

RESEÑAS

Gouldner W. ALYIN:

Patterns of industrial bureaucracy - a case study of modern factory administration. New York, The Free Press, 1964, 282 pp.

Esta obra, que aparece mencionada en un sinnúmero de libros y revistas de teoría de las organizaciones, ha sido considerada por prácticamente todos los autores en el campo temático como un “clásico”. Esto se debe principalmente a que se trata de uno de los primeros estudios de caso sobre el ámbito y a la utilización, por un lado, de algunos de los rasgos y planteamientos de Max Weber sobre la burocracia (retomados a partir de Talcott Parsons y Gerth y Milis) y, por el otro, de definiciones e hipótesis generadas por el funcionalismo norteamericano.

Gouldner clasifica la empresa en donde lleva a cabo (con un amplio equipo de investigación) el estudio de caso de sociología industrial, como una burocracia. Esta se analiza, a su vez, como un sistema social complejo en donde se enfatizan los “roles situacionales que se desempeñan”. Ahí indaga las tensiones y los problemas generados por la burocratización, que la hacen vulnerable.

Su objetivo es clarificar algunos de los procesos sociales que conducen a diferentes grados de burocratización, e identificar algunas de las variables cruciales, así como formular proposiciones tentativas (hipótesis) concernientes a su interconexión.

En torno de las concepciones que extrae indirectamente de Weber, indica que sería necesario complementarlas en algunos puntos. Uno de ellos es el concerniente a la afirmación de que la burocracia constituye una de las formas más eficientes de organización de la historia, y de que su efectividad reside en el establecimiento de normas -por acuerdo u oposición- con un reclamo de obediencia por parte de los miembros del grupo corporativo. Sobre esto, considera que la efectividad burocrática (u otra de sus características) varía dependiendo de la manera en que se inician las reglas. El resultado no es el mismo si se originan y establecen con acuerdo o por oposición. Para comprobarlo, la investigación no se refiere a reglas en general, sino a algunas de ellas, a partir de las cuales tratará de discriminar los resultados que se producen de acuerdo a como fueron generadas e impuestas. Asume también que Weber no particulariza los fines de estratos distintos. Para él, por el contrario, las metas de los grupos de poder dentro de la organización son diferentes e incluso contradictorias.

Interpreta que Weber ve a la burocracia con dos caras: administración ubicada en torno del experto en donde la obediencia es un medio, y la administración centrada en la disciplina del empleado en que la obediencia es un fin en sí misma. Vinculado con esto, Gouldner afirma que en un mundo burocratizado como el nuestro, el tipo único de burocracia que construyó Weber no es suficiente para explicarlo. Deben construirse, por ello, herramientas teóricas que permitan hacer mayores diferenciaciones.

Los trabajadores distinguen, por ejemplo, de dónde provienen las reglas. Consideran que la administración no tiene el derecho de instituir cualquier tipo de regla, sólo porque tiene la autoridad para hacerlo. Debe estar legitimada en términos de los valores grupales y será de más fácil aceptación si contribuye a los fines de ambas partes. En cuanto a esto, construye tres tipos de burocracia.* De ellas la “representativa” se basa en normas establecidas por acuerdo, técnicamente justificadas y administradas por personal calificado a quien se otorga voluntariamente el consentimiento y la “centrada en el castigo” que implica la imposición de reglas y la sumisión irrestrieta a ellas.

Retomando del “estructural-funcionalismo” y particularmente de Robert Merton, los conceptos de funciones manifiestas y latentes, afirma que Weber toma en cuenta sólo lo manifiesto -las técnicas eficientes que contribuyen al logro de metas determinadas-. Lo no intencional, en su opinión, contribuye también al mantenimiento de la burocracia y por ello buscará desentrañar este tipo de variables.

