**Capítulo 6: “el modelo burocrático y la teoría estructuralista de la administración”**

La teoría de la burocracia surgió en función de los siguientes aspectos

1. Fragilidad y parcialidad de las teorías clásica y de las relaciones humanas ya que ambas son opuestas y contradictorias.
2. Necesidad de un modelo de organización racional capas de caracterizar todas las variables involucradas
3. Tamaño y complejidad creciente de las empresas, que exigen modelos organizacionales más sofisticados

La burocracia es una forma de organización que se basa en la racionalidad es decir en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos para garantizar la máxima eficiencia

Para comprender la burocracia Max weber distingue tipos de sociedad y autoridad.

1. Tipos de sociedad:
2. **Tradicional**: donde predominan características patriarcales. como en la familia el roll del padre/jefe. No es racional, poder heredado
3. **Carismática**: donde predominan características místicas, arbitrarias y personalistas. Ej partidos políticos/Hitler/S. Jobs.

No es racional ni heredada

1. **Legal**, nacional o burocrática: donde predominan las normas impersonales y la racionalidad en la elección de los medios y fines. como en las grandes empresas, ejércitos. Que las ordenes son basadas en leyes y normas. Racional formal
2. Para weber cada tipo de sociedad corresponde a un tipo de autoridad que define: como la probabilidad de que un comando o una orden especifica sean obedecidos.

La legitimidad es el motivo que explica por que las personas obedecen las ordenes de alguien

La dominación es una relación de poder en la cual el gobernante cree tener el derecho de ejercer el poder y los gobernados tiene que acatar sus ordenes

Weber identifica tres factores para el desarrollo de la burocracia:

1). **Desarrollo de la economía monetaria**. La moneda no sólo facilita sino que racionaliza las transacciones económicas. En la burocracia, la moneda asume el lugar de la remuneración en especie para los empleados, lo que permite la centralización de la autoridad y el fortalecimiento de la administración burocrática.

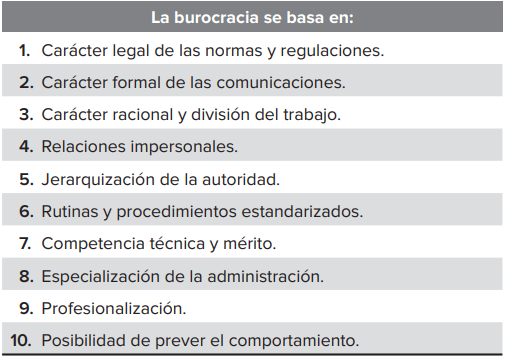
2). **Crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno**. Sólo un tipo burocrático de organización podría manejar la enorme complejidad y el tamaño de tales actividades del Estado.

3). **Superioridad técnica del modelo burocrático en términos de eficiencia**. Sirvió como la fuerza autónoma interna para imponer su prevalencia. “La razón decisiva de la superioridad de la organización burocrática fue su superioridad técnica sobre cualquier otra forma de organización

El modelo concebido por Max Weber fue adoptado rápidamente por las grandes empresas como Ford, Phillips, General Motors.

**Características de la burocracia**:

Según el concepto popular, se entiende por burocracia a una organización donde el papeleo se multiplica y acumula impidiendo soluciones rápidas o eficientes. Para Max Weber el concepto de burocracia es exactamente lo contrario: es la organización eficiente por excelencia y que define hasta en los mínimos detalles cómo deben hacerse las cosas y tiene las siguientes características :



