

Material de lectura y discusión para uso interno de la cátedra "Teoría de las organizaciones".

# Racionalidad instrumental y críticas a la burocracia.

Omar Ferretti.

Cita:

Omar Ferretti (2020). *Racionalidad instrumental y críticas a la burocracia*. Material de lectura y discusión para uso interno de la cátedra "Teoría de las organizaciones".

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/of/24>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pcks/rm3>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## **Racionalidad instrumental y críticas a la burocracia**

**Por: Omar Ferretti**

La burocracia fue pensada para maximizar la eficacia y la eficiencia dentro de las organizaciones. Sin embargo, para el ciudadano corriente es todo lo contrario.

Según el sociólogo austríaco Peter Blau, el criterio más eficaz para definir a una organización formal es la existencia de procedimientos para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos grupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes.

Probablemente, uno de los aspectos claves dentro de las organizaciones formales –y frecuentemente también, su “zona de clivaje” por excelencia-, es la referida a la pregunta de cómo eficacia y eficiencia en los resultados.

Una noción que se vincula con esta pregunta es la de “razón instrumental”. Dicha noción fue acuñada por el sociólogo alemán Max Weber y hace referencia a la acción que está orientada por el cálculo racional entre los medios disponibles y los fines deseados, a los efectos de conseguir un resultado óptimo.

Optimizar un resultado significa, según esta perspectiva, lograr los objetivos que la organización se ha propuesto en el menor tiempo y al menor costo. En otras palabras, cuando hablamos de eficacia nos estaríamos refiriendo a la probabilidad de que un resultado se alcance, mientras que cuando hablamos de eficiencia, queremos significar que los medios que hemos utilizado para llegar a ese resultado han sido los más indicados en término de tiempo y costo.

### **Cómo deben estructurarse las organizaciones, según Max Weber**

Además de ser el medio técnico por excelencia para coordinar las actividades de grandes cantidades de personas, Max Weber pensaba que la burocracia era el modelo ideal para que una organización optimice los resultados buscados. En este sentido, una organización que se estructura siguiendo el modelo burocrático, aumentará las posibilidades de ser eficaz y eficiente en la prosecución de las metas establecidas.

Calibradas cual maquinaria suizas, las organizaciones burocráticas propiciarían, según Weber, la estricta objetividad y racionalidad en su proceder, minimizando así, los aspectos subjetivos y afectivos -es

decir, humanos-, que serían los que contaminarían la "asepsia" que toda organización necesita para funcionar como un verdadero mecanismo de relojería.

Las principales características del modelo burocrático serían las siguientes:

- Especialización: se refiere a la división de tareas que existe en toda organización; cada empleado ocupa un área o departamento en el organigrama y cumple con una función específica.
- Jerarquía: para coordinar las diferentes tareas, los empleados de una burocracia están organizados dentro de un escalafón de posiciones y cargos. Los niveles inferiores son supervisados y reciben órdenes de los niveles superiores.
- Reglamento: las actividades están gobernadas por un cuerpo de normas que hace que el funcionamiento dentro de la organización sea predecible.
- Impersonalidad: en una burocracia, cada empleado es un "número", un "engranaje" preparado para cumplir con una función. La relación entre los empleados, como así también la relación entre estos y el público que demanda los servicios de la organización es, en términos del filósofo Martin Buber, una relación del tipo "yo - ello". Este tipo de relación define la distancia objetiva necesaria que tiene que haber entre el personal de una organización, para que ésta pueda funcionar como una máquina.
- Reconocimiento de méritos: los cargos jerárquicos dentro de una organización burocrática se ganan en base a los méritos. De este modo, los trabajadores de una burocracia tienden a ver el empleo como una carrera.

### **Existe una clara diferencia entre el modelo y su aplicación**

Sin embargo, una cosa es el modelo y otra cosa muy distinta es lo que hacen los hombres con el modelo. Como ciudadanos corrientes, padecemos el funcionamiento de las burocracias y tendemos a identificarla con aspectos absolutamente contrarios a los que asumía Weber para definirla: papeleo excesivo, trámites engorrosos, ineficiencia, trabajo inútil, etc.

