

RESEÑAS

CROZIER, MICHEL:

El fenómeno burocrático. Buenos Aires- Amorrortu editores, 1974, 2 tomos, 459 pp.

Crozier desarrolla en *El fenómeno burocrático* un análisis funcionalista de la teoría de este fenómeno, que se enmarca en primer término en la teoría general de las organizaciones y en un nivel de mayor abstracción en la teoría general de los sistemas culturales.

Su importancia radica en que el desarrollo de las grandes organizaciones constituye uno de los rasgos esenciales de la sociedad industrial moderna y en que el fenómeno de la burocracia es uno de los problemas claves de la sociología y ciencia política en este siglo.

En el primer tomo, el autor parte de que la patología de las organizaciones deriva de una cierta incompatibilidad entre los fines que persigue una organización y los medios de control social que se desarrollan hacia su interior. Manifiesta que uno de los problemas más importantes que se asocian al fenómeno burocrático es la rutina y las tensiones que ésta conlleva.

Utiliza como campo de análisis y como ejemplo la investigación concreta que llevó a cabo en dos grandes organizaciones francesas: la Agence Comptable de París, sucursal de una gran administración pública que a su vez depende de un ministerio y que opera y contabiliza transacciones para el público y un Monopolio Industrial, perteneciente al Estado, que fabrica un producto y que agrupa a 30 empresas en toda Francia.

En ambos casos, describe extensamente su funcionamiento de acuerdo a numerosas variables y saca conclusiones que alimentan la teoría que formula y los comentarios y ampliaciones que realiza sobre otros autores relevantes para el campo del estudio burocrático.

Sobre la Agence Comptable concluye que los empleados no asignan gran importancia a la índole del trabajo que deben desarrollar y se fijan intensamente en los aspectos que rodean su situación laboral, sobre todo en el recargo de trabajo y en el prestigio que deriva de su empleo, dentro y fuera de la empresa. Esta última afinación lleva al autor a sobrepasar el análisis individual de cada empleado, a fin de poder observar su participación en el sistema social.

En condiciones de centralización extrema de responsabilidades, los empleados no se sienten identificados con la función pública que les corresponde y entre sí sólo desarrollan una solidaridad negativa, es decir que se unen únicamente en contra de la institución y de las autoridades. La rutina se constituye también en un medio de defensa.

En el caso del Monopolio Industrial, Crozier utiliza sobre todo cuatro variables de análisis: actitudes y reacciones del personal con respecto a las normas, relaciones jerárquicas formales, relaciones entre las categorías profesionales, y modos de adaptación del personal a su situación y a su "rol".

Aplicando escalas de actitud tipo Gutman y la interpretación de la conducta de los "actores", descubre que las actitudes de los obreros se deben en mucho a la presión del grupo (categoría profesional) sobre el individuo. Concluye, que las conductas y actitudes de individuos y grupos en una organización se remiten necesariamente a las relaciones de Poder que existen entre ellos. Cada grupo, pues, busca dominar puntos estratégicos creados por las diversas fuentes de incertidumbre que existen en la empresa y su poder se generará de la manera en que logren controlar esas incertidumbres.

El autor se refiere, además, al círculo vicioso que genera la implantación de normas y reglas impersonales y la centralización, que al producir en los obreros dependencia y frustración y por tanto respuestas negativas y rutinarias, hace necesaria la implantación de más reglas y mayor control. En el origen de los conflictos está la lucha de individuos y grupos por el poder.

En el segundo tomo, Crozier reconstruye el fenómeno burocrático desde el punto de vista de la teoría de la organización (Tercera Parte) y como fenómeno cultural francés (Cuarta Parte).

La tercera parte, de construcción y reflexión teórica, con base en otros autores y obras y de los dos ejemplos que plantea en el tomo I da un carácter central a los problemas del poder.

El autor selecciona el método racionalista (no mecánico) como marco de interpretación de los problemas del poder, justificando su utilización y describiendo para ello las teorías del análisis racional mecánico de Taylor y Fayol, la escuela de las Relaciones Humanas (corriente interaccionista y corriente lewiniana) y la teoría de la toma de decisiones, de las que opina que no tratan -o lo hacen insuficientemente- el tema del poder dentro de las organizaciones.

