista y periodista.】 El País. Consultado el 10 de marzo de 2018.

https://es.wikipedia.org/wiki/Cyril_Northcote_Parkinson

Laurence Johnston Peter



Peter nació en Vancouver, Columbia Británica, nieto de William Herbert Steves, el fundador de Steveston, Columbia Británica. Peter comenzó su carrera como maestro en Vancouver en 1941. Recibió el título de Doctor en Educación de la Universidad Estatal de Washington en 1963.

En 1966, Peter se mudó a California, donde se convirtió en Profesor Asociado de Educación, director del Centro Evelyn Frieden para la Enseñanza Prescriptiva y Coordinador de Programas para Niños con Trastornos Emocionales en la Universidad del Sur de California.

Se hizo ampliamente conocido en 1969 tras la publicación de The Peter Principle '--escrito por Raymond Hull, también de Vancouver', en el que afirma: "En una jerarquía, cada empleado tiende a elevarse hasta su nivel de incompetencia... [...] Con el tiempo, cada puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para llevar a cabo sus funciones... El trabajo lo realizan aquellos empleados que aún no han alcanzado su nivel de incompetencia". El principio de Peter se convirtió en uno de los principios de gestión más profundos de la Universidad del Sur de California (USC). Es un principio muy citado en la Escuela de Negocios USC Marshall

Peter comenzó su carrera como educador, enseñando tanto dentro del sistema escolar como profesor de educación a nivel universitario. Estaba particularmente interesado en la

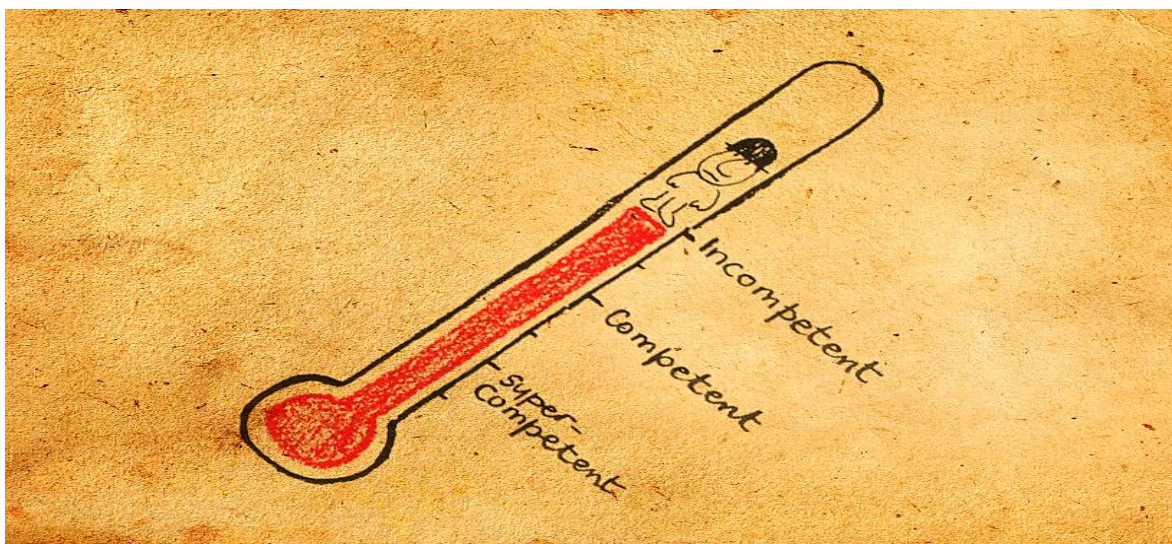
pág. 63

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.
Henry Mintzberg

educación especial y publicó varios textos en el campo. Sin embargo, es mejor conocido por el público en general por la formulación del " Principio de Peter ".

El "Principio de Peter" se publicó por primera vez en un libro humorístico en coautoría con Raymond Hull. Este "principio" básicamente establece que cada empleado se eleva al nivel de su incompetencia. Aunque escrito en un estilo humorístico, el libro de Peter contenía muchos ejemplos del mundo real y explicaciones del comportamiento humano que invitan a la reflexión.

Peter tenía una visión clara de las debilidades de la naturaleza humana. En particular, reconoció que aquellos que ascienden a posiciones de autoridad a menudo se vuelven ineficaces, mientras que otros, particularmente aquellos con formas de pensar originales y creativas, descubren que sus talentos no se utilizan. Peter sugirió que estos problemas son particularmente pronunciados en clases sin clases. sociedades y, por lo tanto, que alguna forma de asignar individuos de acuerdo con sus talentos y habilidades a diferentes clases de trabajo es más eficiente. Dicho sistema sirve mejor al propósito general de la organización o sociedad, y también es más satisfactorio para cada individuo, ya que puede desarrollar su potencial y contribuir a la sociedad de la manera que mejor se adapte a sus capacidades. Aunque algunos pueden negar su validez, para muchos en el mundo de los negocios y la administración, las cuentas y sugerencias de Peter suenan verdaderas.



