

OMAR AKTOUF
LA ADMINISTRACION ENTRE TRADICION Y RENOVACION

Capítulo 2 (Segunda parte):

**DE LA ADMINISTRACION GENERAL A LA ORGANIZACION
BUROCRATICA IDEAL: ¿UNA ADMINISTRACION NORMATIVA?**

Max Weber (1864-1920): Invocación a las virtudes del modelo racional de dominación y burocracia

Max Weber, sociólogo y filósofo alemán, es uno de los autores más profundos de principios de este siglo, cuya integración al pensamiento administrativo llamado clásico siempre me ha intrigado.

Precisemos que no se trata de hacer una presentación completa -y, mucho menos, un análisis- de la obra o el pensamiento de Weber. Se trata, como hicimos con los autores anteriormente estudiados, de examinar las razones y circunstancias de su asociación al pensamiento administrativo, sus aportes originales y las interpretaciones y usos que de él se han hecho en la administración. Sin embargo, éste será un trabajo adicionalmente arduo, pues el pensamiento weberiano es cuasi enciclopédico y, además, un pensamiento abocado a una inmensa tarea inacabada, en su mayor parte consistente en fragmentos reunidos tras su muerte. Es una obra que apuntaba nada menos que a una suerte de explicación universal del desarrollo y los mecanismos de funcionamiento y de evolución de las sociedades humanas.

Es uno de los pensamientos más pujantes y fecundos tanto de la sociología, como de la economía y la filosofía. No escasean los estudios, coloquios y comentarios sobre la obra de Weber¹. Especialistas de diferentes ciencias sociales se agotan tratando de comprender, desbrozar y pretender utilizar los conceptos y el método que él legó; la armonía y la concordia distan de ser la regla entre los intelectuales que intentaron y siguen intentando penetrar el universo weberiano². Pero, al igual que con los otros autores, la literatura administrativa no parece hacerse grandes preocupaciones ni escrúpulos al utilizarlo, llegando incluso a simplificarlo y a "redondear sus aristas" en forma ultrajante.

Antes de ver las grandes líneas del aporte weberiano al pensamiento intelectual del siglo XX, veamos cuándo y cómo la teoría administrativa empezó a considerarlo, a fin de definir mejor la forma en que ha sido usado en la administración. Es necesario prevenir al lector que, habida cuenta de la profundidad y densidad del pensamiento weberiano, no será posible tratarlo en términos sencillos. Aunque la lectura deba ser ardua, considerando la importancia del lugar que la administración tradicional pretende darle a Weber en su seno, es indispensable conocerlo y aprenderlo en un grado mínimo. Por eso, he optado deliberadamente por hablar de Weber en términos que sean fieles en lo posible a la naturaleza de su obra.

¹ Por ejemplo: Parsons (1951 y 1955), Popper (1956), Sartre (1960), Bendix (1962), Aron (1967), Merleau-Ponty (1955), Freund (1968).

² Véase, entre otros, Hirschhorn (1988) y Raynaud (1987).

Weber y su introducción a la administración

Conviene señalar, en principio, que los trabajos de Weber fueron muy tardíamente accesibles en los Estados Unidos y en Francia. Así, el primer texto suyo publicado en Norteamérica es la traducción realizada por T. Parsons en 1930 de L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme y, luego, From M. Weber: Essays in Sociology en 1946 y Économie et société, en tres tomos, entre 1947 y 1952. En cuanto a Francia, el primer trabajo disponible de Weber, Le savant et le politique, fue traducido por J. Freund en 1959, y luego hizo falta esperar hasta 1971 para ver una versión francesa de Économie et société, de la cual se sigue esperando el segundo tomo. Numerosos otros textos fueron traducidos después, tanto al inglés como al francés. Pero los mencionados constituyen los más ampliamente utilizados o referidos por la literatura administrativa.

Sería sólo tardíamente en relación a Taylor, Fayol y Babbage, que Weber haría su ingreso en la administración. En efecto, la sociología de las organizaciones es la que más se refiere al pensamiento weberiano (Parsons 1951 y 1955, Simon y March 1958, Bendix 1962, Crozier 1963, Chanlat y Séguin 1983 y 1989). Pero, numerosos manuales de administración lo colocan entre los cuatro o cinco pilares fundamentales del moderno pensamiento administrativo, en compañía, particularmente, de Fayol y a veces de Taylor, o de ambos. No obstante, es posible aportar un matiz: incluso antes que L'éthique protestante... o Le savant et le politique, que ocupan a muchos de los sociólogos organizacionales, es principalmente Économie et société e incluso una parte muy pequeña de esta obra, lo que se utiliza en la administración. Aparte del contenido mismo, una de las indicaciones de esto es que George, en su The History of Management Thought, sitúa el aporte de Weber recién a partir de 1947, precisamente el año de la traducción y aparición del primer tomo de este texto. Veamos por ahora las líneas predominantes de la obra weberiana.