1. Carácter legal de normas y regulaciones: la burocracia es una organización ligada por normas y regulaciones establecidas previamente por escrito. que define cómo deberá funcionar la organización y prevén todas las ocurrencias y las encuadran en un esquema capaz de regular todo lo que suceda dentro de la organización.
2. Carácter formal de las comunicaciones: la burocracia es una organización ligada por comunicaciones escritas. Las reglas, decisiones y acciones administrativas son formuladas y registradas por escrito como estas son repetitivas y constantes, la burocracia se apoya en rutinas y formularios para su cumplimiento.
3. Carácter racional y división del trabajo: la burocracia es una organización que se caracteriza por una división sistemática del trabajo Cada uno debe saber cuál es su tarea, cuál es su capacidad de mando sobre los demás y cuáles son los límites de su tarea, derecho y poder, para no sobrepasarlos, no interferir en la competencia ajena y no perjudicar la estructura existente.
4. Impersonalidad en las relaciones personales: la distribución de las actividades se realiza impersonalmente, esto es, en términos de cargos y funciones Su administración se realiza sin considerar a las personas como personas, sino como ocupantes de cargos y funciones La burocracia debe garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y van, los cargos y las funciones permanecen con el transcurso del tiempo.
5. Jerarquía de la autoridad: la burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de un puesto superior
6. Rutinas y procedimientos estandarizados: la burocracia es una organización que establece las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. El ocupante de un cargo no hace lo que quiere, sino lo que la burocracia le impone que haga.
7. Competencia técnica y meritocracia: la burocracia es una organización en la cual la elección de las personas se basa en el mérito y la competencia técnica, y no en preferencias personales
8. Especialización de la administración: la burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo están separados de la propiedad de los medios de producción. Los administradores de la burocracia no son sus dueños, accionistas o propietarios.
9. profesionalización de los participantes: se caracteriza por la profesionalización de los participantes. Cada empleado de la burocracia es un profesional, Pues:
10. **Es un especialista**: cada empleado está especializado en las actividades de su puesto
11. **Es asalariado**: el empleado de la burocracia participa de la organización y por eso percibe salarios correspondientes al cargo que ocupa
12. **Es ocupante de un cargo**: el empleado de la burocracia ocupa un cargo, que es su principal actividad en la organización y agota todo su tiempo de permanencia en ella.
13. **Es nombrado por su superior jerárquico**: el funcionario es un profesional seleccionado y elegido por su competencia y capacidad, asalariado, promovido o despedido de la organización por su superior jerárquico, quien tiene plena autoridad
14. **Su mandato es por tiempo indeterminado**: el empleado ocupa un cargo dentro de la burocracia y su tiempo de permanencia en él es indefinido
15. **Hace carrera dentro de la organización**: a medida que el empleado demuestre méritos, capacidad y competencia, puede ser promovido a otros cargos superiores

**Ventajas de la burocracia**

Weber vio incontables razones para explicar el avance de la burocracia sobre otras formas de organización. Para él, las principales ventajas de la burocracia son:

1. Racionalidad en relación con el alcance de los objetivos de la organización.

2. Precisión en la definición del cargo, la operación y el conocimiento exacto de los deberes. 3. Rapidez en la toma de decisiones, pues cada uno sabe lo que debe hacerse, las órdenes y la documentación se tramitan a través de canales preestablecidos.

4. Univocidad de la interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita. Además, la información es discreta, pues se proporciona sólo a quien debe recibirla.

5. Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización, reducción de costos y errores, pues las rutinas son definidas por escrito.

6. Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que es apartado. Además de eso, los criterios de selección y elección del personal se basan en la capacidad y competencia técnica.

7. Reducción de conflictos entre las personas; cada empleado sabe lo que se le exige y los límites entre sus responsabilidades y las de los demás.

8. Constancia, se toman las mismas decisiones en las mismas circunstancias.

9. Confiabilidad, pues el negocio es conducido a través de reglas conocidas

**Disfunciones de la burocracia**

1. Interiorización de las normas

2. Exceso de formalismo y papeleo

3. Resistencia a los cambios

4. Despersonalización de las relaciones

5. Categorización de las relaciones

6. Súper conformidad

7. Exhibición de señales de autoridad

8. Dificultades con los clientes

**Las principales críticas a la burocracia son:**

1. Racionalismo excesivo: Katz y Kahn destacan que la organización burocrática es súper racionalizada y no considera la naturaleza organizacional ni las condiciones circunyacentes del ambiente
2. Mecanicismo y limitaciones de la “teoría de la máquina”: la teoría tradicional (cuyos tres modelos clásicos son los de Taylor [administración científica], Fayol [teoría clásica] y Weber [modelo burocrático]) se enfocó en las estructuras internas, abordando los problemas organizacionales en términos de sistemas cerrados.

a) Especialización de las tareas: para obtener eficiencia con la subdivisión de las operaciones en sus elementos básicos.

b) Estandarización del desempeño de cada función: para facilitar el control y evitar errores.

c) Unidad de mando y centralización de la toma de decisiones: la organización es concebida como una máquina. Para mantener la coordinación del todo, las decisiones son centralizadas

3. Conservadurismo: Bennis apunta críticas a la burocracia: Para sobrevivir, la organización burocrática debería cumplir también tareas secundarias, como:

a) Mantener el sistema interno e integrar el “lado humano de la empresa” (organización informal)

b) Adaptarse y amoldarse al ambiente externo: adaptabilidad a las condiciones ambientales.

