

MOTT, Paul E. *The Characteristics of Effective Organizations*, New York, Harper & Row Publishers, 1972, 216 pp.

La importancia de este libro es manifiesta, debido a los distintos problemas que el autor resuelve, con el resultado de las investigaciones que llevó a cabo desde el año de 1958 a la fecha de publicación (casi 14 años). Estas investigaciones fueron motivadas por el artículo —ya clásico en el ámbito de la teoría de la organización— de B. Georgopoulos y A. Swanson: “A Study of Organization Effectiveness”, *American Sociological Review*, octubre 1957, pp. 534-540, y por las ideas de G. E. Swanson y F. C. Mann, H. Blake, J. S. Mouton, J. Price, H. Wilensky, R. Likert, D. Katz, R. Kahn y otros no menos calificados investigadores del área.

En un giro de autocrítica, el autor confiesa que originalmente sus estudios estuvieron cimentados en la noción funcionalista de *efectividad* —éxito en el logro de objetivos—, así como en conceptualizaciones elementales de *productividad* —producción neta del empleado— y otros indicadores de la organización con muy poco significado real —ausentismo, por ejemplo. No debe sorprender, por lo tanto, la lentitud con que se inician las labores de investigación, tomando en cuenta el sesgo metodológico, el arcaísmo de las técnicas sobre las que sustenta sus hipótesis iniciales —teorías de personal en la escuela de relaciones humanas— y la falta de racionalidad contextual de muchos de los conceptos intuitivos que le sirven de arranque y soporte definitorio. En cambio, es muy ilustrativo imaginar la meticulosidad de P. Mott y su capacidad crítica, que después de más de un decenio se presenta planteando un conjunto de elementos teóricos sólidamente estructurados, prácticamente irrecusables y con un contenido y coherencia lógicos sorprendentes, y por lo tanto elegantemente simples, concretos y operativos.

Por ejemplo, el autor concluye en el texto que el concepto de *efectividad* es multidimensional y que aparte de la *productividad*, también abarca la *adaptividad* —habilidad de la organización para adaptarse a condiciones cambiantes, sean internas o externas— y la *flexibilidad* —capacidad de resolver contingencias temporalmente no predecibles— organizativas. Valga decir que P. Mott toma como contexto experimental, organizaciones complejas —NASA, Philadelphia State Hospital; Department of Health, Education and Welfare, etcétera y, por lo tanto, su base de datos le permite elaborar un sistema de información muy sólido y de primerísima calidad para todo investigador. Además, al reportar sus experiencias, deja implícito algo que todo especialista en organización frecuentemente supone en sus estudios, esto es: que son las características de las organizaciones, las que permiten distinguir las distintas facetas de la noción de efectividad, aunque en un caso específico tales características difieran e incluso resulten conflictivas entre sí.

En un intento de resumir lo más posible este libro, sin perder sus aportes teóricos, se puede decir que:

1. La efectividad organizativa está determinada por la habilidad con que se movilizan los centros de poder, a fin de lograr una acción más racional tanto respecto a su producción como a su adaptación y teniendo presente el espacio

de restricciones impuestas por los valores sociales vigentes en cierto sentido, el ámbito de legitimidad.

En otros términos, una organización será más efectiva en la medida en que aumente su producción, se incremente la calidad de sus resultados —bienes o servicios— y se disponga de cierta movilidad *adaptiva*, tanto frente a situaciones internas como externas, que induzcan cambios en la organización. Todo ello es fundamental en términos de la capacidad de supervivencia del sistema y, por lo tanto, determinante de la eficiencia, incluso cuando a ésta se le enfoca bajo el aforismo de “mayores resultados, a menores insumos”.

2. Los criterios que permiten estructurar esquemas de pronóstico para la efectividad son, según P. Mott:

2.1 La organización de los centros de poder en relación a las rutinas de producción, lo cual determina la productividad y requiere la determinación de:

- 2.1.1. Cantidad de producto.
- 2.1.2. Calidad de producto.
- 2.1.3. Eficiencia de producción.

2.2 La organización de los centros de poder en relación a los cambios que puedan experimentar las rutinas de producción —*adaptividad*—, en sus dos modalidades:

2.2.1. Adaptación simbólica —los miembros de la organización toman conciencia de los problemas que están, o pueden estar, sujetos— bajo las dos variedades siguientes:

- i) Anticiparse notoriamente a los problemas y desarrollar soluciones satisfactorias y acertadas en su oportunidad;
- ii) Mantener contacto actual con los nuevos métodos y tecnologías aplicables a las actividades de la organización, conforme éstos se presentan en el medio ambiente.

2.2.2. Adaptación conductual —la probabilidad de encontrar la solución óptima, e implantarla— siempre que sean patentes las dos actitudes siguientes:

- i) una rápida aceptación de soluciones;
- ii) una prevaleciente aceptación de las soluciones racionales.

2.3 La organización de los centros de poder, en términos de disponibilidad de los mismos para enfrentar sobrecargas temporales, imprevistas, de trabajo, o sea: la flexibilidad organizativa.

En términos formales, la efectividad es una función de tres elementos, que a su vez dependen, o son función, de la eficiencia, esto es:

Efectividad = E(Productividad(e), Adaptividad(e), Flexibilidad(e)) donde "e" denota la eficiencia.