La obra de Weber: la brecha ante la administración

Precisemos inicialmente que Max Weber no dejó, propiamente hablando, ni discípulos ni escuela, lo que hace vago y discutible el adjetivo "weberiano". Sólo dejó una materia de profunda reflexión, discusión y controversia. A continuación, hay que reconocer, con todos los que han abordado el trabajo, que para los no iniciados es un pensamiento casi hermético y una obra de lectura extremadamente difícil, ya sea en el original o traducida. Se requiere poseer previamente una buena cultura filosófica, histórica y sociológica para intentar abocarse a dicha lectura, cuyo carácter a menudo fragmentario y abreviado la hace aun más ardua³. Entre los especialistas contemporáneos de Weber, Hirschhorn (1988) habla de un ejercicio difícil incluso para germanistas; Raynaud (1987), de una sociología heredera de las grandes filosofías de la historia del siglo XX; y Freund, uno de los "weberianistas" más reconocidos, de erudición enciclopédica. Es decir, que, además de la necesidad de estar seriamente al tanto de los temas que Weber trata, intentar extraer o usar cualquier parte de este pensamiento exige gran prudencia e interminables precauciones teóricas.

Uno de los autores de la administración que cita a Max Weber como hito del período clásico, Boisvert (1980), puntualiza que es necesario considerar la complejidad y la sofisticación de sus trabajos, lo que, agrega, complica singularmente su interpretación y su utilización. Ciertamente, opino que es lo mínimo que podría decirse.

³ Esto vale particularmente para Économie et société.

Freund (1985) nos presenta a Max Weber como un sabio cuyas potencialidades recién descubrimos y que influye de manera importante en la evolución de la sociología en todos los países. En su opinión, no es sólo uno de los más grandes sociólogos, sino también un notable jurista, un brillante economista, un talentoso historiador, un profundo filósofo, un agudo teórico de la política, un eminente epistemólogo.

¿Y la obra de Weber? Permitiéndonos cierta libertad, mas sin tergiversar lo esencial, podemos decir que se articula en torno a tres grandes ejes⁴. El primero es filosófico y se ocupa de lo que Freund llama la destreza espiritual que es el destino del hombre de ahora en adelante, tras la decadencia de la fuerza de la ética cristiana que por más de mil años fungió de orden y guía en Occidente. Weber se cuestiona sobre el futuro de esta sociedad víctima de las atomizaciones ideológicas y el ascenso del individualismo y la racionalidad. Para él, el progreso, la creatividad y la innovación sólo son posibles a través de actos desviacionistas e irracionales. Lo cual marca los límites y los peligros de la creciente racionalidad debida a las capacidades de cálculo y a la cientificidad de nuestro siglo.

El segundo eje concierne a una teoría de las ciencias humanas, más precisamente a un estudio de las condiciones científicas del conocimiento de los hechos humanos y sociales. Para Weber, ninguna ciencia está libre de presuposiciones, ideas preconcebidas, teorías preestablecidas o valores; ninguna -particularmente en el terreno de lo humano- es un conocimiento que agote por sí solo la totalidad de lo real. A partir de esto, Weber propone recurrir a los famosos ideales tipos (que más adelante definiremos), los cuales son capaces de responder a la dificultad particular de las ciencias humanas de deber explicar tanto los fenómenos generales y generalizables como las singularidades espaciales o temporales.

Estos ideales tipos son conceptos elaborados abstractamente, que ordenan en un cuadro homogéneo las características esenciales de un fenómeno que podría ser, por ejemplo, la burocracia o la aristocracia; el cual, comparado con un sistema burocrático de un lugar y una época dados, revela en qué se distingue este último de los de otras épocas o lugares. Weber da así salidas para afrontar las grandes dificultades vinculadas al carácter multicausal de los fenómenos humanos y sociales y para reducir el peso de la intervención de los valores del investigador en la discriminación que se realiza entre lo esencial y lo accesorio.

Por último, el tercer eje, indudablemente el más importante en Weber, es el eje sociológico. Como dice Freund, Weber es el maestro de la sociología comprensiva, una sociología que busca comprender la realidad social y no sólo darle una explicación causal que, de alguna manera, escaparía a quienes viven la realidad social en cuestión. Para Weber, es necesario complementar la explicación causal por la comprensión, es decir el acceso a las razones y motivos que hacen obrar a las personas; y la interpretación, la penetración de los significados que éstas personas dan a sus actos. No es necesario ser César para comprender a César, escribe en Économie et société.

⁴ Freund (1985).

Los principales conceptos weberianos

Según Freund, a partir de este método Weber elaboraría su célebre estudio sobre las relaciones entre la ética protestante (particularmente el puritanismo poscalvinista y su afirmación de que el éxito material individual es una señal de predestinación y de gracia divina) y el espíritu del capitalismo que se desarrolló y expandió desde la Europa del norte, entre los siglos XVII y XIX.