Laurence Johnston Peter nació en Vancouver, Columbia Británica, Canadá, el 16 de septiembre de 1919. Recibió su licenciatura (1957) y su maestría (1958) en educación en el Western Washington State College. Luego obtuvo un título de Doctor en Educación de la Universidad Estatal de Washington en 1963.

Enseñó en las escuelas de Vancouver desde 1941. Peter se casó con Nancy Bailey y tuvieron cuatro hijos: dos hijos, John y Edward, y dos hijas, Alice y Margaret. Luego se unió a la facultad de la Universidad de Columbia Británica en 1965. En 1967, Peter se casó con Irene (Howe) Taylor.

Peter se mudó a California, donde se convirtió en Profesor Asociado de Educación, director del Centro Evelyn Frieden para la Enseñanza Prescriptiva y Coordinador de Programas para Niños con Trastornos Emocionales en la Universidad del Sur de California.

Se hizo muy famoso en 1968, después de la publicación de El principio de Peter. El manuscrito había sido rechazado por una treintena de editoriales, incluida McGraw-Hill, que había publicado previamente sus textos sobre educación. En la hoja de rechazo de McGraw-Hill, el editor escribió: "No puedo prever posibilidades comerciales para tal libro y, en consecuencia, no puedo ofrecer ningún estímulo" (Barron 1990).

Finalmente, William Morrow and Company aceptó el manuscrito. Sin esperar que tuviera éxito, imprimieron solo 10.000 copias. Vendió más de 200.000 copias en el primer año y estuvo en la lista de libros más vendidos del New York Times, y fue traducido a 38 idiomas (Barron 1990). Después de este éxito, Peter se retiró de la vida académica y escribió varios otros libros populares.

Peter recibió el Premio al Alumno Distinguido de los Regentes de WSU en 1980. Desde 1985 hasta su muerte en 1990, Peter asistió y participó en la gestión de la Kinetic Sculpture Race en el condado de Humboldt, California. Propuso un premio para la carrera, titulado "El premio Golden Dinosaur", que se ha entregado todos los años desde entonces a la primera máquina escultórica que se descompuso por completo inmediatamente después del inicio.

Peter murió el 12 de enero de 1990 en su casa de Palos Verdes, California.

Laurence Peter comenzó su carrera como educador, enseñando tanto dentro del sistema escolar como profesor de educación a nivel universitario. Estuvo muy involucrado en la educación especial, y publicó varios textos en el campo. Sin embargo, es mejor conocido por su autoría del "Principio de Peter" publicado en un libro humorístico en coautoría con Raymond Hull. También "inadvertidamente fundó" la "saludable ciencia de la Jerarquiología" en la misma obra. Si bien está escrito en un estilo humorístico, se ha encontrado que las observaciones de Peter tienen validez.



El principio de Peter

El "Principio de Peter" se estableció en la publicación de 1968 del mismo nombre de la siguiente manera:

En una jerarquía cada empleado tiende a subir a su nivel de incompetencia.

Este principio sostiene que, en una organización jerárquica, los miembros son promovidos siempre que trabajen de manera competente. Tarde o temprano son ascendidos a un puesto en el que ya no son competentes (su "nivel de incompetencia"), y allí se quedan. El Corolario de Peter establece que "con el tiempo, cada puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para llevar a cabo sus funciones" y agrega que "el trabajo lo realizan aquellos empleados que aún no han alcanzado su nivel de incompetencia" (Peter y Hull 1969).

Peter señaló que, aunque la competencia parece ser un activo vital en la realización de tareas, la promoción a niveles más altos de responsabilidad depende casi por completo de la competencia en las tareas que la persona ya ha realizado, no de su competencia en el nuevo nivel de responsabilidad. Con su ingenio inteligente, Peter fue capaz de satirizar tanto a las organizaciones jerárquicas como a aquellos que deseaban tener éxito en ellas: "La igualdad de oportunidades significa que todos tendrán una oportunidad justa de ser incompetentes" (Peter 1984). También destacó una serie de problemas y obsesiones que afectan a quienes buscan ascender a los niveles más altos, incluido el "gigantismo tabulatorio", la obsesión por tener un escritorio más grande que el de los colegas.

