

Consideraciones en torno a la paradoja de la racionalidad en las organizaciones

José Alonzo Sahui Maldonado

Universidad Autónoma de Campeche

josesahui@hotmail.com

Carlos Alberto Pérez Canul

Universidad Autónoma de Campeche

cperezxx@msn.com

Roger Manuel Patrón Cortés

Universidad Autónoma de Campeche

roger_patron_cortes@hotmail.com

Resumen

Sin lugar a dudas, la sociedad actual es una sociedad de organizaciones. El desarrollo de esta se debe al uso de la “racionalidad” en la estructura de la mayoría de las organizaciones. En este sentido, el presente trabajo es una invitación a buscar modelos en que coexistan organizaciones tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción en los miembros que laboran en ellas –de hecho, para los efectos de esta investigación, el término “paradoja” lo aplicamos en este contexto–.

Para tal efecto, el trabajo se divide en tres partes: en la primera, se analiza la influencia de los fines de la organización como factor primigenio de esta “paradoja”; en la segunda, se reflexiona el término de “racionalidad organizacional” a través de la teoría burocrática de Weber; y, en la tercera y última parte; se presentan las condiciones actuales en que se desenvuelven muchas organizaciones debido al impacto de dicha “racionalidad”.

Palabras clave: racionalidad organizacional, Eficacia, Burocracia.

Introducción

A diferencia de la mayoría de las sociedades antiguas, la actual ha conferido un alto valor a los conceptos de eficacia y eficiencia como elementos indispensables –y ciertamente racionales– de toda sociedad organizada. Y es que a medida que la humanidad se ha ido “modernizando”, depende cada vez más de mecanismos o sistemas organizacionales como los medios más eficaces y eficientes de agrupación social.

Esto se debe, en gran medida, al hecho de que los cambios en la naturaleza de las comunidades –tanto de forma, como de fondo– sean mejor vistos, aceptados y comprendidos por los seres humanos en esta época; y que la llamada ciencia –o arte– de la administración se haya desarrollado más formalmente como objeto de estudio.

El propósito de este ensayo es analizar el hecho de que este aumento de la “racionalidad de las organizaciones” se ha venido realizando con un gran costo social y humano. A este fenómeno, en el cual los individuos que trabajan para las organizaciones se sienten frustrados y enajenados a consecuencia de su trabajo, es a lo que llamaremos la “paradoja de la racionalidad organizacional”.

Y es que aunque la racionalidad organizacional implica, generalmente, adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar; el hecho de que una organización sea “racional” no implica que sus miembros actúen de “manera racional” en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, resulta bastante evidente que cuanto más racional y burocrática –en el más exacto sentido weberiano– se vuelve una organización, más automáticamente trabajan sus miembros actuando como simples engranajes de esa gran maquinaria social conocida como organización.

Por lo tanto, el problema que se pretende dilucidar en el presente ensayo es cómo construir organizaciones tan “racionales” como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción en los miembros de dichas organizaciones.

Desarrollo

a) Los fines de la organización ¿el principio del problema de la racionalidad?

Curiosamente, la “paradoja de la racionalidad organizacional” comienza con el establecimiento de los fines de la organización. Los fines proporcionan a la organización una orientación precisa para describir el futuro estado de las cosas que se desean realizar. Son lineamientos que guían la actividad de la organización. Los fines también constituyen el elemento que legitima y le da a la organización su esencia, su misma razón de ser. De igual forma, los fines sirven también como parámetros mediante los cuales los miembros de una organización –y los extraños a ella– pueden apreciar el éxito (o fracaso) de la misma.

Como hemos señalado anteriormente, las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos; que su razón de ser es cumplir de forma satisfactoria con los fines previstos. Sin embargo, las organizaciones una vez formadas van adquiriendo y creando –como en una especie de partenogénesis– sus propias necesidades, que a veces terminan convirtiéndose en las

“nuevas” necesidades. Esto se debe a que en muchas ocasiones los administradores de las organizaciones señalan consciente y arbitrariamente, fines personales que difieren de los realmente perseguidos, con el propósito de ampliar su margen de libertad con respecto a la organización (Crozier y Friedberg, 1990).