El estudio se lleva a cabo en una empresa de yeso, que está dividida en dos grandes unidades: una extractora (mina) y otra transformadora del mineral (fábrica). La primera tiene relaciones sociales informales y prácticas de trabajo tradicionales y la segunda está organizada más formalmente y administrada “racionalmente”. Los mineros son miembros de grupos informales solidarios y su enorme cohesión se vincula con el modo de realizar el trabajo y el peligro que conlleva este tipo de labores. El control burocrático en este caso no se considera legítimo. En la fábrica sucede lo contrario.

La obra describe dos momentos, que se definen a partir de distintos estilos de dirección por parte de quien administra la planta. Primero, un jefe de tipo tradicional, que establece un “patrón de indulgencia” -a base de criterios más aplicables a los vínculos entre amigos y vecinos que a un contexto industrial-. Después, el “sucesor” que viene de afuera y que al morir el primero burocratiza la empresa, realizando fuertes alteraciones en su modo de funcionamiento y un giro radical del anterior contexto de relaciones informales al acatamiento estricto de normas. El nuevo administrador instituye la “acción racional centrada en la eficiencia”; se crean y refuerzan las reglas, se enfatiza la jerarquía y la posición social y se imponen claras distinciones entre propiedad de la compañía y propiedad privada y entre tiempo del obrero y jornada. También hay “racionalización” de la producción, reemplazos estratégicos del personal medio y de supervisión, restricción del movimiento, férrea disciplina y supervisión estrecha de las labores.

Todos estos procedimientos -interconectados- desatan fuerte desaprobación y resistencia. Gouldner argumenta que la decisión, o ratificación, de burocratizar no tiene sólo que ver con las necesidades de integración y equilibrio de la organización (uno de los presupuestos básicos del funcionalismo), sino también con la búsqueda de adaptación de los grupos de poder internos y las tensiones que esto conlleva. Se utiliza la solución burocrática, cuando ésta se presenta como legítima y efectiva. La habilidad para imponerla depende, además, de la habilidad de los empleados para resistirla; por lo que el grado de burocratización se explica en términos del balance de poder de los grupos en oposición.

Tratando de establecer las consecuencias que generó la burocratización de la planta, el autor centra su atención en uno de los aspectos: las reglas burocráticas, tratadas originalmente por Weber y por sus intérpretes norteamericanos, como prioritarias. Estas tienen seis funciones: explicativa, encubridora, “control remoto”, legitimación del castigo, “desviación” y preservación de la apatía. La primera consiste en que las reglas son un equivalente de órdenes directos y dados personalmente. Especifican las obligaciones, el modo de cumplirlas y las relaciones entre niveles jerárquicos. Disminuyen el área de “discrecionalidad” del subordinado y permiten reducir procesos a tareas rutinarias.

Proveen a las órdenes de una fuerza impersonal de autoridad (función encubridora), dotando a los supervisores y jefes intermedios de legitimidad y posibilitando a los empleados a aceptarlas, sin someterse “personalmente” al jefe directo. La existencia de normas generales permite un control a distancia y legitima la utilización de castigo, pues constituyen afirmaciones previas de expectativas, que implican advertencias implícitas o explícitas de tipo de comportamiento que provoca la penalidad. La función de “desviación” tiene que ver con la rigidez o descuido con que se imponen las reglas, tomando en consideración que los jefes directos pueden negociar las condiciones de su cumplimiento con quienes deben acatarlas.

Una última función, la de preservar la apatía, es en sí contradictoria, pues muchas reglas se crean para combatir la apatía de los empleados, y en realidad lo que producen es su preservación, ya que especifican el nivel mínimo de desempeño aceptable y permiten actividad sin participación. Una de ellas es el mecanismo de “supervisión estrecha” (close supervision), que crea un círculo vicioso perpetuo lo que pretendía eliminarse.

Por la “baja motivación” (rendimiento) de los trabajadores se instauran mecanismos rígidos de supervisión, que generan una serie de tensiones -para las cuales se instauran más reglas- que por un lado mitigan las tensiones secundarias pero que, por otro lado, refuerzan la baja motivación (que dio origen a toda la cadena). Las reglas burocráticas se sustentan no sólo porque mitigan algunas tensiones, sino también porque permiten la persistencia de otras.