Para complementar su cuadro de categorías que determina y explica los fenómenos sociales, Weber elabora, además de los ideales tipos de organización, modelos conceptuales de actividades sociales, de éticas y de dominación. Así, tenemos:

Cuatro tipos de actividades sociales:

- Racional en finalidad: se esfuerza por basarse en una comprensión adecuada de medios-fines-consecuencias.
- Racional en valor: basada en una creencia personal profunda, sin considerar las posibilidades de éxito ni las consecuencias (del género "noble causa").
- Afectiva: actividad basada en un impulso emocional o pasional.
- Tradicional: basada en el hábito, en "lo que se hace", en la simple obediencia de la costumbre.

Dos tipos de ética:

- La ética de convicción: la acción es motivada y guiada por una convicción o una idea colocada por encima de todo, como la revolución, el honor, la fe, "el bien", etc.
- La ética de responsabilidad: la acción, por el contrario, está motivada y guiada por una elección racional y juiciosa, un discernimiento entre lo que es realista o no lo es, conforme o no a los medios disponibles, y que lleva a consecuencias que uno puede asumir o no, etc.

Por último, tres tipos de dominación:

- Tradicional: el poder es legitimado por el hecho de que son las costumbres establecidas y aceptadas -la tradición- las que designan a las personas en posición de dominación.
- Legal: el poder vigente es legitimado por la fuerza de la ley, la reglamentación racionalmente establecida.
- Carismática: el poder obtiene su legitimidad del brillo individual de la persona, la lealtad y la devoción que ésta suscita gracias a su valor, sus dones, cualidades, etc. excepcionales.

Para complementar esta rápida visión panorámica de la obra de Weber es necesario hablar de sus vastos y magistrales trabajos sobre las religiones (el budismo, el hinduismo, el judaísmo, el cristianismo -debía finalizar el estudio del islamismo, pero no le alcanzó el tiempo para ello), el derecho y el arte.

Este muy breve cuadro da, no obstante, una idea de la amplitud, la profundidad, la diversidad y la complejidad del pensamiento de Max Weber. ¿En qué podrían hallar como interlocutor conveniente a semejante personaje el pragmatismo y el utilitarismo

de la administración tradicional, preocupados ante todo por mejorar el control cotidiano y la rentabilidad del corto plazo?. Para responder a esta pregunta, veamos lo que dicen algunos manuales recientes de administración⁵.

Weber enfocado por la administración

Señalemos que, curiosamente, George (1968) sitúa a Weber en compañía de Likert y de Argyris, aparentemente en el mismo nivel. Le dedica exactamente cuatro líneas en total, y señala que, al igual que Likert y Argyris, él enfatizó los aspectos psicológicos y psicosociológicos en las investigaciones sobre relaciones humanas y teorías organizacionales, incorporando a éstas una visión de sistema abierto (p. XVII).

M. Boisvert (1980), quien lleva a cabo una especie de revisión del uso de Weber por parte de la administración, reconoce la complejidad y la sofisticación del pensamiento weberiano, mas le atribuye una respuesta -que sobreentiende como clara y unívoca- a la pregunta de "¿cómo organizar?", que Fayol dejó sin responder. Weber la responde, dice Boisvert, mediante su formulación de las características de la burocracia y la descripción del modelo de dominación legal al que esta burocracia corresponde⁶. El mismo autor, en una obra ulterior (Boisvert, 1985), hace casi el mismo análisis y presentación de Weber.

Otros manuales recientes (Bergeron, 1983 y 1986) colocan a Weber en la escuela clásica, en compañía de Babbage, Taylor, Gantt, Gilbreth y Fayol. Es presentado como un sociólogo alemán que propuso el concepto de base de la estructura burocrática así como el de la organización considerada desde un ángulo descriptivo y científico; luego, sin mayores precisiones, sigue la enumeración de las características de la estructura burocrática⁷.

En todos los manuales administrativos consultados (más de una decena, al azar, en francés y en inglés) se repite, prácticamente en todo, el mismo esquema: la presentación de Weber como parte integrante de la escuela clásica -y/o científica- de las teorías de la administración o de la organización; y enumeración -total o parcial- de los componentes de sus ideales tipos de dominación legal y de organización burocrática:

- Wren (1979) dedica varios pasajes a L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, preguntándose si el protestantismo indujo hacia el capitalismo o si fue a la inversa, para hallar, finalmente, en la famosa necesidad de logro de McClelland (1961), una confirmación de Weber en el sentido de que los protestantes "producen" a sus hijos por una necesidad de realización más elevada que la que hay entre los católicos (p. 31). Afirma igualmente que el concepto weberiano del mejor sistema administrativo es notoriamente análogo al de Taylor (!) y agrega que Weber habría elaborado y dado a la administración los elementos de la burocracia ideal (p. 251).
- Henry Mintzberg (1979) cita a Weber en varios de sus capítulos, mas esencialmente lo asocia a Taylor (p. 10) para la descripción formal y "científica" de la organización y la repartición del trabajo, las reglas y la formación

⁵ Cuando hablo de administración y de manuales de administración, excluyo, por cierto, los campos y las obras que cubren la sociología de las organizaciones, que por lo común tratan de Max Weber más extensamente.

