

Gibson Burrell, *Pandemonium. Towards a Retro-Organizational Theory*, Londres, Sage Publications, 1997

Antonio de Haro

Pandemonium. *Towards a Retro-Organizational Theory* es un libro que desafía la racionalidad convencional del ser humano. El lector debe entrar al laberinto literario del *Pandemonium* para tratar de descubrir, entre líneas, lo que el autor se está imaginando. Una característica que hace a este libro muy interesante es su interactividad con el lector: constantemente lo reta a salirse de la linealidad y a acercarse a los peligros que la falta de ésta provoca. La forma como está escrito y editado es ya de por sí una interesante propuesta a la reflexión, pero también las ideas, los pasajes, comentarios y retoques personales que enganchan al lector, invitándolo a preguntarse por todo su conocimiento previo.

El texto es una *guía ruda*, una *carretera dividida*, un viaje al límite de la oscuridad; trata sobre la vida humana y su organización y no sólo sobre “la organización de la vida humana”, pretende mostrar el lado escondido de la organización típica. Sin embargo, no pretende ser un argumento,

sino sólo un juego de ideas, un reto a nuestro entendimiento: “The seductive trap I would enjoin you to avoid, however, is that of seeing Pandemonium representing an argument, or a thesis, or a story. It is a ludibrium - a playful toying with ideas [...]” (p. 28).

Pandemonium versa sobre la administración, la organización, la teoría, la ciencia, la academia; aunque estos temas no son sino el pretexto para rescatar aquello que la luz de la Ilustración opacó y olvidó: el campesinado, su organización, sus creencias, sus mitos, y junto con la organización campesina, la brujería, el esoterismo, el erotismo y la visión femenina, entre otros.

Retro-Organizational Theory cuestiona el progreso y la lógica, valora la historia premoderna, particularmente aquella época entre el final del Renacimiento y justo antes de la Ilustración. Según el autor, este momento puede ayudarnos a entender la modernidad y la posmodernidad. Más allá de anacronismos simples, propone dar una espiral en el tiempo, entre

pasado y futuro, para descubrir todo aquello que somos en lo más profundo de nuestro ser y que pretendemos ocultar.

La racionalidad occidental, tal y como nosotros la conocemos, está ligada, dice Burrell, inexorablemente a su representación organizacional dentro de la estructura burocrática. Lo que ha hecho la teoría organizacional es suprimir categorías completas de seres humanos y forzarlos a mantener sus cabezas abajo. El claro paralelismo entre la burocracia y la linealidad no es un accidente; uno encuentra ambos conceptos yuxtapuestos una y otra vez, ya sea en la arquitectura de las pirámides y su geometría asociada a la necrópolis o en el horizonte de las vías férreas de finales del siglo XIX o en la supercarretera de la información del siglo XX. Los principios organizacionales notoriamente envuelven linealidad por su dependencia en su diseño estructural. La linealidad se muestra en la dependencia del control "vertical", la comunicación "horizontal", las "líneas" de comando, la "transmisión" de información, las "tablas" de tiempo y los "espacios" de control.

En los años sesenta, el campo del análisis organizacional era simple y estaba envuelto en los supuestos de la modernidad, en la superioridad de la estructura burocrática y en la necesidad de medir el constructo del tipo ideal weberiano. El auge de la teoría de la contingencia, sostiene Burrell, no había hecho nada para cuestionar dichos supuestos, la teoría estaba siendo probada a partir de la colección de datos, usualmente de forma

cuantitativa, usando estándares de métodos positivizados en la investigación de conclusiones administrativamente relevantes. Los escritores sobre organización en este periodo habían creado un movimiento hacia el corporativismo, hacia el crecimiento de los estados del *Welfare* y del *Warfare*. Vieron su papel como aquel de la cientificación de su campo, añadiendo la ciencia administrativa a la lista de otras ciencias sociales como la economía y la psicología. El tema de la organización estaba ganando importancia desde el enfoque de que los cambios societales tenían que ver con la burocratización. En el análisis del trabajo de Max Weber, su parte filosófica y sus preocupaciones políticas fueron completamente ignoradas; su diseño organizacional fue sostenido sin necesidad de Marx o de ideas de izquierda. Para Burrell, el weberianismo de derecha proveyó la defensa perfecta de las reglas burocráticas y la importancia de la función administrativa. Weber, el cual era políticamente de izquierda e intelectualmente idealista, había sido ignorado en todo su trabajo clásico, incluyendo su concepto de *Verstehen*.