Y aunque teóricamente, todas las organizaciones tienen un órgano formal –dirección, en el *argot* administrativo– explícitamente reconocido y, en la mayoría de los casos, legalmente especificado, para establecer los fines y modificarlos; en la práctica administrativa, los fines se generan como resultado de complicados juegos de poder (Mintzberg, 1991) que envuelven a varios individuos y grupos que detentan la autoridad y el liderazgo –conceptos parecidos, pero no idénticos– dentro de la organización, con referencia a los valores que orientan la conducta general y específica de dichos grupos e individuos.

b) La eficacia y la eficiencia: conceptos básicos de la racionalidad

Es importante recalcar el hecho de que aunque los conceptos de eficacia y eficiencia están relacionados entre sí, no siempre van de la mano. La diferencia básicamente consiste en que la eficiencia de una organización se mide por el monto de los recursos empleados para producir una unidad de producción; mientras que la eficacia viene determinada por el grado en que la organización realiza sus fines. En otras palabras, la eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados –fines–.

Es importante hacer esta distinción, sobre todo en lo que respecta al término de “eficacia”, ya que cuando una organización tiene fines limitados y concretos –como ocurre con la mayoría de las empresas privadas–, es relativamente sencillo medir su eficacia. El problema radica en que si los fines de la organización tienen un carácter continuo o permanente, la medición se complica. De igual forma, cuando se trata de organizaciones cuya producción no es material (por ejemplo, las empresas prestadoras de servicios públicos), la medición de su eficacia se vuelve muy difícil de evaluar.

Algo similar ocurre cuando se intenta medir el término de “eficiencia”, mismo que involucra en su ámbito de acción, conceptos tales como producción, productividad, costos, etcétera. Por ejemplo, es relativamente fácil determinar cuánto cuesta hacer un clavo tanto en una fábrica como en otra. Sin embargo, cuando se trata de comparar la eficiencia de dos empresas prestadoras de servicios públicos, este término se torna considerablemente más difuso (Drucker, 1994).

Lo que en realidad sucede, en la mayoría de las organizaciones, bajo la supuesta presión de la “racionalidad organizacional”, es que estas se encuentran con la “necesidad” de medir

constantemente tanto su eficacia como su eficiencia con respecto a otras organizaciones. Extrañamente, esta “necesidad” de medir cómo actúan las organizaciones y de encontrar formas de mejorar –racionalizar– los resultados, si estos no son los que debieran, tiene con frecuencia efectos indeseables desde el punto de vista de los fines de la organización.

La evaluación constante puede trastornar los esfuerzos de la organización porque, generalmente, algunos aspectos de la eficacia y de la eficiencia (dependiendo también de la naturaleza de la organización) son más medibles que otros. El resultado de llevar a cabo una evaluación constante es que con esta práctica se tienden a generar estándares cada vez más medibles (cuantitativos), en detrimento de los menos medibles (cualitativos).

c) La invasión de los medios, en detrimento de los fines

Otro de los problemas que ocasiona la práctica de la “racionalidad” en las organizaciones es el llamado desplazamiento de los fines, este surge cuando una organización sustituye su finalidad legítima por otra para la cual no fue creada, y para la cual no existen recursos ni personal asignado para llevarlos a cabo.

La forma más común de desplazamiento es el proceso por el cual una organización invierte la prioridad entre sus fines y medios, de tal manera que hace de los medios fines y de los fines medios. Lo curioso de esto, es que quien resulta primero desplazada es la organización misma.

Expliquémonos: una organización es un invento social, un instrumento que ha sido creado para servir a una o más finalidades específicas. Pero si en el proceso de formación de esta, de asignarle recursos y de reclutar personal, se generan grupos –o personas– que se preocupan más por sus intereses personales o por los intereses de la organización *per se* –en vez de ayudarla a servir a los propósitos iniciales–, terminan usándose los fines como medios. Cabe señalar, además, que los administradores de las organizaciones muchas veces generan problemas que no se relacionan directamente con los fines establecidos. A veces, la conducta diaria del grupo que detenta la autoridad acaba por centrarse en torno a problemas específicos (muchas veces, fácilmente medibles) y fines aproximados (seudofinalidades) que no tienen una importancia real. Obviamente como estas actividades llegan a consumir prácticamente todo el tiempo y pensamiento laboral del que se dispone, estos otros “medios” terminan sustituyendo también los verdaderos fines (Savall, 1998).