⁶ P. 45-48.

⁷ Bergeron (1983), p. 78 y 79, (1986), p. 158 y 159.

especializada. Luego (p. 85) se pregunta si el ideal tipo de Weber verdaderamente existe o si, antes bien, no existen varios tipos particulares. Más adelante (p. 315), asocia la "descripción" weberiana de la burocracia a su propio modelo de burocracia mecanicista. Por último (p. 361), se basa en el principio weberiano de jerarquía profesional para afirmar mejor su propia descripción de las burocracias profesionales.

- Koontz, O'Donnell y Weihrich (1984), cuyos principios y teorías administrativos dominan la escena a partir de sus famosos Principles of Management, ocho veces reeditada y traducida a dieciséis idiomas, tratan sobre Weber en una media página de entre setecientas, presentándolo como uno de los padres -junto con Émile Durkheim y Pareto- de la teoría de la organización y del "enfoque sistemático" en administración. Aquí Weber detenta la paternidad de los análisis empíricos del clero, del gobierno, de la organización militar, y... de los negocios(!), llegándose a la convicción de que la jerarquía, la autoridad y la burocracia (con reglas claras, definición de tareas y disciplina) constituyen los fundamentos de toda organización social⁸ (p. 39).
- Miller (obra colectiva, 1985), presenta el modelo burocrático de Weber como fruto de sus análisis sociohistóricos. Deriva, entre otras enseñanzas, que el orden se basa ya no en la tradición o los dones carismáticos sino que, más bien, es garantizado por las convenciones formales y la organización burocrática del trabajo. De la observación histórica de los fenómenos sociales, Weber habría deducido las características típicas de la forma de organización más eficaz (p. 353). No obstante, Miller es el único de todos los autores mencionados que señala (p. 353) que el rendimiento de estas organizaciones suele obtenerse en detrimento de la satisfacción de sus miembros, y que Weber se preocupaba poco por la administración de las empresas (p. 252).

A juzgar por estos pocos análisis de la literatura administrativa, predominan de manera visible el eclecticismo y la hipersimplificación. Ello quiere decir, en mi opinión, que sencillamente no se sabe dónde situar a Weber ni cómo utilizar sus trabajos. En el extremo, parece sólo una especie de coartada o de garantía de saber científico.

Pero, contemplando la totalidad, si se considera el alcance de los trabajos de Weber, se trata en lo esencial de lo que más a menudo se ha citado: de ocho páginas (223 a 231) que constituyen el subcapítulo "La dominación legal en la dirección administrativa burocrática", de entre las seiscientas cincuenta páginas que comprende sólo el primer tomo de Économie et société(!). Sin embargo, es cierto que a veces se añaden algunas opiniones a propósito de L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (Boisvert 1985) o sobre los tres tipos de dominación legítima⁹.

Veamos lo esencial de lo que estas ilustres ocho páginas contienen, de lo cual la administración pretende hacer un uso tan interesante. En principio, Weber formula en ellas el cuadro del **tipo de dominación legal pura**:

⁸ Traducción libre del autor.

⁹ Pero esto nunca excede unas cuantas líneas y, por lo general, está reservado a tratados sobre el liderazgo y/o el empresariado.

1. Basado en el derecho, racionalmente establecido e invocando la razón, la ley, reglas dictadas y consideradas lógicas.
2. Este derecho es normalmente un cosmos de reglas abstractas, reglas decididas no intencionalmente.
3. Quien detenta el poder, mientras lo ejerce, obedece a un orden impersonal, según el cual orienta sus disposiciones.
4. Quien obedece, obedece como miembro del grupo que ha formulado este derecho y estas reglas, por lo que está obedeciendo al derecho.
5. Los miembros del grupo no obedecen a la persona de quien detenta el poder, sino a regulaciones impersonales. Por eso están obligados a la obediencia sólo dentro de los límites racionalmente definidos por estas reglas.

A continuación, señala las categorías fundamentales:

1. Competencia basada en un campo de atribuciones y deberes objetivamente delimitado, en poderes de mando y en una delimitación precisa de los medios de coherción y las hipótesis de su aplicación.
2. Principio de jerarquía administrativa, es decir, de control y vigilancia para la autoridad constituida; y del derecho de apelación o de **solicitud** para los subordinados.
3. Principio de formación profesional para la aplicación de las reglas, reglas técnicas y normas.
4. Principio de separación total entre la dirección y los medios de administración y adquisición.
5. Ausencia de apropiación del puesto por parte del titular.