Cabe resaltar que Burrell no pretende hacer un debate en contra de la racionalidad, por lo que también rechaza el nihilismo. Para el autor, el nihilismo se sostuvo en el completo rechazo a la existencia de instituciones y de autoridad, así como en la negación de valores, de la posibilidad de la comunicación humana y de la propia existencia. Ambas instancias de conocimiento dependían del cuestionamiento sobre la existencia de arreglos

sociales y, por lo tanto, están mutuamente relacionadas; ambas son en alguna forma modernas o derivadas de nociones modernistas; mientras que difieren en torno al concepto de razón, ambas son conservadoras desde su punto de vista.

Pandemonium es la gran metáfora que guía el libro. El autor nos invita a conocer esta ciudad premoderna en la cual aún predominan las viejas prácticas de la vida rural. En *Pandemonium* persiste la magia, se celebra la suciedad, lo obscuro y lo profano; no tanto para fomentar estas actividades, sino más bien para llamar la atención del tremendo costo intelectual de haberlas ignorado. *Pandemonium* surge debido a que la sociedad moderna pretendió ocultar su pasado rural; para el autor, la lujuria, el dolor, la enfermedad, la muerte y el asco bien pudieron desaparecer de las calles, pero permanecen ocultos dentro de la parte más nebulosa de nuestras venas. "Ocultarnos de la mierda no significa que se vaya" (p. 85).

En la muerte o en su contemplación, *Pandemonium* busca descubrir lo oculto y el entendimiento esotérico de la nigromancia; en sus laberínticas y oscuras páginas, encontraremos los principios alternativos de la organización. El autor nos invita a salirnos de la linealidad, a escaparnos a la salvaje parte sudoeste de Tasmania, fuera de los rayos de sol de la Ilustración, lejos de las olas envolventes de la vista de la racionalidad europea. *Pandemonium* es retrorregresivo y experimental, es nuevo y viejo a la vez; es la cosa más innatural de todas; es una ciudad con todo el estilo del cam-

po; contiene enfermedades y excremento; perros y gatos viven con las familias; la melancolía es el estado de ánimo de las personas que viven en él. El "I" anglófono no ha sido descubierto con ese significante de fuerte individualismo, es preferido el "je" o el "ich". *Pandemonium* es aquella parte escondida de la vida humana; está construido sobre la parte escondida de las organizaciones típicas que viven hoy y vivieron ayer y probablemente vivirán mañana.

Las exhibiciones del *pandemonium*, que corresponden a los capítulos en los que se divide el libro, van entresacando, a partir de interesantes metáforas y anécdotas, nuestras más oscuras humanidades. Cada exhibición refleja una característica humana olvidada dentro de la teoría organizacional, así como los graves daños que esos olvidos han tenido sobre nuestra propia vida. La primera exhibición, la de "los mataderos y la muerte", trata sobre la aplicación de la burocracia racional legal como mecanismo de muerte; el ejemplo que resalta es el del régimen nazi y el holocausto. *La burocracia en la República* de Weimar generó, según el autor, la mejor máquina de muerte. La segunda exhibición, de "el dolor y la enfermedad", es tal vez una de las más crudas para aquellos que quieran ver la organización y la vida humana color de rosa, como algo tranquilo y controlado. Este capítulo trata sobre el sadismo, el masoquismo, la tortura, el SIDA, las deformaciones corporales autoprovocadas, el gusto por la sangre y el dolor, etcétera.

"Satyrsville" o el "excesivo deseo

sexual en los machos” es el título de la tercera exhibición. Trata del sexo, pero también del poder de los hombres sobre las mujeres, del *androcentrismo* o, en palabras de Burrell, de la visión *fálica*. Para Burrell, las mujeres son usualmente ignoradas en la literatura y en la academia; la teoría organizacional es fundamentalmente *falocéntrica*. Con el trabajo del Marqués de Sade realiza una explícita discusión sobre la sexualidad y el papel del dolor en el placer. Burrell toma la tesis de que la cacería de brujas ocurrida a finales de 1500 y principios de 1600 se realizó porque la Iglesia deseaba frenar el esparcimiento de las prácticas de los grupos rurales, tales como rituales de fertilidad, orgías y bienvenidas a la primavera, así como otras festividades de cambio de estación que contaban con grandes festines y carnicerías de animales. La razón no era que dichas actividades fueran inmorales o ateas, sino que representaban una ideología y un estilo de vida alternativos para aquellos grupos sojuzgados. El sustento por el que se mantenía la brujería como una actividad prohibida es que potenciaba la subordinación ideológica. La supresión de la libertad sexual femenina a partir de este tipo de historias era provocada, según el autor, para mantener el poder y la unidad de pensamiento en la organización. Incluso actualmente, dice el autor, las mujeres son estereotipadas: las meseras, enfermeras y aeromozas son vistas como objetos sexuales, su imagen representa el servicio y la atención permanente a los hombres. Los uniformes son importantes, significan unidad de comando; la