d) La multiplicación de los fines

Con mayor frecuencia de la que debiera, existe la tendencia en las organizaciones a encontrar nuevos fines cuando los antiguos –u originales–, ya han sido realizados o no han podido alcanzarse. Este cambio de fines se da mayormente cuando la realización de los fines anteriores

no es posible de llevarse a cabo, dirigiendo a la organización a la búsqueda de un nuevo fin si es que quiere sobrevivir en el medio social en que actúa.

Por otra parte, hay organizaciones que de manera legítima y simultánea sirven a dos o más fines. Mientras estos puedan medirse, la praxis administrativa ha demostrado que la mayoría de las organizaciones con más de dos fines tienden a servir a cada uno de estos de manera más eficaz y eficiente que las organizaciones del mismo giro que solo tienen un fin (Etzioni, 1972). Esto se explica por las dos razones siguientes:

1. Servir a un fin a menudo favorece el servicio prestado a otro. Esta razón puede asociarse con el principio de especialización o división del trabajo.
2. Servir a más de dos fines, frecuentemente se asocia con una mayor calidad de servicio. Dicho en otras palabras, la gente piensa que “más servicios” es necesariamente igual a “mejor servicio”.

No obstante en las razones citadas, hay ciertos límites en cuanto a la capacidad de la organización para servir a varios fines. Por lo tanto, en este tipo de organizaciones es fundamental establecer un esquema de prioridades que defina con claridad el grado de importancia de cada uno de los fines. Sin embargo, el problema de todo lo anterior es que la elaboración de estos esquemas de prioridades sea lo suficientemente veraz y confiable en términos organizacionales y que además, no genere tensiones entre el personal encargado de cumplir con las funciones administrativas.

Hasta aquí, hemos basado nuestro estudio de la “racionalidad organizacional” enfocándonos en la influencia de los fines de la organización como factor primigenio de la “paradoja”. Sin embargo, este análisis de la llamada “racionalidad” quedaría incompleto si no incluyéramos a nuestro ensayo una breve revisión de la teoría burocrática de Max Weber, quien fue el primero en plantear el problema que hemos hecho nuestro en el presente ensayo: cómo controlar a los trabajadores de manera que se maximice la eficacia y eficiencia (racionalidad) y se minimice la insatisfacción que produce esta misma necesidad de control.

Weber y la estructura burocrática

Weber (1981) señala que para que una organización sea verdaderamente racional se requiere como instrumento de autoridad una estructura burocrática. El sociólogo alemán descarta los demás mecanismos de autoridad –tradicional, carismático–, como lo suficientemente estables para ejercer la racionalidad que exige el “proceso administrativo”, y que es particularmente necesario en la mayoría de las organizaciones.

Cabe mencionar que desde el principio Weber se da cuenta de la fragilidad de la estructura burocrática; ya que en la práctica, no solamente se dan las constantes presiones que alientan a seguir fines distintos a la organización, sino que los mismos individuos se enfrentan al dilema típico de la organización: para que esta sea eficaz y eficiente –racional–, la burocracia exige una clase especial de legitimación y autoridad, muchas veces coercitiva y estrecha. Asimismo, la capacidad de aceptar órdenes y reglas como legítimas cuando se contraponen a los deseos y necesidades particulares de cada individuo es una carga demasiado pesada para muchas personas.

Por esta razón es que las organizaciones burocráticas tienden a crear ciertos mecanismos compensatorios “irracionales” –carismáticos o tradicionales–, con el objeto de evitar que la capacidad racional de la organización no se vea afectada en sus términos más amplios.

¿Cómo operan los espacios no racionales en las estructuras burocráticas?

Weber señala que las organizaciones generalmente no poseen una dirección burocrática (racional). Es decir, que aunque el burócrata sigue las reglas, la dirección es quien las establece; que aunque el cuerpo administrativo sirve a los fines de la organización, la dirección es la que decide qué fines han de ser servidos; aunque los burócratas son designados mediante un proceso lógico de reclutamiento y selección, la dirección a menudo “hereda” su posición por medio del nepotismo y el favoritismo.

