

# JRSTema11Laburocraciaprofesional...



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada

PARTICIPA EN NUESTRA

ENCUESTA

**ESPACIOS**  
DE EDUCACIÓN SUPERIOR

APRENDEMOS  
ENTRE TODOS

PARTICIPA  
ES POR TI

**ENCUESTA SOBRE LA EXPERIENCIA  
UNIVERSITARIA DEL ESTUDIANTE**

PARTICIPA EN LA ENCUESTA DEL OBSERVATORIO ESDEES





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS  
Y ESCAQUÉATE  
DE TOMAR APUNTES HOY



## JRS ~ Tema 11: La burocracia profesional.

### 1. Descripción de la estructura básica

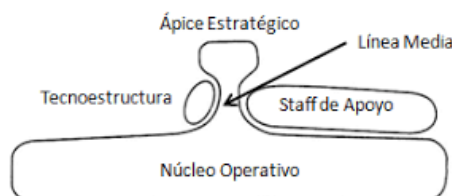
- 1.1 El trabajo en el núcleo de operaciones
- 1.2 La naturaleza burocrática de la estructura
- 1.3 El proceso de encasillamiento
- 1.4 La importancia del núcleo de operaciones
- 1.5 La descentralización
- 1.6 La estructura directiva
- 1.7 Los roles del directivo en la burocracia profesional
- 1.8 Formulación de estrategias

### 2. Condiciones de la burocracia profesional

### 3. Temas relacionados con la burocracia profesional

- 3.1 Problemas de coordinación
- 3.2 Problemas de libertad de acción
- 3.3 Problemas de innovación
- 3.4 Reacciones disfuncionales

- **Mecanismos de coord.** ⇒ Normalización de habilidades.
- **Parte fundamental** ⇒ Núcleo de operaciones ~ Descentralización tipo E.
- **Entorno** ⇒ Estable y Complejo.
- **Parámetros de diseño:**
  - Especialización horizontal, ampliación vertical //
  - Descentralización horizontal, descentralización vertical.



Est. de la Burocracia Profesional. Ej: organización de servicio personal como escuelas.

### 1. Descripción de la estructura básica

El trabajo ejecutado en el núcleo de operaciones suele ser estable, dando lugar a un comportamiento normalizado, pero es también complejo, por lo que ha de ser controlado por quién lo ejecuta.

## 1.1 El trabajo en el núcleo de operaciones

El mecanismo de coordinación es la normalización de conocimientos y habilidades, por lo que utiliza de forma intensiva su correspondiente parámetro de diseño, preparación, y de forma secundaria, puede recurrir al adoctrinamiento.

El N.O está formado por profesionales con control sobre sus actividades, lo que implica que trabajen con cierta independencia unos de otros. No habrá dos profesionales que apliquen los mismos conocimientos de forma idéntica.

La preparación inicial suele recibirse durante varios años en una institución especializada, con una posterior preparación práctica para aplicar los conocimientos formales, completando el proceso de adoctrinamiento iniciado en la educación formal.

## 1.2 La naturaleza burocrática de la estructura

Mediante la preparación, se interiorizan las normas que sirven al cliente y coordinan el trabajo profesional, dando lugar a orgs burocráticas, que se coordinan a través del diseño de las normas que predeterminan lo que hay que hacer.

| BUROCRACIA MAQUINAL  | BUROCRACIA PROFESIONAL  |
|--|---|
| La tecnoestructura diseña las normas de trabajo de los operarios.  | Las normas surgen en asociaciones profesionales externas.                             |
| Recurrir a la autoridad de naturaleza jerárquica (poder del puesto).   | Hincapié en la autoridad de naturaleza profesional (poder del experto).               |
| Cuando se le presenta un estímulo ejecuta una secuencia normativa de programas (no precisa hacer diagnóstico). | Intenta encontrar un programa normativo que se ajuste a una contingencia determinada. |

## 1.3 El proceso de encasillamiento

## RAZONES POR LAS QUE DEJARLO TODO Y VIAJAR A AUSTRALIA

Qué te ofrece este increíble país:

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I | S | E | D | A | L | N | N | A | B | A | D | S | I | S | E | D | A | L | L | S | R | A |
| A | Q | E | R | O | N | O | C | U | D | I | S | A | A | Q | E | R | O | N | I | O | A | P |
| P | G | S | R | P | A | I | S | R | E | A | E | R | P | G | S | R | P | A | I | E | U | M |
| N | M | T | U | I | S | T | S | T | L | V | D | B | N | M | T | U | I | S | A | A | A | O |
| N | O | A | A | R | A | A | N | A | B | D | O | R | N | O | A | A | R | A | G | U | C | E |
| R | A | B | A | A | F | E | O | C | A | R | L | S | R | A | B | A | A | F | N | D | O | K |
| A | P | I | I | P | G | K | E | A | V | A | I | O | A | P | I | I | P | G | M | T | U | I |
| N | N | A | B | A | D | R | D | N | E | A | I | E | U | M | L | O | A | N | O | A | A | R |
| O | C | U | D | I | S | R | A | G | N | S | A | A | A | O | I | A | E | M | A | B | A | A |
| I | S | R | E | A | E | R | V | U | T | O | G | U | C | E | D | G | R | N | P | I | I | P |
| T | S | T | L | V | D | P | S | R | U | A | N | D | O | K | A | O | O | E | M | L | O | A |
| A | N | A | B | D | O | E | V | O | R | T | R | V | E | L | D | R | S | S | O | I | A | E |
| E | O | C | A | R | L | F | R | S | A | E | M | P | L | E | O | A | A | T | E | D | G | R |

### Palabras a encontrar:

NuevosAmigos  
Estabilidad  
Aventura  
Empleo  
Koalas  
Canguros  
Surf



¿PERDIDO/A? ¡PIÉRDETE EN AUSTRALIA!

¡GANA UNA BECA PARA ESTUDIAR  
EN AUSTRALIA GRATIS!

¡Escanea el código QR y participa en el sorteo!



Para entender la forma en que funciona la burocracia profesional en el N.O., es útil concebirla como un conjunto de programas normativos que se aplican a determinadas contingencias también normalizadas. Así, el trabajo del profesional consta de 2 tareas:

1. Categorizar las necesidades del cliente de acuerdo con una contingencia, indicando así el programa normativo a utilizar, tarea denominada **diagnóstico**.
2. Ejecutar dicho programa (**tratamiento**).

Mediante el “encasillamiento” se simplifican estas tareas, permitiendo:

- a. Separar las distintas tareas de operaciones para asignárselas a profesionales individuales, relativamente autónomos. Así, cada uno de los puede dedicarse a perfeccionar sus habilidades.
- b. No negar la existencia de incertidumbre en el servicio al cliente, sino intentar contenerla en los puestos de determinados profesionales.
- c. Crear en la estructura organizacional una equivalencia entre las bases de agrupación funcional y de mercado, al ser categorizados los clientes en relación a los especialistas funcionales que los atienden.

## 1.4 La importancia del núcleo de operaciones

Es la parte central de la B.P. Sólo hay otra parte que está también plenamente desarrollada, el **staff de apoyo**, que se dedica a servir al N.O.

La tecnoestructura no está muy elaborada, y la línea media es también reducida, al ser escasa tanto la necesidad de supervisión directa como de adaptación mutua.

## 1.5 La descentralización

Esta es una estructura sumamente descentralizada en sus dimensiones horizontal y vertical. Gran parte del poder del trabajo de operaciones recae en los profesionales. Existe, no obstante, un control colectivo de sus colegas que los prepararon y adoctrinaron

El poder del profesional deriva de:

- La complejidad del trabajo, que impide la supervisión por parte de directivos o la normalización por los analistas.
- La existencia de una fuerte demanda de sus servicios.

Esto permite una movilidad profesional y necesidad de autonomía. La promoción en estas orgs no está tan relacionada con el ascenso en la escala administrativa como con la capacidad de resolver





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS  
Y ESCAQUÉATE  
DE TOMAR APUNTES HOY



problemas profesionales cada vez más complejos.