Por último, Weber describe el **ideal tipo de la dirección administrativa** burocrática, al que presenta como el tipo más puro de la dominación legal, compuesto por funcionarios individuales que:

1. sólo obedecen los deberes objetivos de su función;
2. están integrados al seno de una jerarquía firmemente establecida;
3. tienen competencias sólidamente establecidas;
4. están empleados en virtud de un contrato, por ende, sobre la base de una selección abierta;
5. son nombrados sobre la base de calificaciones testimoniadas por un examen o diploma;
6. son pagados según el criterio de remuneración fija en especies, graduada según el rango;
7. tratan su función como única o, en todo caso, principal;
8. son convocados a seguir una carrera, según su antigüedad o según las prestaciones, de acuerdo al juicio de los superiores;
9. ejercen sus funciones totalmente separados de los medios de administración y sin apropiación;
10. están sometidos a una disciplina estricta y homogénea y a un control.

Aparte de una descripción ocasional de los otros dos tipos de dominación y, a veces, de algunas alusiones a la ética protestante, con el fin de presentar la manera en que Weber considera los aspectos psicológicos y psicosociológicos de las organizaciones, éste es, casi en su totalidad, el uso que la administración hace del conjunto de su obra.

Por lo demás, muy pocos comentarios o matices suelen acompañar estos préstamos de Weber, como si ellos se bastaran por sí solos y se aplicaran directamente al pensamiento administrativo. En resumen, se le considera como si fuese la respuesta cabal al problema dejado en suspenso por Taylor y Fayol: el averiguar cómo ingeniárselas para construir una organización y, más aun, una organización que responda de manera casi perfecta al imperativo de racionalidad del que se ha rodeado abundantemente "la escuela clásica". Pensamos que esto es hacer muy poca justicia a la obra de Max Weber, si no es deformarla e incluso desnaturalizarla, por exceso de abreviación y parcialidad.

Basta con leer atentamente los elementos del tipo de dominación legal y de administración burocrática para percatarse de que la organización industrial moderna, a la que se refiere la literatura administrativa, dista mucho de cumplir varios de los criterios señalados como fundamentales por Weber. En particular, mencionemos: la competencia de los dirigentes admitida bajo la forma de selección abierta por examen o diploma; la separación total respecto a los medios de administración o de adquisición; el derecho de invocación y de recurso de los empleados; el control del poder personal por las reglas; la disciplina homogénea a todos aplicable; la carrera por antigüedad o por méritos; las reglas basadas en un derecho racional que refleja la intencionalidad de todos.

El mismo Max Weber diría que los jefes empresariales, en el régimen occidental de propiedad privada y asociación del poder a la propiedad, se adjudican un derecho de fijar unilateralmente el modo de uso de los medios de producción y de imponer normas y reglas que muy poco tienen que ver con el derecho o la racionalidad impersonal.

La dimensión crítica de Weber

Weber hace varias críticas a la dominación legal y a la burocracia. De manera indirecta, es posible ver esta crítica en su análisis de la racionalidad y del apogeo de la racionalización en la civilización occidental. El paso del estado comunitario al estado social, aunque sea un "progreso" inevitable, no deja de acarrear en Occidente varios azares, debidos a ciertos límites ineludibles de la propia racionalidad, como frecuentemente lo menciona Weber. Esta es una crítica que, según mi conocimiento, la administración no considera en absoluto, a pesar de que trata la racionalidad del modelo weberiano como fuente importante de su propia pretensión de ser conforme a lo "racional" y lo "científico".

Así, Hirschhorn recuerda que la razón y la racionalidad de las que Max Weber habla se expresan en la maestría técnica, en el despliegue desmesurado del principio de eficiencia e, inevitablemente, desembocan en el reino de la potencia en el avasallamiento del hombre a organizaciones anónimas. Queda solamente una muralla contra la irracionalidad del proceso de racionalización que consiste en una elección ética, existencial, que sólo espera encontrar justificaciones en sí misma¹⁰.

Es probable que éste sea el epicentro de la crítica weberiana de la racionalidad y de la dominación legal y burocrática. Por sus propios excesos, ésta evolución de las sociedades occidentales hacia una racionalidad siempre mayor termina por conducir a la

¹⁰ Hirschhorn (1988), p. 20.

irracionalidad expresada en el anonimato, el desconocimiento de los sistemas, la pérdida del ser en un universo masificado, etc. A este respecto, citemos a Max Weber¹¹:

"La intelectualización y la racionalización crecientes de ninguna manera significan un mayor conocimiento general de las condiciones en que vivimos. Significan, más bien, que nosotros creemos [...] que podemos dominar todo a través de la previsión."