Después de la Segunda Guerra Mundial, harán su aparición otros sociólogos que a partir del trabajo de campo en distintas organizaciones y ministerios públicos, comprobarán lo que la gente ya había empezado a sufrir desde hacía tiempo, es decir, el "lado oscuro" del modelo burocrático.

## **El ritualismo en las organizaciones burocráticas**

El "ritualismo" fue estudiado por Robert Merton. Esta "disfunción burocrática" se da cuando en una organización el cumplimiento del reglamento se vuelve prioritario y absoluto. Esto conduce a la rigidez de la organización, que comienza a perder iniciativa y creatividad.

Merton señala que en las organizaciones burocráticas, existe una división mecánica entre los niveles decisores y los niveles ejecutores. Los decisores son los que crean procedimientos y reglamentos que luego los ejecutores llevan a la práctica, pero lo hacen de manera irreflexiva, mecánica, desconociendo de manera frecuente la razón de ser de dichos procedimientos.

Siguiendo una lógica mecanicista, el funcionario burocrático atiende estrictamente las reglas internas de la organización, sin importarles los problemas que trae el público que acude a estas organizaciones en busca de soluciones.

La consecuencia de todo esto es un alto grado de ineficacia e ineficiencia dentro de las organizaciones, ya que todo el mundo aplica el reglamento pero nadie es capaz de pensar. En un contexto así, los problemas que no fueron inicialmente contemplados en el reglamento, pasarán a formar parte de las "grietas del sistema" que, por supuesto, los devora, pero sin llegar a resolverlos.

## **Pérdida de tiempo y creación de trabajo inútil**

¿Por qué se pierde tanto tiempo cuando se realizan trámites en alguna administración pública?

El historiador británico Northcote Parkinson ensaya esta respuesta: *"...En una burocracia, cuánto más tiempo se tiene para hacer una cosa, tanto más tiempo se tardará en hacerla..."* (cit. en Chiavenato, I., 1998: 494).

Utilizando la sátira como medio de denuncia, este autor señala que en una burocracia el trabajo siempre se expande hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización. Entonces, ¿si podemos hacer un trabajo en ocho horas, para qué lo vamos a terminar en una sola?

Es por esta razón que en las burocracias se va a crear trabajo adicional, absolutamente inútil, al solo efecto de pasar el tiempo y de parecer ocupado. Consecuentes con este principio, los funcionarios de una burocracia también multiplicarán los puestos de trabajo, con el propósito de que los "súbditos" que ocupen dichos puestos se

sacrifiquen realizando tareas que no tienen ningún sentido. Es así como las burocracias tienden a crecer de manera incesante, justificando el papeleo excesivo, ralentizando los trámites y, por supuesto, generando malestar a ambos lados del mostrador.

### **La promoción del inepto**

Esta deficiencia del modelo burocrático es conocida como el PRINCIPIO DE PETER, porque fue desarrollado por el pedagogo canadiense Lawrence Peter. Rápido de reflejos, el ingenio popular tomó la idea de Peter y la sintetizó en la conocida frase: "el que sabe, sabe, y el que no...es jefe".

¿Por qué, según Peter, dentro de una burocracia los altos cargos suelen ser ocupados por los más incapaces o ineptos?

Porque en dichas organizaciones las personas que realizan muy bien su trabajo -y que además demuestran ser capaces de manejar nuevas obligaciones-, son promovidas -recordemos que dentro de una burocracia el empleado hace carrera para llegar cada vez más alto- a puestos de mayor responsabilidad que exceden o superan su competencia para desempeñar dicho cargo. En suma: la "promoción del inepto" o "Principio de Peter" es un resultado inesperado y desafortunado de una característica de la burocracia: el reconocimiento de méritos; característica a partir de la cual, los empleados perciben a la organización como una carrera para llegar a la posición más encumbrada.

### **Fuentes consultadas**

Blau, P. (1974). "Organizaciones", en: *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, editorial Aguilar, volumen 7, Madrid, España.

Calhoun, C., Keller, S. y Light, D. (1998). "Grupos y organizaciones", en: *Sociología*, editorial McGraw-Hill, México.

Chiavenato, I. (1998). "Introducción a la teoría general de la Administración", editorial McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Weber, M. (2002). "Tipos de dominación" (capítulo III), en: *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, editorial Fondo de Cultura Económica, España.