



## Leadership in administration. A sociological interpretation

Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press.

Si movido por el título, el lector está esperando encontrar en este libro de Philip Selznick conclusiones al estudio de las características del líder o al análisis de diferentes estilos de liderazgo, debe abstenerse de leerlo. El libro se enfoca en el proceso de institucionalización de las organizaciones y en el papel crítico que cumple el liderazgo institucional como función en dicho proceso. Tal vez de manera inadvertida, en el prefacio de la primera impresión redactado en 1957, Selznick no hace justicia al contenido del libro, puesto que anota que su trabajo se centra en el estudio del liderazgo sin especificar el tipo de liderazgo al que hace referencia. Sin embargo, en el prefacio redactado por el mismo autor en 1983 para la reimpresión del texto en la "Edición de California", asertivamente informa al lector sobre el tema que va a tratar: "cómo se convierten las organizaciones en instituciones, y qué problemas y oportunidades son así creados, es un tema central del trabajo"<sup>1</sup> (Selznick, 1984, p. vi).

En el presente documento describiré la estructura del libro reseñado, el tipo de escrito, las fuentes consultadas por el autor,

los conceptos clave en el texto, los posteriores desarrollos conceptuales propiciados por los aportes teóricos del autor y, para finalizar, presentaré una posición crítica respecto a *Leadership in Administration*.

Selznick presenta un libro conformado por cinco capítulos en el que desarrolla sus planteamientos teóricos. El primero de ellos, la introducción, describe con precisión la diferencia entre organización e institución, presenta premisas y fallas del liderazgo, y define el liderazgo institucional. El segundo capítulo discrimina entre decisiones críticas y rutina, y desarrolla conceptos clave como el carácter organizacional, la concepción de política y la definición de las funciones del liderazgo institucional. Los capítulos tercero y cuarto desarrollan, de manera explícita y tácita, las funciones propuestas para el liderazgo institucional, así como problemas que se deben afrontar en el proceso de institucionalización de una organización. Finalmente, el último capítulo expone como conclusión una síntesis de los planteamientos del autor.

El texto se presenta como un ensayo en el cual Selznick desarrolla sus ideas sin necesidad de mostrar el aparato erudito. Aunque el libro no incluye una bibliografía, Selznick menciona que los conceptos presentados han sido desarrollados gracias a investigaciones realizadas en organizaciones militares y de negocios en años anteriores, lo que refleja el impacto de la Segunda Guerra Mundial en las fuentes utilizadas. El libro incluye sesenta y cinco notas al pie de página en las cuales Selznick cita autores reconocidos en la administración como Chester Barnard, Herbert Simon y Peter Drucker, autores de psicoanálisis y psicología social, estudios y publicaciones referentes a organizaciones militares y la Segunda Guerra Mundial, y hace referencia a dos libros anteriores publicados por él mismo: *TVA and the Grass Roots* (1949) y *The Organizational Weapon* (1952).

Es necesario mencionar que Selznick, a lo largo del texto y especialmente en la introducción, construye el concepto de institución diferenciándolo de organización. Según el autor, y de acuerdo con Chester Barnard (1938), la organización es una herramienta, un instrumento racional diseñado para realizar un trabajo, mientras que la institución surge del proceso a través del cual hay una infusión de valores en la organización: "Desde el punto de vista

de los sistemas sociales más que de personas, las organizaciones se convierten en infundidas con valores en la medida en que simbolizan las aspiraciones de la comunidad creando sentido de identidad" (Selznick, 1984, p. 19).

El autor afirma en la introducción del libro que en su trabajo el liderazgo se asume como una forma especializada de actividad, una clase de trabajo o función. No desconoce los estudios realizados por otros investigadores sobre las características o rasgos del líder (Stogdill, 1948; Jenkins, 1947), pero definitivamente su preocupación no está relacionada con este asunto. En el libro se desarrolla el concepto de líder institucional, entendido como un experto en la promoción y protección de valores. Esto difiere ampliamente del papel del líder interpersonal, enfocado en las relaciones humanas. Para Selznick, el líder institucional es el líder creativo encargado del "... arte de la construcción de la institución, el reproceso de los materiales tecnológicos y humanos para crear un organismo que encarna valores nuevos y resistentes" (Selznick, 1984, p. 153).

