

2 ORGANIZACIONES MODERNAS

adecuadamente para lograr sus fines. Como veremos, todo esto permite que las organizaciones satisfagan las diversas necesidades de la sociedad y de sus ciudadanos más eficazmente que agrupaciones humanas más pequeñas y más naturales, tales como las familias, los grupos de amigos y las comunidades.

Las organizaciones no son una invención moderna. Los faraones usaron las organizaciones para construir las pirámides. Los emperadores de China las usaron hace mil años para construir grandes sistemas de riego. Y los primeros papas crearon una Iglesia universal al servicio de una religión universal. No obstante, la sociedad moderna tiene más organizaciones que satisfacen mayor variedad de necesidades sociales y personales, que incluyen mayor proporción de sus ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas. De hecho, la sociedad moderna tiene tantas organizaciones que se necesita todo un sistema de organizaciones de segundo orden para organizar y supervisar a aquéllas. Ejemplos de ello son, en Estados Unidos, comisiones reguladoras tales como la Comisión de Valores y Bolsa y la Junta Nacional de Relaciones Laborales.

Por último, podemos decir también que la organización moderna es generalmente más eficiente que la antigua o la medieval. Los cambios en la naturaleza de la sociedad han hecho que el medio social acepte de mejor gana las organizaciones, y el arte de la planeación, la coordinación y el control se han desarrollado con el estudio de la administración.

Este aumento de la amplitud y racionalidad de las organizaciones no se ha realizado sin costo social y humano. Mucha gente que trabaja para organizaciones se siente profundamente frustrada y enajenada a consecuencia de su trabajo. La organización, en vez de convertirse en servidor obediente de la sociedad, se vuelve a

3 RACIONALIDAD Y FELICIDAD

veces su amo. La sociedad moderna —lejos de ser una *Gemeinschaft*, una asamblea comunal— se asemeja muchas veces a un campo de batalla donde se enfrentan gigantes de la organización. Pero todo el mundo está de acuerdo en que los efectos indeseables no superan a los considerables beneficios de las organizaciones. Aunque pocas personas estarían de acuerdo en volver a una sociedad más tradicional, donde las agrupaciones humanas fuesen pequeñas, íntimas e ineficientes, se hacen esfuerzos constantes para reducir los efectos de frustración y distorsión de estos descomunales instrumentos sociales de la sociedad moderna, al mismo tiempo que se mantiene, e incluso se acrecienta, su eficiencia.

En este punto debemos salir al paso de un grave malentendido. No todo lo que aumenta la racionalidad reduce la felicidad y no todo lo que aumenta la felicidad reduce la eficiencia. Los recursos humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Generalmente, cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es. Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. Dentro de ciertos límites, la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones e, inversamente, sin organizaciones eficientes no hay que pensar mucho en nuestra felicidad. Sin organizaciones que marchen bien no podría mantenerse nuestro nivel de vida, nuestro nivel cultural ni nuestra vida democrática. Así, pues, hasta cierto grado, la racionalidad de la organización y la felicidad humana van de conuno. Pero en toda organización se llega a un punto en el que la felicidad y la eficiencia dejan de sostenerse mutuamente. No todo trabajo puede ser bien pagado o satisfactorio, ni todas las reglamentaciones y órdenes pueden hacerse aceptables. Aquí llegamos a la conclusión de que nos enfrentamos con un verdadero dilema.