### 1.6 La estructura directiva

Los profesionales no solo controlan su trabajo, sino que aspiran a un control colectivo de las decisiones directivas que los afectan, para lo cual deben controlar la línea media, lo que consiguen siendo ellos quienes desarrollan buena parte del trabajo administrativo.

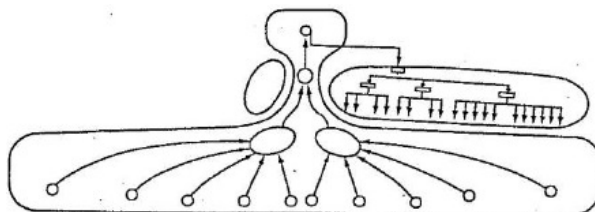
Los directivos que desean ejercer poder tienen que ser miembros titulados de la profesión y ser elegidos o consentidos por los operarios profesionales, configurándose una estructura directiva bastante democrática.

Esta estr. directiva recurre a la adaptación mutua como mecanismo de coord., siendo frecuentes los dispositivos de enlace, abundando los comités permanentes y los grupos de trabajo ad hoc.

Estas orgs suelen describirse como pirámides invertidas en las que los op. profesionales aparecen encima, siendo el cuerpo de directivos de línea como una especie de staff de apoyo profesional.

El staff de apoyo se presenta como una constelación de burocracia maquinal dentro de la burocracia profesional. Surgen así 2 jerarquías paralelas:

1. Democrática (ascendente) para los profesionales  $\Rightarrow$  El poder corresponde al carácter experto.
2. Descendente para el staff de apoyo, con forma de burocracia maquinal, dependiendo el poder y el estatus del puesto administrativo.



Concluimos afirmando que lo más adecuado sería calificar a la bur. profesional como un ejemplo de meritocracia.

## 1.7 Los roles del directivo en la burocracia profesional

Aunque el directivo de la bur. profesional no controla directamente a los profesionales bajo su “mando”, sí puede desempeñar una serie de roles que le otorgan un considerable poder indirecto en la estructura.

El directivo de la bur. profesional dedica mucho tiempo a corregir las anomalías de la estructura. El encasillamiento es en el mejor de los casos, imperfecto, creando problemas entre los profesionales.

El profesional suele rechazar las tareas de dirección y administración, lo que le lleva a depender del directivo eficaz, con enorme importancia en los límites de la organización, entre los profesionales internos y las partes interesadas de fuera.

El poder en estas estructuras fluye hacia los profesionales dispuestos a desempeñar un trabajo directivo en lugar del suyo profesional, pero el directivo profesional solo conserva su poder mientras sirve efectivamente a los intereses de los profesionales a su cargo.

## 1.8 Formulación de estrategias

Dado que resulta muy difícil medir sus outputs, también lo será llegar a un acuerdo sobre los objetivos, por lo que la estrategia pierde en gran medida su sentido en la bur. profesional.

Cada profesional tiene autonomía y plantea sus propias estrategias, con las limitaciones impuestas por asociaciones e instituciones, que inculcan estrategias en los profesionales durante su preparación.

No obstante, hay cierta libertad que permite que cada organización adopte las estrategias básicas a sus situaciones concretas.

Las estrategias propias de la bur. profesional representan el efecto acumulativo en el transcurso del tiempo de los proyectos.

En estos casos, el directivo no puede imponer su voluntad sobre los profesionales del N.O., sino que ha de recurrir a su poder informal para generar cambios en la organización.

## 2. Condiciones de la burocracia profesional

- **Entorno** ⇒ Complejo y estable, porque exige conocimientos que requieren un aprendizaje previo con extensos programas de preparación formal y permite que las habilidades necesarias queden bien definidas.
- **Edad y Tamaño** ⇒ Factores de menor importancia.
- **Sistema técnico** ⇒ Se caracteriza por no ser excesivamente regulador ni sofisticado, ni automatizado. En su forma más pura, presenta una tecnología (base de los conocimientos) sofisticada, aunque los instrumentos utilizados no lo son.