Por tanto, no es fortuito que el título del libro haga referencia a una interpretación sociológica. Usualmente el liderazgo es afrontado desde un punto de vista psicológico. La psicología aborda el estudio del ser humano desde el individuo mientras que la sociología lo hace desde el tejido social. Selznick no se aproxima al liderazgo desde el individuo y sus características, sino como tarea en la institución, y, en general, en la sociedad. Igualmente, no estudia los individuos sino la estructura social resultante de las relaciones que se dan entre los mismos. Es radicalmente diferente hablar de un enfoque psicológico y uno sociológico, y entender esto permite comprender el tratamiento que Selznick da al liderazgo, lo que lleva a resultados y planteamientos enfocados en el papel del liderazgo en el tejido social, apartándose del efecto que tiene sobre cada individuo y las características de la persona que lo ejerce.

En el segundo capítulo de su libro, Selznick toma posición clara frente a planteamientos realizados por Mayo y Barnard. Menciona que el trabajo de la escuela de las relaciones humanas, y los aportes del pensamiento e investigación sobre la organización, hasta ese momento estaban enfocados en procesos rutinarios. Para Selznick, "rutina necesariamente no

<sup>1</sup> Las citas textuales se tomaron de la versión en inglés del texto reseñado y traducidas al español por el autor de la presente reseña crítica.

significa poco importante... más bien, se refiere a la solución de los problemas del día a día" (Selznick, 1984, p. 31), y el término de liderazgo institucional connota experiencia crítica más que práctica rutinaria. Al referirse a experiencias críticas, Selznick afirma que las mismas están relacionadas con la formación del carácter organizacional. Toma prestado conceptos de la psicología social y el psicoanálisis para realizar una analogía entre el carácter personal y el carácter institucional, y sostener que el carácter institucional es resultado del proceso de institucionalización y que se puede convertir en una característica o insuficiencia distintiva.

Un aporte significativo realizado por el autor, en la introducción y el cuarto capítulo, es la importancia que otorga al conocimiento de la historia de la organización: "... en la búsqueda de conexiones más generales entre política y estructura social, algo puede ser ganado del estudio de las historias organizacionales" (Selznick, 1957, p. 102). Las acciones pasadas condicionan las posibilidades de la organización en el futuro, además de las capacidades de la organización y las presiones externas. El momento histórico de la organización condiciona las acciones que pueden y deben ser tomadas por aquel que desarrolle el liderazgo institucional.

En el último capítulo, a través de los planteamientos realizados sobre el utopismo<sup>2</sup> en el liderazgo, el autor resalta los peligros de un propósito demasiado generalizado que no permita una toma de decisiones responsable, y sobre la utopía de esperar que la solución a problemas técnicos pueda solucionar problemas referentes al proceso de institucionalización.

Adicionalmente, Selznick ha sido precursor de diferentes conceptos que se han desarrollado en la teoría organizacional durante las últimas décadas del siglo XX, como el de *stakeholders*, *cultura organizacional* y *estrategia*. Respecto al concepto de los *stakeholders*, en el tercer capítulo de su libro el autor resalta la importancia de tener en cuenta los intereses de los grupos internos y las presiones externas en la definición del rol y la misión institucional. Es claro que Selznick no es el primero en mencionar la importancia de

los grupos de interés internos<sup>3</sup>; sin embargo, sí es el primero en realizar una clara articulación entre los intereses de grupos internos, las presiones externas, la misión de la organización y el proceso de institucionalización. A partir de su trabajo, diferentes autores han desarrollado teorías respecto a la relación de la empresa con cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado por la realización del propósito institucional.

