

INTRODUCCION.

Las fallas que son generalmente atribuidas a la burocracia no son realmente errores del todo o consecuencia del fracaso de burocratizar en exceso". Y es en este sentido que Perrow defiende a la burocracia "como principio dominante de organización en nuestras grandes y complejas organizaciones". En pocas palabras, Perrow reconoce que sería muy difícil alcanzar el éxito de General Motors Corporation, o de Hewlett-Packard, o de McDonalds, sin contar con un importante grado de burocratización (resulta obvio que existe un manual que le "dice" a la persona que atiende al Cliente, que debe sonreír al entablar la conversación inicial, pero de todas maneras parece que eso es mejor que dejarlo al criterio de cada empleado que está en el mostrador de McDonalds). Perrow sugiere que la importante preocupación por humanizar y descentralizar las burocracias – aunque reconoce que son convenientes – "solamente han servido para obscurecer la verdadera naturaleza de la burocracia de los teóricos organizacionales y nos ha desviado de su impacto sobre la sociedad.

DESARROLLO.

Para fundamentar su posición Perrow ingresa al terreno de la primera unidad de análisis: el individuo o participante organizacional. Charles asegura que no está de acuerdo en que los funcionarios de empresas burocráticas sean "funcionarios nerviosos, inseguros, mezquinos, principalmente ocupados de mantener el statu quo a cualquier precio, o que tengan como principal interés aumentar su poder e influencia personal".

Perrow asegura que tampoco encuentra que las organizaciones no-burocráticas puedan encarnar el espíritu democrático, la autonomía de las personas, las buenas relaciones humanas y que todo esto exista en un ambiente sin temor". Por el contrario, el autor se inclina por asegurar que el arreglo organizacional que toma la forma de una burocracia "resulta de un intento exitoso por alcanzar lo que todas las organizaciones persiguen; disminuir el impacto de influencias externas sobre sus participantes organizacionales, promover un alto grado de especialización en las personas, y el expertise profesional, con el propósito de garantizar eficiencia y competencia y poder controlar en todo lo que sea posible las incertidumbres a que está sujeta la organización como resultado de la variabilidad en el medio ambiente".

De allí que Perrow se sienta cómodo llamando a la teoría de la burocracia como si fuera una visión "instrumental" de las organizaciones. Las organizaciones son instrumentos que adoptan formas y arreglos organizacionales conscientes, racionales, donde existen medios para alcanzar ciertos fines. Y debido a ello la burocracia lleva implícitos los siguientes tres aspectos:

- a. Un importante grado de especialización.

b. La necesidad de contar con mecanismos que permitan percibir y controlar las influencias ejercidas por los distintos factores externos sobre los componentes internos de la organización;

c. La necesidad de tener que vincularse con un ambiente externo que es inestable.

Según este autor existen cinco principales categorías de objetivos organizacionales.

Ellos son:

a. Los objetivos que se relacionan con la sociedad en su conjunto como es el caso de la producción de bienes y / o servicios, el sostenimiento de los valores culturales y el mantenimiento del orden público. Este tipo de objetivos se orienta a satisfacer las necesidades que tiene la sociedad.

b. Los objetivos de producción que están directamente relacionados con el público que entra en contacto directamente con la organización. Es el caso del contacto por bienes de consumo, por la prestación de servicios a empresas, el delivery de educación.

c. Los objetivos de los sistemas que tiene que ver con la manera en que funciona la organización, independientemente de los bienes y servicios que la empresa produce, o de los objetivos organizacionales. Algunas empresas pueden priorizar el crecimiento, otras la estabilidad a corto plazo y otras pueden llegar a poner foco en los beneficios, ingresos o utilidades.

d. Los objetivos relacionados con los productos que tiene que ver con las características que tienen los productos y servicios fabricados y comercializados. Como ejemplo podemos destacar que algunas organizaciones pueden llegar a privilegiar la cantidad de productos y otros la calidad.

e. Los objetivos derivados que tienen como referencia a los distintos usos que la organización hace del poder como resultado de la búsqueda de sus objetivos, como es el caso de las metas políticas, la política de inversiones, los servicios que presta la organización en la comunidad. El uso de este tipo de poder tiene poco que ver con los objetivos mismos del producto o del sistema.

Para Charles lo que cuenta son la “estructura, la tecnología, el contexto y los objetivos” y por ello es que dichos factores son los que él ha enfatizado en su libro: “Organizational Analysis”: a sociological view”, Para fortalecer aún más su posición sobre comportamiento organizacional señala que a otras variables como “liderazgo, relaciones interpersonales, moral y productividad” se les ha dado menor importancia.

Es su parecer que si el foco de nuestro interés está puesto en las organizaciones, entonces el enfoque estructural que caracteriza a la sociología es superior al enfoque que prioriza el individuo o los procesos grupales. Sugiere que los esfuerzos por cambiar la personalidad y actitud de los participantes organizacionales con el propósito de que se produzcan cambios comportamentales, no son algo que se pueda alcanzar “razonablemente” y más aún los esfuerzos por hacerlo ponen una carga extra en la empresa ya que dichos esfuerzos son realmente costosos.