Para concluir debe aclararse que en el desarrollo de esta obra se hace evidente la nueva corriente de investigación en ciencias sociales respecto a la organización, tan manifiesta en los países avanzados de Occidente, en particular en los Estados Unidos. Ello es, el abandono total de la escuela de relaciones humanas y su sustitución por esquemas psicosociales en donde, si bien existen analogías sintácticas, la semántica se ve provista de una metodología de tipo neopositivista experimental, acertada para el contexto capitalista avanzado en que se aplica.

Lian Karp

SÁNCHEZ AZCONA, Jorge. *Introducción a la sociología de Max Weber*, México, Ed. Porrúa, 1973, (3ª edición).

El libro de Jorge Sánchez Azcona que a continuación comentamos es, sin lugar a duda, una importante contribución para abordar el estudio del clásico de la sociología, por desgracia tan escasamente leído en nuestro medio universitario. Creemos que la obra puede ser de suma utilidad no solamente para aquellos estudiantes a quienes está destinado (alumnos de Derecho o de otras facultades para quienes el estudio de la sociología tiene un carácter complementario), sino también, y quizá en mayor medida, para los estudiantes de los primeros semestres de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, para quienes el estudio de Max Weber es absolutamente indispensable, tanto por su carácter metodológico como científico. Como su título lo indica, es una bien lograda *Introducción a la sociología de Max Weber*.

Sánchez Azcona nos presenta, en primer término, una biografía sucinta de Weber, para abordar enseguida la metodología empleada por el autor a lo largo de sus obras. La definición weberiana de la sociología como "una ciencia que se propone entender el obrar social interpretando su sentido, para mediante ello explicar causalmente su desarrollo y sus efectos" (p. 29) sigue teniendo una validez irrefutable y de suma actualidad, sobre todo, frente a cierta sociología empírica norteamericana. Sánchez Azcona desmenuza los conceptos weberianos acerca de las ciencias naturales y culturales, sus delimitaciones y procedimientos, para enmarcar la sociología en su lugar adecuado como ciencia comprensiva del fenómeno social.

El autor nos explica claramente las ideas weberianas sobre la objetividad de la ciencia, sus métodos, supuestos y procedimientos, sin ocultar sus limitaciones y su determinación por la escala de valores del científico, que imprime así a la obra su propia *Weltanschauung*. Ello no resta objetividad a la ciencia, ya que de suyo ésta consiste en una interpretación de la realidad como anteriormente nos había apuntado el autor —apoyándose en abundantes citas de Rickert, maestro de Weber en la metodología de la ciencia—, sino que por lo contrario le proporciona su carácter humanístico. En este sentido, Wright Mills

presenta en *La imaginación sociológica* una apología de la sociología weberiana, en contraposición a la sociología empírica.

Sánchez Azcona nos dice que Weber siempre se opuso a que se considerara a la psicología como ciencia cultural, y que le negaba toda importancia fundamental en el campo sociológico. Sin poner en duda tal afirmación, creemos sin embargo que el desarrollo de las ciencias sociales ha proporcionado nuevas aportaciones con las que el autor habría podido enriquecer el comentario, concretamente la psicología social, los escritos de Wilhelm Reich, Fromm, Adorno y Horkheimer ("la personalidad autoritaria") cuyos estudios no abordan ya al individuo particular como era el objeto de la psicología en tiempo de Weber (Reich rompe con esta línea, pero entonces no es tomado en cuenta), sino que establecen importantes relaciones, interdependencias, predisposiciones y efectos entre la sociedad y el individuo, que sin obrar como causas determinantes en última instancia, sí nos ayudan considerablemente para comprender el obrar social, interpretar su sentido y explicarlo como se lo propone Weber. Con todo en la página 16 el autor deja asentado que la aportación de Freud seguramente habría ampliado el campo de la sociología comprensiva. Aunque en la página 230 nos apunta que Weber aceptaba la influencia de ciertas condiciones psicopáticas en el actuar de una persona, en lo que caben los actos inconscientes e irracionales de trascendencia social, sin embargo Weber no llegó a desarrollar estos supuestos ni a incluir dentro de su sistema los factores irracionales del actuar social que influyen en la ideología y práctica de determinados sectores sociales, por lo que no creemos, como pretende el autor, que quede zanjada la crítica que se le ha hecho a Weber al respecto.

En el primer capítulo, titulado "Conceptos sociológicos fundamentales", Sánchez Azcona nos expone con gran claridad y amplitud de detalles los conceptos weberianos de acción social, su sentido y métodos de interpretación, así como las íntimas relaciones entre sociología e historia. Aquí aborda la fundamental aportación weberiana de los "tipos ideales", aportación de suma importancia no sólo para la sociología en particular, sino para la metodología de las ciencias sociales en general.

"El tipo ideal" —nos dice el autor de la introducción a Weber— permite captar a través de una conceptualización científica un hecho particular, único, una singularidad histórica. Por medio de una racionalización ideal, acentuando caracteres originales de una realidad histórica, la llegamos a conceptualizar en su originalidad, dado que no es posible elaborar una ley general (página 68).

Y ciertamente este procedimiento nos permite acercarnos a la realidad, un tanto heterogénea y confusa, para ordenarla y racionalizarla. Es una "racionalización utópica" (página 69) que nos permite situar una realidad específica dentro del marco racional de los tipos ideales.

Acertadamente nos apunta el autor que Schumpeter utiliza posteriormente la teoría de los tipos ideales para establecer la noción de modelo. Nosotros iríamos más lejos aún: todas las nociones actuales de modelo (analógico, prototípico, formal etcétera), fuera del isomórfico (Kaplan), participan o pueden ser fácilmente reductibles a los tipos ideales weberianos, ya que han sido contruidos con el propósito