Otro concepto fundamental del cual es precursor Selznick es el concepto de *cultura organizacional*. En el cuarto capítulo de su libro, el autor afirma que para poder personificar o materializar el propósito institucional se establece la política, que, a su vez, descansa sobre la estructura social. Menciona cómo esta estructura está conformada por 1) roles asignados, 2) grupos de interés internos, 3) estratificación social, 4) creencias, 5) participación y 6) dependencia. Todos estos elementos deben ser abordados como un todo y resultan en relaciones complejas entre individuos y grupos, que deben ser intervenidas por el liderazgo en determinados momentos para realizar el propósito institucional. Según Ouchi (1985), la línea principal de los estudios de cultura organizacional en la sociología organizacional ha sido fundamentada por Selznick.

La definición de una *estrategia* para la organización fue trabajada por Selznick bajo el concepto de política. En el segundo capítulo del libro, Selznick afirma que "las decisiones que afectan el desarrollo institucional son decisiones críticas. Cuando son hechas de manera consciente, reflejan o constituyen la 'política' en su sentido tradicional" (Selznick, 1957, p. 56). La política permite materializar el propósito de la institución y facilita el desarrollo del rol de la misma. Posteriormente se han promulgado todo tipo de teorías referentes a la planeación estratégica, buscando alcanzar aquello que ha sido propuesto por las altas directivas para cumplir con la razón de ser de la institución.

Considero que son muchos los aciertos en el libro, aunque se presentan algunas imprecisiones teóricas. Por ejemplo, bajo la propuesta de Selznick, la organización debe ser institucionalizada para transformar un cuerpo de hombres en un organismo

social comprometido, con un propósito y un rol definidos. Este proceso debe ser direccionado por medio del liderazgo institucional. Una vez alcanzada la institucionalización, Selznick afirma que se puede prescindir del liderazgo. Dada la constante dinámica de cambio en la configuración del entorno y sus exigencias para las organizaciones, considero que no es posible prescindir del liderazgo institucional; por el contrario, este debe ser ejercido constantemente para lograr preactividad y proactividad en el proceso dinámico de institucionalización y de adaptación a las demandas del entorno. Sin embargo, aconsejo leer este texto con la certeza de encontrar grandes riquezas conceptuales antes que imprecisiones o vacíos teóricos, sin abandonar el sentido crítico propio de una lectura aguda.

Este libro constituye un trabajo que considero definitivamente profundo, con gran cantidad de conceptos relacionados unos con otros, magistralmente estructurados en tan solo 162 páginas. Me atrevería a aconsejar leer primero que todo el capítulo de conclusión, que resulta una síntesis interesante del texto. Posteriormente, es imprescindible leer los dos primeros capítulos, donde se pueden percibir los fundamentos de las ideas del autor. A discreción del lector quedaría leer los capítulos tercero y cuarto, pero luego de haber descubierto la riqueza plasmada en los demás apartes del libro, estoy convencido que será irresistible continuar leyendo sobre la definición de la misión y el rol, y la personificación institucional del propósito.

Es indiscutible que el libro es pertinente para cualquier ejecutivo, y de carácter obligatorio para los administradores y estudiantes doctorales en administración, puesto que establece paradigmas teóricos claros que permitieron construir diferentes corrientes de pensamiento, por lo que obviar su lectura solo llevaría al desconocimiento de la arquitectura teórica de la disciplina. El lenguaje utilizado por el autor no es simple; sin embargo, es entendible y debe ser contextualizado bajo el enfoque sociológico propuesto por él mismo. Palabras como 'rol' tienen significados más profundos bajo una visión sociológica, y comprender esto permite entender de manera más acertada los planteamientos de Selznick. Este libro, aunque escrito hace cincuenta años, sintetiza un planteamiento relevante de álgidos temas empresariales, y su lectura es necesaria en el ámbito organizacional. Permite comprender

<sup>2</sup> Para Selznick, *utopianism*, es decir, la orientación política de un utópico que cree en esquemas idealistas imposibles de perfección social.

<sup>3</sup> Selznick afirma que el problema general de los grupos de interés internos en la administración es bien tratado por Simon *et al.* (1950).

el surgimiento, la consolidación y pertinencia de escuelas de pensamiento dedicadas a la solución de problemas que aquejan a las organizaciones.

## Referencias bibliográficas

Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jenkins, W.O. (1947). A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. *Psychological Bulletin*, 44, 54-77.