La descripción de gestión de Peter, "la crema sube hasta que se agria", se basó en sus observaciones de incompetencia en una amplia variedad de organizaciones, incluidas empresas, sistemas escolares, iglesias y agencias gubernamentales. De hecho, señaló que las burocracias de todo tipo estaban inevitablemente compuestas por personas inadecuadas para hacer frente a sus responsabilidades. Continuando con sus ideas sarcásticas, Peter señaló que "la burocracia defiende el statu quo mucho más allá del momento en que el quo ha perdido su estatus" (Peter 1977, 83).

La incompetencia del empleado no se expone necesariamente como resultado de que el puesto de mayor rango sea más difícil; simplemente, ese trabajo es diferente del trabajo en el que el empleado se destacó anteriormente y, por lo tanto, requiere habilidades laborales diferentes, que el empleado generalmente no tiene. poseer. Por ejemplo, la excelencia de un trabajador de fábrica en su trabajo puede hacer que lo asciendan a gerente, momento en el cual las habilidades que le valieron su ascenso ya no se aplican a su trabajo.

Peter escribió que algunos trabajadores, reconociendo que sus habilidades radican en las tareas requeridas en sus puestos actuales, recurrieron a la "incompetencia creativa" o "dando la impresión de que ya ha alcanzado su nivel de incompetencia" para evitar el ascenso a su nivel de incompetencia. Peter señaló que "para un oficinista, dejar los cajones de su escritorio abiertos al final de la jornada laboral tendrá, en algunas jerarquías, el efecto deseado" (Peter y Hull, 1969).

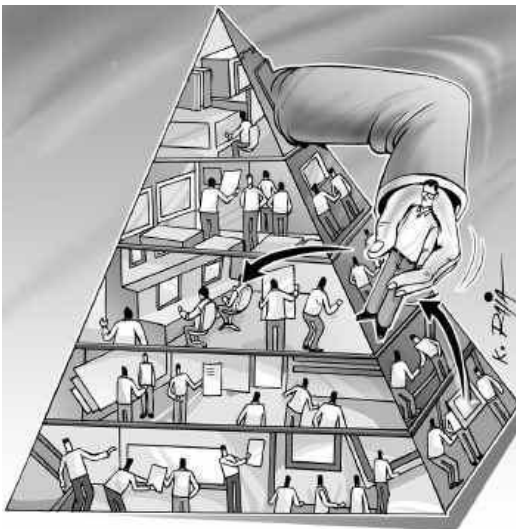
Jerarquiología

Junto con el Principio de Peter, Peter también acuñó la "jerarquía" como la ciencia social que se ocupa de los principios básicos de los sistemas organizados jerárquicamente en la sociedad humana:

Habiendo formulado el Principio, descubrí que sin darme cuenta había fundado una nueva ciencia, la jerarquiología, el estudio de las jerarquías. El término jerarquía se usó originalmente para describir el sistema de gobierno de la iglesia por sacerdotes clasificados en rangos. El significado contemporáneo incluye cualquier organización cuyos miembros o empleados estén ordenados por rango, grado o clase. La jerarquiología, aunque es una disciplina relativamente reciente, parece tener una gran aplicabilidad en los campos de la administración pública y privada (Peter y Hull 1969).

Los trabajos de nivel de entrada suelen estar orientados a los detalles y son restrictivos, lo que favorece a los trabajadores orientados a los detalles, pero obstaculiza a los trabajadores creativos e innovadores. Por definición y necesidad, los trabajos de nivel de entrada son la línea de ensamblaje de una organización y, por lo tanto, los empleados más creativos e innovadores comienzan en puestos de incompetencia. Las personas orientadas a los detalles son así promovidas sobre los empleados creativos. A menudo, estos empleados creativos son incapaces de mostrar sus fortalezas laborales debido a los entornos estructurados y restrictivos de la línea de montaje, y luego son etiquetados como malos empleados.

En realidad, los empleados creativos pueden ser más adecuados para puestos de gestión, pero debido a que no pueden usar sus puntos fuertes en los puestos de bajo nivel que tienen, nunca llegan a la dirección, y la flexibilidad y la innovación innatas necesarias para la gestión se pierden. compañía. El resultado final para una organización como un todo es que colapsará cuando los incompetentes superen en número a los competentes porque la organización ya no puede producir resultados favorables para su existencia continua.



Peter señaló que un sistema de clases sociales, o castas, es más eficiente para evitar la incompetencia. Los trabajadores competentes de nivel inferior no serán promovidos por encima de su nivel de competencia ya que los puestos superiores están reservados para miembros de una clase superior.

La perspectiva de comenzar cerca de la cima de la pirámide atraerá a la jerarquía a un grupo de empleados brillantes [de clase alta] que nunca habrían llegado allí si se hubieran visto obligados a comenzar desde abajo (Peter y Hull 1969).

pág. 67

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia, y el arte se encuentran.
Henry Mintzberg

Así, razonó, las jerarquías con diferentes clases de personas "son más eficientes que las de una sociedad sin clases o igualitaria".