Por su parte, Freund¹² agrega:

"La racionalización y la intelectualización crecientes tienen, sin embargo, una consecuencia decisiva en la que Weber insiste con fuerza: han desencantado al mundo. Con el progreso de la ciencia y de la técnica, el hombre ha dejado de creer en las potencias mágicas, en los espíritus y los demonios: ha perdido el sentido profético y especialmente el de lo sagrado. Lo real se ha vuelto sombrío, pálido y utilitario."

Y, para salir de este atolladero o esta desgracia espiritual a donde lo ha llevado este auge de la racionalidad, el hombre se refugia en una intensificación de lo irracional, que se manifiesta en toda clase de nuevos misticismos, sectas, nuevas comunidades (hippies, etc.). En bastantes pasajes de Économie et société (particularmente los capítulos o secciones sobre las categorías de la economía capitalista, la moneda, la cuenta de capital y la comunidad doméstica), Weber presenta la aceleración de la racionalización y de la calculabilidad como una serie de fracturas en la familia, en la sociedad tradicional y en la identidad, como una exacerbación de las luchas de poder, como una selección de posibilidades y potencialidades a través del dinero¹³. Lo cual constituye sendas críticas hacia el mismo sistema capitalista, como lo señalan, entre otros, Morgan (1986) y Capra (1983).

Según Weber, para que la sociedad occidental llegue a un saludable desarrollo de la racionalidad deberá, como la sociedad tradicional, apelar a (y, por ende, tolerar, alentar, suscitar) la desviación irracional (intuición, revolución, no conformismo, etc.) para sobrevivir, innovarse y adaptarse. También, para contrarrestar los excesos de rigidez, de parálisis causada por las reglas, las técnicas, los procedimientos y la rutina deberá convocar a dirigentes que no sean de tipo legal sino, antes bien, de tipo carismático; lo que sigue siendo una forma de intensificar lo irracional¹⁴. Estas son las cosas que más a menudo ignora la administración tradicional, buscando, en la práctica y en las escuelas, ser siempre más racional y más instrumental.

En cualquier caso, como lo recuerda Freund, Weber nunca soñó con hacer de la racionalización occidental la base de una concepción del mundo. El sólo formuló la constatación del auge de esta racionalidad; no la valorizó de ninguna manera, ni la consideró como un progreso o una mejoría o un estado más deseado que otro. Nunca la glorificó ni recomendó, ni la preconizó como modelo a seguir para organizar cualquier cosa. Antes bien, vio en ella un factor de desencanto, retroceso del encanto y de la poesía, avance hacia un mundo que se convierte en la obra artificial del hombre; mundo

¹¹ Weber (1959), p. 78.

¹² Freund (1966), p. 21.

¹³ Weber (1971), p. 70-90, 107-109, 133, 161, 379, 399, 406 y 407.

¹⁴ Freund (1985), Weber (1959).

que, así, se gobierna en la manera en que se ordena a una máquina¹⁵. Y, lo que comparto con Morgan (1986)- sería tan sólo el adjetivo "ideal" adherido a la palabra "tipo", lo que habría inducido a este uso indiscriminado de Weber por parte de la administración.

He aquí, pues, la suerte que el mismo Weber le reserva a la racionalidad, a la dominación legal y a la administración burocrática, a las que además les reprocha el hacer ejercer la función sin pasión ni entusiasmo, no poder existir sino realizando una expropiación total de los trabajadores en cuanto a los medios de administración y de abastecimiento, mientras que la apropiación de estos últimos es indispensable para el celo en el trabajo y el interés en entregarse sin medidas¹⁶.

Pero, lo hemos dicho, de lo que Weber habla en materia de dominación, de burocracia, de organización, es tan sólo del ideal tipo. Veamos qué quiere decir más precisamente y cuáles son sus relaciones con la ciencia, ya que los textos administrativos parecen hacer del aporte de Weber una contribución a la escuela "clásica y científica" a la vez que una cuasi-prescripción o, al menos, una descripción de la manera racional de organizarse.

Los ideales tipos y sus consecuencias

Un ideal tipo, según lo concebido por Weber es, primeramente y sobre todo, una contribución a la epistemología de las ciencias sociales por el método de comprensión-comparación que él mismo permite. Además, no es otra cosa sino una construcción intelectual, una utopía que se elabora enfaticando con el pensamiento información y hechos de lo real, pero cuyos equivalentes nunca se encuentran en lo empírico¹⁷. Para Weber, los ideales tipos (la dominación legal y la burocracia son ideales tipos) sirven para formar conceptos singulares, cuyo rol y uso llevarán por comparación (entre ideal tipo y realidad particular) al estudio y a la comprensión de situaciones y géneros históricamente individualizados e "individualizables"¹⁸.