dominación proviene del rango más alto, el cual es denominado como “capitán”, y es netamente una figura masculina.

El autor hace la anotación de sus intenciones por hacer una reerotización de la organización; su libro *The Organization of Pleasure*, de 1991, fue su principal intento por acercarse a esa postura. Sin embargo, en este nuevo libro reconoce que hay severos problemas con dicha conceptualización; la forma como fue expresado, dice ahora el autor, era demasiado utópica. Desde las paredes de *Pandemonium*, la reerotización de la organización es una idea falocéntrica.

La cuarta exhibición es la “Ciudad Panopticon”, en donde todo se ve, todo se sabe. Panopticon es la posibilidad de observar y ser observado todo el tiempo; existen cámaras que observan cualquier movimiento; la privacidad se pierde por completo; el monitoreo de las actividades de los hombres se da en todo momento. La noción más evidente en nuestra propia cotidianidad con el Panopticon, para sobresalir, es la necesidad de apariencia física, del mantenimiento de una buena relación personal con el superior, de la simulación de ser un buen jugador de equipo, de la suposición de lealtad, del ocultamiento de pensamientos deshonestos o no éticos, etcétera.

La quinta exhibición es denominada “The Pillory”. Aquí nos enfrentamos otra vez al dolor; el verdugo no sabe quién es su víctima, y quien recibe los latigazos no conoce al que lo somete. El tema relevante es la enseñanza. Para el autor, existen severas presiones institucionales que influyen

sobre alumnos, maestros y empleados. Hay una concentración *miope* sobre temas, materiales y reportes recientes; los cursos deben demostrar lo que los procesos administrativos pueden alcanzar. Las cuatro R (*Relevance, Recency, Results* y *Redemption*) han cobrado relevancia en la administración pública porque han transformado al estudiante en cliente. El crecimiento de la burocracia en las universidades modernas finalizó con la naturaleza relativamente *isocrática* de este tipo de organizaciones. Las McUniversidades han atemperado el uso de principios administrativos en vez de académicos.

La “Sala de los espejos” es la sexta y última exhibición. Ésta es la sala brillante; la realidad desaparece y entramos a la realidad virtual: la vida humana se transforma en un espectáculo teatral. Siguiendo a Martin Jay y su libro *In the Empire of the Gaze*, Burrell habla del “optocentrismo” como la relevancia de la vista y lo visible: “Nosotros somos como somos vistos” (p. 197). El autor menciona tres puntos de partida para entender el uso de las metáforas de la visión: primero, la noción de “ways of seeing” desarrollada por Wittgenstein, en la que se asienta que existen muchas formas incompatibles de ver la realidad; cada una de ellas tiene una visión angosta. La segunda es la noción de “mirror stage” de Jacques Lacan, en la cual el ser humano sólo puede verse como verdaderamente humano cuando aprende a observarse como los otros lo ven. La tercera noción es la de “reflexivity”, desarrollada por psicólogos sociales en sus estudios sobre el conocimiento y la comunicación.

El capítulo diez del libro es titulado tentadoramente “Retro-Organizational Theory”, sin embargo, lo que uno encuentra no es una teoría, por lo menos no lo que se conoce comúnmente como teoría, sino un llamado de atención sobre lo que de hecho ha versado todo el libro: el campesinado. Racionalizando el argumento, Burrell anota que más de la tercera parte de la población sigue siendo campesina, pero ésta genera sólo 3 por ciento de la producción. Los campesinos han estado detrás de todos los cambios importantes en la historia de la humanidad; la organización campesina o premoderna, si es que podemos llamarla así, está presente en algunas de las organizaciones más fuertes en la actualidad, como lo son la mafia o el ERI.