Aunque parezca contradictorio, este tipo de dirección desempeña una importante función ayudando a mantener presente en la organización el factor emocional con la “racionalidad”. Esto es debido a que la mayoría de los individuos encuentran muy difícil mantener un compromiso a largo plazo con una serie abstracta de reglas, especialmente cuando estas van en contra de las pautas sociales y conductuales que rigen entre los diferentes actores de la organización. Por tal motivo, la identificación con una persona –llámese esto autoridad carismática o liderazgo– proporciona un soporte psicológico que refuerza el compromiso previamente establecido con las abstractas reglas de la organización, brindándole a esta una imagen más “humana” con la cual –probablemente– sea más fácil identificarse.

Después de un somero examen a la teoría burocrática de Max Weber, se analizarán las condiciones actuales en que se desenvuelven las organizaciones –un poco diferentes a las que existían cuando Weber desarrolló su teoría–, así como el impacto de la “racionalidad organizacional” en el comportamiento de los trabajadores.

Conclusiones

En busca de un modelo no paradójico

En la actualidad, la sociedad moderna es una sociedad de organizaciones. Ahora bien ¿cuáles son las condiciones que han provocado la preeminencia de las organizaciones burocráticas – racionales–, con respecto a otras formas de agrupación humana más tradicionales?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, nos seguiremos apoyando en algunas ideas desarrolladas por Weber. Este autor señala que las condiciones a partir de las cuales se desarrolló el sistema organizacional moderno, racional y capitalista se basan en un profundo cambio cultural originado por el surgimiento de un nuevo orden de normas las que bautizó con el nombre de “ética protestante”. De esta forma, el sociólogo alemán termina observando cierto paralelismo entre la conducta “racional” aprobada y favorecida por el protestantismo, y la requerida por la organización burocrática.

Otra de las condiciones que proporcionan un soporte al desarrollo de las organizaciones “racionales” es el papel que la economía y la ciencia juegan como elementos normativos. Es decir, que la elaboración de las teorías económicas actuales, así como los procedimientos para realizar en la actualidad la investigación científica, exigen un compromiso a largo plazo, mismo que no pueden ofrecer los mecanismos con los que “tradicionalmente” actúan las organizaciones menos “racionales”.

Por poner un ejemplo, si un burócrata se deja guiar regularmente por sus emociones o por consideraciones de amistad y parentesco; en lugar de regirse por las reglas y procedimientos establecidos, la organización se tornará ineficaz e ineficiente pero... ¿dejará realmente de ser “racional”?

Para las personas que han crecido y vivido en sociedades compuestas por organizaciones carismáticas o tradicionales, la práctica administrativa derivada de las organizaciones de este tipo termina tratando de ajustarse a la estructura de la sociedad en la que actúa, observándose la mayoría de las veces unos “sistemas administrativos flojamente acoplados” (Weick, 1982).

En cambio, la organización burocrática en la sociedad actual, muchas veces le exige a la persona dos diferentes tipos de comportamiento: uno, especialmente diseñado para conducirse con la familia, los amigos, etcétera; y otro, específicamente diseñado para trabajar en la organización. Algunas personas tienen la capacidad de adaptarse a este doble comportamiento requerido sin mayor problema. Sin embargo, la gran mayoría de los individuos terminan desplazando un determinado tipo de comportamiento a otra esfera de competencia, generando un aumento de

las tensiones en el ámbito laboral o en lo familiar -según sea el caso-, y provocando con esto, el surgimiento de la “paradoja de la racionalidad organizacional”.

Bibliografía

- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Drucker, P. (1994). *Las fronteras de la administración*. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Etzioni, A. *Organizaciones modernas*. México: Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana (UTEHA).
- Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel.
- Savall, H. (1998). *Contrato y participación del personal en los resultados como herramientas de administración*. Ponencia presentada en les VIII Journées de reencontré “Le travail en question”, Association des cadres de santé IFCS, Nice-Méditerranée.
- Weber, M. (1981). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weick, K. (1982). *Psicología social del proceso de organización*. México: Fondo Educativo Interamericano.