Legado

Aunque divertido, el libro de Peter contiene muchos ejemplos del mundo real y explicaciones del comportamiento humano que invitan a la reflexión.

En una estructura organizacional, la aplicación práctica del Principio de Peter involucra la evaluación del potencial de un empleado para una promoción basada en el desempeño en el trabajo actual, en otras palabras, los miembros de una organización jerárquica eventualmente son promovidos a su más alto nivel de competencia, después de cuya promoción adicional los eleva a la incompetencia. Ese nivel es el "nivel de incompetencia" del empleado, en el que el empleado no tiene posibilidad de ascender más, alcanzando así el techo de su carrera en una organización.

Una forma en que las organizaciones intentan evitar este efecto es abstenerse de promover a un trabajador hasta que muestre las habilidades y los hábitos de trabajo necesarios para tener éxito en el siguiente puesto superior. Por lo tanto, un trabajador no es promovido a la gestión de otros si él o ella ya no muestra habilidades de gestión. El corolario es que los empleados que están dedicados a sus trabajos actuales no serán promovidos por sus esfuerzos, sino que podrían, en cambio, recibir un aumento salarial.

De manera similar, algunas organizaciones reconocen que los técnicos pueden ser muy valiosos por sus habilidades, pero son malos gerentes, por lo que brindan trayectorias profesionales paralelas que permiten que una buena persona técnica adquiera un salario y un estatus reservados para la gerencia en otras organizaciones.

Las descripciones humorísticas de Peter sobre la incompetencia y las formas en que los empleados y la gerencia la enfrentan hicieron que su Principio de Peter fuera parte de la cultura popular. Si bien los negocios y la administración son áreas que deben tomarse en serio, el uso del humor de Peter hizo que sus puntos de vista críticos fueran aceptables en mayor medida de lo que quizás hubiera sido un análisis más serio. Se pueden encontrar observaciones humorísticas similares sobre la incompetencia en la gestión en la serie de dibujos animados Dilbert (como "El principio Dilbert"), la película Office Space y el programa de televisión The Office.



Principales publicaciones

1965. Enseñanza prescriptiva. McGraw-Hill.

[1968] 2001. El principio de Peter. Amereon Ltd

[1972] 1984. La receta de Peter: cómo hacer que las cosas salgan bien. Libros de gallos.

1975. Competencias para la Enseñanza (4 tomos). Editorial Wadsworth. Volumen 1: Sus competencias para la enseñanza ISBN 978-0534003869. Volumen 3: Instrucción Terapéutica.

1977. Citas de Peter: Ideas para nuestros tiempos. William Morrow & Company.

1979. La gente de Peter y sus ideas maravillosas. William Morrow & Company.

1981. El Plan Peter. Libros de gallos.

1982. Almanaque de Peter. William Morrow & Company.

1984. Por qué las cosas van mal o el principio de Peter revisado. William Morrow & Co

1986. La pirámide de Peter: o, ¿alguna vez entenderemos el punto? William Morrow & Company.

1987. La receta de la risa. Libros Ballantine.

Laurence Peter, autor que alcanzó los más altos puestos de las listas de ventas con un libro en el que explicaba la ineficacia de las burocracias, murió el viernes día 12 de enero en su casa californiana de Palos Verdes, a la edad de 70 años. Psicólogo de profesión, Laurence Peter se hizo famoso como coautor, junto a Raymond Hull, de la obra El principio de Peter: por qué las cosas van siempre mal. Esta crónica satírica sobre la incompetencia, basada en el conocimiento de distintas burocracias, vendió ocho millones de ejemplares.

Este libro tuvo una continuidad en 1972 con La receta de Peter, y con El plan de Peter en 1975. Nacido en Vancouver (Canadá), Laurence Peter trabajó primero en su país antes de emigrar a EE. UU. para enseñar en la universidad de California del Sur a partir de 1965.



Referentes bibliográficos: El material de estudio fue creado a partir de las siguientes fuentes

El principio de Peter: por qué las cosas siempre salen mal . con Raymond Hull. William Morrow y Compañía. 1969.

https://en.wikipedia.org/wiki/Laurence_J._Peter

[*El Plan Peter, Una propuesta de supervivencia*](#) . [*William Morrow y Compañía*](#) .

Citas de Peter: ideas para nuestro tiempo.

Barrón, James. 1990. Laurence J. Peter Is Dead at 70; Su "principio" satirizado de negocios.

Tiempos de Nueva York. Consultado el 10 de junio de 2008.

Peter, Laurence J. y Raymond Hull. [1969] 2011. El principio de Peter: por qué las cosas siempre salen mal. Nueva York: Harper Business. ISBN 978-0062092069