Burrell se pregunta, ¿por qué la teoría organizacional ha olvidado el dolor y el miedo del campesinado que estuvo detrás de los movimientos de 1917 (Rusia), 1949 (China) y 1975 (Kampuchea)? ¿Por qué no preguntamos más por ellos? ¿Somos acaso tan productivistas, tan proletarios, tan trabajadores que no podemos ver la producción de las organizaciones dentro del campesinado? El autor señala que cuando el poder gobernante no puede mantener una soberanía singular, entonces los campesinos bien pueden tener la capacidad de convertirse en una verdadera fuerza revolucionaria, como ocurrió en Rusia y en China.

De acuerdo con el libro, ellos son relevantes para la Teoría Organizacional en formas que nunca habíamos soñado; su dolor es señal de cambio, mas no de progreso en el mundo. El dolor

sentido por los actuales campesinos nos permite ver cómo su papel ha sido denigrado, envilecido y olvidado. Sin embargo, la importancia de resaltar la vida y el sufrimiento campesinos tiene mucho más significado. La sistematización de los procesos industriales, dice Burrell, ha permitido que no se necesite gran capacidad para trabajar en las fábricas. Los campesinos han sido forzados a incorporarse a las minas y a las fábricas. La automatización y el propio desprecio por lo no moderno nos ha hecho olvidarnos de esa realidad. Según Burrell, rascando dentro de un obrero encontraremos un campesino, y si buscásemos dentro de un capitalista industrial encontraríamos un terrateniente (p. 98).

La vida en las organizaciones tiene mucho más que ver con las historias de los campesinos de lo que nos podamos imaginar. La retroorganización es mirar hacia esos detalles de nuestros orígenes rurales. La visión del campesino existe dentro de nuestra contracultura de la vida industrial, existe en amplios segmentos de la actual población, existe en nuestra psiquis. Seguimos volteando al cielo para averiguar cómo será el clima; seguimos considerando a la naturaleza como algo que se desenvuelve en formas misteriosas, dando representaciones maravillosas. La noche nos da miedo y trepidación; la primavera nos provoca optimismo y esperanza. Tenemos plantas y mantenemos animales; usamos metáforas, mitos y cuentos de la vida rural (p. 76).

La teoría retroorganizacional busca reafirmar el rol del campesinado en nuestra vida contemporánea.

Esto no debe ser sorpresa, acepta Burrell, para los sociólogos rurales y para los especialistas del Tercer Mundo, aunque para los teóricos de la organización sí lo sea. Podría decirse que esa última idea es el único y principal sustento de la teoría retroorganizacional, a pesar de los múltiples ejemplos y anécdotas que suceden a lo largo del libro; el concepto regresivo parece sintetizarse en retornar al mundo premoderno. Sin embargo, el principal aporte de *Pandemonium. Towards a Retro-Organizational Theory* es desenmascarar los supuestos en los que se basa la teoría organizacional; nos reafirma que el modelo burocrático o cualquier otro modelo totalizador son sólo pretensiones de uniformidad. La vida es algo más complejo que la simple organización; no se trata de la organización de la vida, sino de *la vida y la organización*.

En México encontramos muchos más ejemplos de nuestra época premoderna que los que Burrell pudiera imaginarse, y es que en México existe un sincretismo patente en la vida cotidiana; las costumbres indígenas se mantienen en lo más profundo de nuestro ser, muy a pesar de la negación que hagamos de ellas. El machismo mexicano es notorio hasta en las más altas autoridades; la nula importancia que se dio a los asesinatos de mujeres maquiladoras en Ciudad Juárez por parte de las autoridades es el ejemplo más evidente, mas no el único. El movimiento neozapatista de 1994 puede caracterizarse, desde mi punto de vista, como un movimiento burrelliano; a todos aquellos que creíamos que habíamos llegado al

Primer Mundo, al límite máximo de la modernidad, el movimiento neozapatista nos hizo recordar que no somos una sociedad homogénea; los indígenas chiapanecos lograron ocupar el reflector de la sociedad mexicana; ellos nos hicieron enfrentar nuestra negación de los otros, de los

olvidados, de aquello que a la vez somos nosotros mismos. La forma organizacional en el campo, y muy en especial en las regiones indígenas, ha sido negada en vista de su irracionalidad o quizá de ineficiencia. ¿No será que nosotros somos los que estamos mal?