Cuando se enfrenta a la presión de un entorno más dinámico, surge un híbrido con la adhocracia, que podría denominarse **buro-adhocracia profesional**.

Destacamos también la **empresa artesanal**, en la que la org recurre a artesanos cualificados que utilizan instrumentos relativamente sencillos para producir outputs normalizados, necesitando un largo período de aprendizaje para adquirir las habilidades necesarias.

Resaltamos también la **burocracia profesional dispersa**, cuando la bur. profesional se diversifica por zonas geográficas. Aquí cabe destacar la selección de los empleados con cautela, asegurando su extensa preparación y profundo adoctrinamiento.

Para terminar, cuando los profesionales que aplican habilidades complejas adoptan un líder fuerte como en las estructuras simples, surge otro híbrido: la **burocracia profesional simple**.

### 3. Temas relacionados con la burocracia profesional

La bur. profesional satisface algunas de las necesidades primordiales de los hombres y mujeres de hoy:

- Es relativamente democrática y claramente meritocrática.
- Otorga gran autonomía al operario profesional, dando lugar a profesionales muy responsables y motivados con su trabajo.

Pero estas mismas características generan los principales problemas de la bur. profesional:

- No existe control del trabajo fuera de la profesión.
- No existe forma de corregir deficiencias que los profesionales suelen pasar por alto.





# MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



- a. Problemas de coordinación.
- b. Problemas de libertad de acción.
- c. Problemas de innovación.
- d. Reacciones disfuncionales.

## 3.1 Problemas de coordinación

La normalización de habilidades es insuficiente para coordinar a los profesionales con el staff de apoyo y a los profesionales entre sí.

El primer caso dará lugar a una doble presión sobre el staff: el derivado del poder de la autoridad formal y el derivado del poder del experto profesional (informal).

El segundo caso es causado por el hecho de que las burocracias profesionales no son entidades integradas, sino colecciones de individuos que se reúnen para aprovechar recursos y servicios de apoyo comunes. Pero el proceso de encasillamiento es fuente de muchos conflictos cuando no funciona de forma eficaz.

## 3.2 Problemas de libertad de acción

El proceso de encasillamiento deja total libertad de acción a los profesionales que no son 100 % competentes y concienzudos, y la bur. profesional no puede hacer frente a los profesionales incompetentes o inconscientes.

En ocasiones dejan de actualizar sus habilidades, o en otro caso, se centran tanto en estas que olvidan a los clientes, dando lugar en el último caso a una reversión medio/fines, al confundirse las necesidades de los clientes con las habilidades que es capaz de ofrecerles. El tratamiento de esta reversión se ve dificultada por la dificultad de medir los outputs.

Por otro lado, la excesiva libertad de acción estimula a muchos profesionales a desentenderse de las necesidades de la organización por no sentirse parte de ella.

## 3.3 Problemas de innovación

Innovación implica cooperación, lo que exige un esfuerzo interdisciplinario. El problema está en la falta de voluntad de cooperación. La bur. profesional es una estructura inflexible, adecuada para producir outputs normalizados, pero inadecuada para producir otros nuevos.

De ahí que los procesos de cambio sean largos, lentos y difíciles.

### 3.4 Reacciones disfuncionales

Los ajenos a la profesión pueden ver los problemas anteriores como una consecuencia de la falta de control externo, por lo que buscan recurrir a otros mecanismos de coordinación.

- **Supervisión directa**  $\Rightarrow$  implica la imposición de un nivel de supervisión intermedio, pero las actividades profesionales concretas son difíciles de controlar por cualquier persona no profesional.
- Las otras formas de normalización obstaculizan y desaniman a los profesionales.

El hecho es que el trabajo complejo no puede realizarse si el operario encargado de ejecutarlo no tiene control sobre él.

En conclusión, los cambios en una bur. profesional deben introducirse lentamente en el proceso de cambio de profesionales, cambio de aspirantes a introducirse en la profesión, de lo que aprenden en las escuelas profesionales y de su voluntad de actualizar habilidades.