No es fácil ver cómo podría integrarse Max Weber a la pretendida escuela científica y al pensamiento determinista, funcionalista-positivista que caracterizan lo esencial de la visión administrativa dominante. Muy por el contrario, por su concepción de la "sociología comprensiva", Weber se acerca mucho más a las teorías de la introspección, de reintegración de lo subjetivo y del sujeto portador de finalidad e intencionalidad, que a aquéllas promovidas por una "ciencia" objetiva y exterior a su objeto de estudio. Para él, el acceso a una ciencia social objetiva implica la necesidad de exorcizar la ilusión de una ciencia deductiva (regresando lo real al concepto teórico) que se vuelve así una ciencia dogmática a través de la reificación de sus propias construcciones¹⁹. Además, Weber no considera que ninguna ciencia social (e incluso ninguna ciencia) sea capaz de defenderse contra la incursión de los valores y las presuposiciones que impregnan a los investigadores²⁰.

¹⁵ Freund (1968) p. 125-127.

¹⁶ Weber (1971) p. 134, 140, 156 y 157, Raynaud (1987) p. 136, 153-156.

¹⁷ Raynaud (1987) p. 49-51, y Weber (1965) p. 190 y 191.

¹⁸ Raynaud (1987) p. 50, y Weber (1965) p. 191.

¹⁹ Raynaud (1987) p. 49. Esto es lo que Weber reprocha esencialmente al marxismo, pero es errado creer que sólo el método marxista cae en esta crítica suya. Volveremos al tema.

²⁰ Freund (1985) p. 172.

Cabe, entonces, que nos preguntemos cómo y en qué puede la literatura administrativa esperar hacer de estos ideales tipos los modelos o las descripciones o las prescripciones de organización o, incluso, una base para sus pretensiones "científicas".

Antes de pasar a una conclusión sobre este lazo equívoco entre la administración y Weber, veamos un último aspecto importante: la afirmación sistemática de la oposición de este último a Karl Marx y a los pensamientos socialistas²¹.

Weber, Marx e ideología

En realidad, Weber fue uno de los que contribuyeron activamente al ingreso de la enseñanza de Karl Marx a la universidad, y su actitud hacia éste fue a la vez benevolente y crítica²². Incluso proclamó entusiastamente la fuerza heurística de los conceptos y modelos construidos por Marx²³.

En lo que Weber hallaba materia de reproches, era a propósito de la primacía dada al determinismo económico. Y, como lo hizo para el conjunto de las ciencias sociales, reprochó a los marxistas confundir un ideal tipo conceptualmente construido como el (concepto de modo de producción) y una fuerza actuante detrás de los fenómenos reales o una tendencia concreta atribuible a la realidad²⁴.

Por otra parte, cabe recordar que su patriotismo alemán se vio frontalmente golpeado por los ataques marxistas contra el régimen político y social de Alemania. En cuanto a las ideas socialistas, el propio Weber declaró que sólo un pelo lo separaba de los promotores de este género de ideas²⁵.

De todos modos, sólo sería azaroso pretender ver en Weber a un adepto, defensor o apologista del sistema industrial y capitalista. Como lo precisa Freund, él sólo formula una constatación, sin que haya lugar para un pronunciamiento sobre los respectivos méritos de uno u otro sistema. Incluso es posible ver en los propios textos de Max Weber, tomas de posición que distan de ser apologéticas y más bien se añaden a la crítica del apogeo de la racionalidad anteriormente aquí señalada (los pasajes y términos entre comillas son de Weber):

- La formación de precios "cifrados en monedas" no es resultado de la "mano invisible" ni de un "mercado" neutro que confronta "objetivamente" la oferta y la demanda... es "resultado de luchas y de compromisos" que "deriban de la respectiva potencia de las partes comprometidas". Son mecanismos "marcados por la lucha del hombre contra el hombre", y "la moneda es en primer lugar un medio de combate", etc. (Weber 1971, p. 107).
- La actividad de las empresas económicas no tiene el objetivo de satisfacer deseos y necesidades sociales... sino únicamente "los deseos solventables". (Idem, p. 107).

²¹ Kelly (1974, p. 67) y Boisvert (1985) llegarían a escribir que Weber se oponía ferozmente a Marx (p. 42).

²² Hirschhorn (1988), p. 10. También se puede decir que Weber tenía la misma actitud hacia las teorías y ciencias no marxistas.

²³ En una célebre frase a menudo citada por comentaristas y especialistas en Max Weber (Weber 1965, p. 200).

²⁴ Véase también Raynaud (1987), p. 26, 27-29, 32, 52 y 53; y Freund (1968), p. 133-138.

²⁵ Hirschhorn (1988), p. 11.