- Algunas personas “verían” como problemas a nivel del miembro organizacional o de grupos organizacionales, en realidad (según Perrow) es un problema de estructura.
- Con la posibilidad de identificar distintas tipologías organizacionales ya que sólo cuando el gerente identifica “otro tipo organizacional” está en condiciones de comprender la propia. Y con relación a ésta importante pregunta Charles Perrow sugiere que el hecho de decir “que no hay una única mejor manera de organizar” no es suficiente y no nos lleva a ningún lado; más aún, ésta frase es parcialmente válida pues realmente existen diferencias sistemáticas entre organizaciones y también semejanzas sistemáticas entre las mismas que nos llevan a distintos grados de eficiencia para los distintos arreglos organizacionales. Y aquí es donde sugiere que en lugar de desarrollar principios de administración “Henry Fayol y autores más recientes como “Los 7 hábitos de...” es mejor dedicar nuestras energías a identificar patrones de variación – en los arreglos organizacionales – que luego nos sean de ayuda para predecir y explicar fenómenos organizacionales.

Para Charles Perrow la burocracia es un muy buen mecanismo que permite reducir el impacto de las influencias “de afuera de la organización”, y por otro lado como consecuencia de un alto grado de especialización interna basada en el expertise de los miembros organizacionales, permite controlar y reducir las incertidumbres respecto de los procesos y los productos / servicios de la empresa. Lo que ha sucedido en el contexto en los últimos 60 años ha tenido un fuerte impacto en las empresas y allí es donde la organización burocrática ha comenzado a tener problemas.

Aparece el factor riesgo como inherente a toda empresa, y este factor riesgo con sus consiguientes incertidumbres y algunas variables fuera de control, hacen necesario operar de una manera distinta a lo que teníamos en la cabeza respecto de la organización burocrática.

Considerando esta nueva necesidad de tener en cuenta el variable riesgo que se ha venido acelerando con el tiempo especialmente en los países desarrollados (países que consumen aceleradamente los recursos naturales de los países menos desarrollados y por encima de lo que éstos pueden seguir generando) y su impacto en las organizaciones, éstas tienen que desarrollar en sus límites con el contexto distintos tipos de “unidades amortiguadoras” que necesariamente deben ser flexibles como grupos de trabajo y, dentro de estos grupos se hace necesario contar con personas altamente creativas e innovadoras.

1. El grado de rutinización de la “búsqueda” o “procedimientos de búsqueda no-analizables”. Por supuesto las maquinarias y equipos no son la tecnología de la empresa, sino que más bien son simples herramientas. Ahora bien el estímulo que la persona recibe puede ser “analizable” puesto que ya se ha presentado de alguna forma en el pasado y le resulta familiar o sino, en cambio, lo que el participante inicia es un proceso que Charles Perrow denomina

“procedimientos de búsqueda no analizables” (que no se ha dado en el pasado). Esta variable tendría que ver con “el número de excepciones que confronta la persona”.

2. En otras oportunidades el estímulo no es muy variable o distinto en cuanto a su magnitud y el participante se confronta con una situación donde las situaciones le son familiares y otras son nuevas. Y Perrow cita el caso de la industria automotriz donde cada año sale un nuevo modelo de auto con distintas partes pero la variabilidad de éstos nuevos estímulos le llegan a resultar familiar a las distintas personas.

De la combinación de éstas dos variables se presentan cuatro opciones posibles que son denominadas por Charles Perrow como:

- a. artesanal
- b. no-rutinarias
- c. rutinarias
- d. de ingeniería

El modelo organizacional burocrático contempla únicamente dos opciones posibles; las que hemos mencionado bajo b. y c. únicamente. Bajo esta concepción Charles Perrow identifica dos tipos de arreglo organizacional adicionales al esquema de Max Weber. Y para mostrar las diferencias de estos distintos tipos organizacionales dentro de un área específico, elige el educacional. Ubica en el cuadrante c. (rutinarias) a las instituciones custodiales, y dentro del cuadrante b. (no-rutinarias) a una agencia psiquiátrica de elite.

Los dos tipos mixtos, donde el conocimiento en una dimensión muestra desconocimiento en la otra, son las que están bajo el cuadrante a. (artesanales) como es el caso de instituciones socializantes, mientras que en el cuadrante d. (de ingeniería) ubica a las escuelas con instrucción programada.

Es interesante destacar que esta visión particular de Charles Perrow cuestiona algunos mitos de la vida organizacional, como es el caso de la creatividad individual como algo generalizado. Perrow destaca que no todas las personas prefieren tener actividades no rutinarias que se modifican continuamente, para las cuales no hay resultados ni feedback claro; ni siquiera la dirección general en las empresas prefiere operar en este tipo de situaciones.

CONCLUSION:

Finalmente presta alguna consideración a la variable individual “al sugerir que la trascendencia del líder organizacional es alcanzada cuando éste toma en consideración aspectos tales como la misión organizacional, el carácter de la misma y su grado de respuesta de la organización burocrática autoritaria que aparece como algo inevitable dentro de una sociedad supuestamente democrática.”

Es por ello, que a diferencia de otros autores que privilegian la relación entre las personas, Charles Perrow pone particular énfasis en la tecnología y en el producto y de esa manera las organizaciones pueden ser visualizadas en “términos del trabajo y la tarea a ser realizada tomando como base el material que va a ser transformado, en lugar de verlas como resultado de la interacción de los miembros organizacionales o en función del contexto donde opera”. Y de allí nacen dos definiciones importantes: la que tiene que ver con la organización y la que se relaciona con la tecnología.

Para Perrow las organizaciones son “sistemas que utilizan energía (proporcionada por esquemas humanos y no humanos) en un esfuerzo estandarizado, dirigido a alterar la condición de los materiales básicos de una manera predeterminada”. Mientras que la tecnología es definida como las “acciones que una persona realiza sobre un objeto, con o sin ayuda de herramientas u otros elementos y diseños mecánicos, con la finalidad de hacer algún cambio en el objeto mismo. El objeto o la materia prima puede llegar a ser un símbolo, un ser humano o un objeto inanimado”.