Considera que debe estudiarse en términos racionales la estrategia global del grupo, pues no existe un solo modo de realizar las cosas, sino que, cuando los sistemas son cerrados se van creando como contraparte diversas negociaciones, presiones y reacciones que dan lugar a nuevas relaciones de poder en áreas no previsibles.

El poder está ligado a la imposibilidad de eliminar la incertidumbre. En esos espacios, los subordinados usan su poder discrecional y buscan aumentar su nivel de negociación. Los superiores, del otro lado, actúan de la misma manera rigiéndose por el cumplimiento de las reglas, pero buscando dentro de ellas su máxima autonomía.

Ante esto, existen “controles sociales” que impiden la desorganización y el que individuos y grupos puedan obtener todas las ventajas posibles en situaciones estratégicas. Estas son: el hecho de que los participantes saben que deben seguir trabajando juntos y deben conservar un mínimo de armonía, la conciencia de que los privilegios son interdependientes, el reconocimiento de todos los grupos de la necesidad de cumplir un mínimo de lo que se espera de ellos y de lograr una cierta realización individual y colectiva y la estabilidad que logran tener las relaciones intergrupales.

Crozier presenta tres hipótesis como conclusión de las vinculaciones entre relaciones de poder y formas de control social. La primera afirma que entre más complejo y dinámico sea el sistema de relaciones de poder, más tenderá el control social a ser manejado por los directivos, en vez de que se permita la presión indirecta. La segunda indica que los límites que fijan las autoridades a la negociación son más estrechos, que los que impondría la negociación interna, y la tercera se refiere a que las organizaciones más dinámicas son más propicias al cambio, pues los grupos se estancan menos en una situación y son más movibles. Para argumentar su teoría de los círculos viciosos de la burocracia parte del análisis de la obra de autores fundamentales en esta área: Weber, Merton, Selznick y Gouldner, retornando y aumentando parte de sus teorías y construyendo grandes líneas de la evolución de la teoría de la burocracia.

Se inserta en la polémica de si las organizaciones racionales son superiores o de si se han convertido en esclavizantes del hombre, para situarse en los distintos círculos viciosos que ha generado la burocracia, como el ritualismo -que consiste principalmente en el desplazamiento de los fines, la rigidez-, la formación de un espíritu de “casta” entre los burócratas, la tendencia a escapar de la realidad por reglamentaciones impersonales y la centralización de responsabilidades. Las organizaciones rígidas tienen muy poca adaptación al cambio y cuando éste es inevitable se produce una crisis. La organización burocrática alterna largos periodos de estabilidad y cortos periodos de crisis y cambios.

Al final de la tercera parte, Crozier define el régimen burocrático de organización como sistema organizacional que en el circuito de errores-informaciones-correcciones funciona mal, y que por esa causa no hay rectificación y adaptación rápida de los planes de actividad según los errores cometidos. La que no llega a corregirse en función de sus errores.

Es un sistema cuyo equilibrio descansa en la existencia de una serie de círculos viciosos relativamente estables, que se desarrollan a partir de un clima de impersonalidad y centralización. Por último agrega que es un sistema demasiado rígido como para adaptarse a las transformaciones de la vida moderna sin sufrir crisis. Complementa su conceptualización de la burocracia clasificando las actitudes más frecuentes de la personalidad burocrática, como son: ritualismo, retirada, rebelión, sumisión e innovación y determinando las condiciones para que los empleados realmente puedan participar en los proyectos, cuando esto se les permite.

La voluntad de participar no nace cuando se invita a los individuos a hacerlo, sino que depende en gran medida del grado de confianza y de franqueza de las relaciones interpersonales, de su ubicación en la jerarquía y de cómo se relacionan las distintas categorías sociales que conviven en el interior de la organización. La cuarta parte del libro trata específicamente de las peculiaridades de la organización burocrática francesa.

La obra de Michel Crozier es muy interesante y completa, constituye un magnífico ejemplo de un pensamiento que va y viene entre la teoría y la práctica, de recuperación histórica y análisis de las principales corrientes, obras y autores del fenómeno burocrático y de la síntesis de una extensísima bibliografía.

ANA HIRSCH ADLER.