- La propiedad privada, "la apropiación por parte de un propietario", no puede significar sino "la expropiación de los trabajadores de todos los medios de aprovisionamiento"²⁶, no sólo en tanto individuos, sino en su totalidad". (**Idem**, p. 134).
- El apogeo del sistema de empresas industriales privadas se hizo sobre la base de la expansión "de una dirección individual orientada en función de los mercados y que reunía todos los poderes en sus manos; ella se vio favorecida por el juego de las fuerzas coexistentes". Esta es una situación marcada por "la preferencia dada" a una administración especulativa" que "se concibe sin consideración del grado de racionalidad técnica del negocio"... (**Idem**, p. 141).
- La especialización técnica y la predominancia de actividades repetidas y monótonas (taylorismo) apenas dejan otro estímulo que no sea el apetito de ganancia [...] En pocas palabras, en el sistema capitalista, las dos principales motivaciones del celo en el trabajo son las probabilidades de aumento en el régimen de trabajo por tarea y el temor al despido." (**Idem**, p. 156).
- "[...] estas formas de actividad económica, en tanto fundamentos de una empresa capitalista, destruyen de la manera más radical la identidad que originalmente existía con la comunidad doméstica." (**Idem**, p. 406).

A la simple vista de estos pocos extractos, se aprecia que cualquier inferencia de prescripción o justificación de la forma de evolución o de organización de la sociedad occidental, industrial, racional y de "mercado libre", de acuerdo a Max Weber no es sino una parcialización con pocos fundamentos.

En conclusión

¿Qué decir entonces a modo de conclusión tras esta breve incursión en el inmenso jardín weberiano? Primeramente, por supuesto, que su integración a la escuela "clásica-científica" de administración, o a cualquier otra escuela gerencial, es prácticamente sólo una fantasía.

En efecto, a la luz de su obra no se ve absolutamente qué caudal ha podido aportar un Max Weber al molino de la búsqueda de rentabilidad y de lucro. Ni lo que él pueda ofrecer a este universo de certezas y de racionalidad técnico-económica que es la administración. ¿Cómo puede este universo adaptarse a las inmensas precauciones epistemológicas, dudas, matices y críticas severas respecto a las ciencias sociales, la racionalidad y la sociedad industrial, incluso capitalista, que Weber formula? ¿Ignorándolas, sencillamente?

La obra de este inmenso pensador es una obra fundamental, filosófica, extremadamente compleja y profunda. Ningún concepto weberiano puede ser tratado con ligereza, en un solo nivel o en un primer grado, y aun menos puede considerarse portador de un sentido universal y unívoco. Weber, como hombre de erudición fenomenal, no pretendía nada menos que interrogar y comprender las grandes contradicciones que jalonan el devenir de toda la humanidad: el conflicto entre la racionalidad y la irracionalidad, que se chocan y se remiten incesantemente una a la otra; el conflicto, en el paso de la

²⁶

Weber definió medios de aprovisionamiento como: producción y transporte de utilidades, cuyos medios de adquisición se hallan totalmente a disposición del agente económico (1971, p. 76).

comunidad a la sociedad (precisamente por el apogeo de la racionalidad) entre la pérdida de identidad y las formas fragmentadas y totalmente irracionales de reconstitución de esta identidad (sectas, hippies, comunidades de drogas, fanatismos); el conflicto, en el fenómeno religioso, entre la afirmación del principio de perfección y la necesidad de explicar la presencia del mal; el conflicto entre la evolución irremediable hacia la racionalidad planificadora de la burocracia y el inevitable recurso a la contingencia, a la desviación y al carisma para evolucionar y salir de la trampa de la esclerosis o de la tiranía de los aparatos, etc.

Además, su interrogación es universal, planetaria, abarca todas las formas de actividad humana. El sistema de Max Weber tiende a ser al mismo tiempo un cuestionamiento y un complemento de Kant (la reconciliación idealista del concepto y del hecho experimental, del racionalismo y del empirismo, pero en una perspectiva "comprehensiva"), de Hegel (la encarnación de la Razón Histórica y su enraizamiento en la significación de los actos humanos), de Marx (adaptar la cualidad heurística de sus categorías socio-históricas a las exigencias epistemológicas de los ideales tipos), etc. Se ha llegado a escribir que Weber quería ser "el Karl Marx de la burguesía". ¿Cómo utilizar a semejante autor y semejante pensamiento en administración sin falsear peligrosamente y simplificar ofensivamente o desnaturalizar sus conceptos y su trayectoria?.

He aquí un autor que, dado el espíritu con el que se le ha tratado y siguiendo la convención intelectual, no debería figurar en absoluto en la panoplia de constructores del pensamiento administrativo. Mas, ya que, contrariamente al sentido común, figura en ella, nos sentimos obligados a estudiarlo y comprenderlo algo más, así sea poco. Al hacerlo, estaríamos en capacidad de captar mejor los abusos que de él se han hecho, y ver que su contribución sería efectivamente grande en la doctrina administrativa, aunque más como fuente de prudencia, de crítica, de interrogaciones de fondo, que de apología y de confirmación de la administración tradicional.