La extrema elaboración de reglas burocráticas surge cuando hay desconfianza, por parte de la administración, no sólo en los trabajadores, sino también en los administradores medios; así como interferencias en el sistema informal que producen que se retire el consentimiento a las autoridades formales, y la aparición de distinciones de status, de legitimidad dudosa, que hacen más tensas las relaciones.

Los intereses centrales que guiaron el estudio fueron: factores asociados con la expansión o contracción de la burocracia administrativa, los problemas que orillan a que este tipo de medidas se planteen como la “mejor solución”, las razones de su fortalecimiento y autopreservación, y las ganancias o satisfacciones que provee y para quién.

Las hipótesis (conclusiones) derivadas de lo anterior se vinculan con:

1. Percepciones del “desenipeño del rol”:

- a) Se harán esfuerzos para instaurar o reforzar reglas burocráticas cuando las personas que ocupan determinada posición social -administradores o trabajadores- consideren que la contraparte no cumple con sus obligaciones.
 - a.a Cuando se supone que las causas se deben a.- “ignorancia” o “poco cuidado”, su reacción tomará la forma de una “burocracia representativa”.
 - b.b Cuando las causas se perciben como intencionales y deliberadas su reacción tomará la forma de una “burocracia centrada en el castigo”.

2. Proceso de toma de decisiones:

- a) Se harán esfuerzos para instaurar o reforzar reglas burocráticas, sólo si éstas se consideran:
 - a.1. Expeditas (capaces de lograr los resultados deseados), y
 - a.2. Legítimas (moralmente apropiadas para esa situación).

3. Resistencia:

- a) El grado en que los esfuerzos burocráticos cristalicen en rutinas estables dependerá –en parte– del grado en que los sujetos que los sufren se resistan a ellos. La fuerza de la resistencia es una función de su adhesión a sistemas de creencias que son violadas por las medidas burocráticas, las condiciones que legitiman y hacen expedita la resistencia, el grado en que su posición social se perjudica y su fuerza de solidaridad informal.

4. Funciones de las reglas burocráticas:

- a) El grado en que los esfuerzos de burocratización logren generar rutinas estables, depende también de las consecuencias -funciones- que tienen.- explicativa, encubridora, “control remoto”, legitimación del castigo, “desviación” y preservación de la apatía.

5. Reducción de la tensión y defensa de la tensión:

- a) Las reglas burocráticas son funcionales, mientras:
 - a. 1. Reducen las tensiones producidas por la “supervisión estrecha”.
 - a.2. Reducen las tensiones de la organización como un todo.
 - a.3. Refuerzan las tensiones que crea la “supervisión estrecha” (como “mecanismo de defensa”) y generan un círculo vicioso de crear reglas para resolver unas tensiones, que a su vez producen otras tensiones que evitan que se resuelva el problema original.

El cambio de un director administrativo por otro -sucesión- no siempre genera la burocratización. Esta es más probable cuando se instaura la “supervisión estrecha”.

6. Tipos de burocracia: de “mofa”, “representativa” y “centrada en el castigo”:

a) Las tensiones internas se asocian más estrechamente con la burocracia centrada en el castigo.

El estudio de case realizado es primordialmente exploratorio e implica un esfuerzo por desarrollar nuevos conceptos e hipótesis, que puedan ser sometidos a validación. La técnica más importante que se empleó fue la entrevista “no directiva” (abierta) con la que se buscó obtener dos tipos de información: definición de la empresa (fábrica y mina) como un sistema social por parte de las personas que la conforman y referentes empíricos de ideas teóricas de algunos autores clásicos.

Se utilizó también la observación de la empresa, conviviendo informalmente con los trabajadores, material documental de la compañía y observación de los pueblos circundantes y de su modo de vida. Reseñas bibliográficas a

ANA HIRSH ADLER.

* En la denominada de “mofa” (mock bureaucracy), las reglas son inoperantes. Constituye la contraparte de; “patrón de indulgencia” por parte de la empresa.