Ouchi, W.G. & Wilkins, A.L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.

Simon, H. et al. (1950). *Public Administration*. New York: Knopf.

Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

**Alexander Guzmán Vásquez**

Profesor asociado, Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA. Bogotá, Colombia.

Correo-e: ale-guzm@uniandes.edu.co



## Gestión financiera

Verona Martel, M. C. y Déniz Mayor, J. J. (2009). *Gestión financiera*. Las Palmas de Gran Canaria: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

El objetivo general que persigue este libro es capacitar al alumno para que pueda tomar decisiones de inversión y financiación en una empresa, teniendo presente que ambas decisiones han de contribuir a alcanzar el objetivo financiero de la empresa. Para conseguir este objetivo general es preciso conseguir dos objetivos específicos:

- Conocer qué fuentes de financiación puede utilizar una empresa y saber cómo calcular el coste que le supondrá conseguir los recursos financieros que precisa a través de dichas fuentes.
- Cuantificar las variables necesarias para analizar una inversión y conocer los métodos o criterios de valoración que se pueden utilizar para evaluar una inversión

y determinar la conveniencia o no de la misma para la empresa.

Las decisiones financieras por tomar en una empresa están constituidas por dos tipos de decisiones estrechamente relacionadas entre sí, que se han de adoptar conjuntamente: las decisiones de inversión y las decisiones de financiación, cuyo estudio debe acometerse tanto desde un punto de vista teórico como práctico. La empresa debe conocer en todo momento qué rentabilidad va a obtener de sus inversiones y qué coste le supondrá la financiación por utilizar para poder llevar a cabo las mismas.

El estudio de esta disciplina es clave para el buen funcionamiento de los negocios, pues las decisiones financieras incorrectas pueden llevar a una empresa a formar parte de la lista de compañías que han cesado en sus actividades. Todo negocio, sea grande o pequeño, toma a lo largo de su vida múltiples decisiones financieras.

Los contenidos de este libro están estructurados en cinco módulos. El primero constituye una introducción a la dirección financiera de la empresa, recogiendo los conceptos básicos sobre la misma y que serán desarrollados en los cuatro módulos restantes. Los módulos dos y tres se dedican al estudio de la decisión de financiación en la empresa, tanto desde un punto de vista teórico como práctico, mientras que los módulos cuatro y cinco abordan el estudio de la decisión de inversión en la empresa, también en sus aspectos teóricos y prácticos.

En el módulo uno se aborda el estudio de una serie de conceptos básicos en esta materia y que serán utilizados y ampliados a lo largo del texto. Se comienza haciendo referencia a la propia dirección financiera

de la empresa comentando su objeto de estudio así como los aspectos más destacados de la evolución experimentada con el transcurso de los años. A continuación, se comenta el concepto de decisiones financieras de la empresa (decisión de inversión y decisión de financiación), cuyo estudio detallado se realizará a lo largo de los siguientes módulos que conforman este manual. Para terminar ese módulo se hace referencia al objetivo financiero de la empresa y a la importancia de la ética en el proceso de su consecución.

El segundo módulo, junto con el tercero, aborda el estudio de una decisión financiera fundamental en la empresa: la decisión de financiación. Mientras que los aspectos teóricos se estudian en el segundo módulo, los aspectos prácticos se abordan en el tercero. A su vez, el módulo dos se ha dividido en dos partes. En la primera de ellas se aborda el estudio del sistema financiero con sus tres componentes: instrumentos financieros, mercados financieros e instituciones financieras, y también el estudio del tipo de interés dada su importancia en la economía; todo ello influirá en las decisiones de financiación que toma la empresa. La segunda parte del módulo está dedicada a la descripción de las fuentes de financiación de la empresa, destacando las principales características de cada una de ellas, comenzando por las fuentes de financiación ajenas a corto, medio y largo plazo para, posteriormente, hacer referencia a las fuentes de financiación propias, tanto externas como internas.

En el módulo tercero se continúa estudiando la decisión de financiación de la empresa, pero ya no desde un punto de vista teórico, sino desde un punto de vista práctico, como ya se comentó. Aquí se