**En resumen,** la teoría weberiana se asemeja a la teoría clásica en cuanto al énfasis en la eficiencia técnica y estructura jerárquica de la organización; sin embargo, ambas teorías son diferentes entre sí, a saber:

a) La teoría clásica se preocupó por los detalles, como amplitud de control, asignación de autoridad y responsabilidad, número de niveles jerárquicos, departamentalización, y Weber se preocupó por los grandes esquemas de organización y su explicación.

b) En cuanto al método, los autores clásicos utilizaron un enfoque deductivo, mientras que Weber es esencialmente inductivo.

c) La teoría clásica se refiere a la organización industrial, mientras que la teoría de Weber integra una teoría general de la organización social y económica.

d) La teoría clásica presenta una orientación normativa y prescriptiva mientras que la orientación de Weber es descriptiva y explicativa.

**Comparando la teoría de Weber con las de Taylor y Fayol, se concluye:**

a) Taylor buscaba medios y un método científico para realizar el trabajo rutinario de los obreros. Su mayor contribución fue a la gerencia.

b) Fayol estudiaba las funciones de la empresa. Su contribución fue a la dirección.

c) Weber se preocupaba por las características de la burocracia. Su contribución fue a la organización, considerada como un todo

**teoría estructuralista de la administración**

estructuralista de la administración pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales. Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización

**Análisis de las organizaciones**

Para estudiar a las organizaciones, los estructuralistas utilizan un análisis organizacional más amplio que el de cualquier otra teoría anterior, pues pretenden conciliar las teorías clásica y de las relaciones humanas, basándose en la teoría de la burocracia. Así, el análisis estructuralista de las organizaciones se realiza a partir de un enfoque múltiple que tiene en cuenta simultáneamente los fundamentos de esas teorías

1. Enfoque múltiple; organización formal e informal: mientras la teoría clásica se concentra en la teoría formal y la teoría de las relaciones humanas en la organización informal, los estructuralistas intentan estudiar la relación entre ambas organizaciones: formal e informal, dentro de un enfoque múltiple}
2. Enfoque múltiple; recompensas materiales y sociales: tanto el enfoque de la teoría clásica como el de la teoría de las relaciones humanas son fragmentarios y parciales. Los estructuralistas combinan los estudios de ambas teorías en cuanto a las recompensas utilizadas por la organización para motivar a las personas
3. Enfoque múltiple; distintos enfoques de la organización: para los estructuralistas, las organizaciones pueden ser concebidas según dos formas diferentes: el modelo racional y el modelo del sistema natural
4. Enfoque múltiple; niveles de la organización: las organizaciones se caracterizan por una jerarquía de autoridad y diferenciación de poder
5. Enfoque múltiple; diversidad de las organizaciones: mientras la administración científica y la escuela de las relaciones humanas se enfocaron en las fábricas y empresas, el enfoque estructuralista amplió el campo de análisis para incluir otros tipos de organizaciones, como públicas y privadas, organizaciones militares y religiosas.
6. Enfoque múltiple; análisis interorganizacional: todas las teorías administrativas anteriores se preocuparon por fenómenos que ocurren dentro de la organización, tanto que fueron criticadas por el hecho de adoptar un enfoque de sistema cerrado, es decir, por el hecho de utilizar el modelo racional de organización como base de sus estudios

**Apreciación critica de la teoria estructuralista**

Aun cuando el estructuralismo no constituya una teoría propia y distinta en la teoría general de la administración, para efectos didácticos tiene un lugar especial en esta obra, pues hizo una considerable contribución.

**1)** Convergencia de varios enfoques diferentes: con el estructuralismo se nota una convergencia de varios enfoques, a saber: teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia, en un intento de integrar y ampliar los conceptos de dichas teorías; el llamado enfoque múltiple en el análisis de las organizaciones.

**2)** Ampliación del enfoque teórico: el estructuralismo cambia el foco de atención hacia el individuo (teoría clásica) y el grupo (teoría de las relaciones humanas), es decir, hacia la estructura de la organización como un todo. En ese contexto, la teoría estructuralista se interesa por la organización total como sistema social cuya estructura debe ser estudiada en sí misma

**3)** Doble tendencia teórica: en el estructuralismo coexisten dos tendencias teóricas determinantes: la integrativa y la del conflicto

**4)** Análisis organizacional más amplio: la teoría estructuralista estimuló el estudio de organizaciones no industriales y no lucrativas, como escuelas, universidades, hospitales, sindicatos, penitenciarías, etc.; trata sobre todo de las organizaciones complejas y del estudio y análisis de las organizaciones formales

**5)** Inadecuación de las tipologías organizacionales: las tipologías de las organizaciones ofrecidas por los estructuralistas son criticadas por sus limitaciones en cuanto a la aplicación práctica y por el hecho de estar basadas en una variable única o aspecto básico. Su aplicabilidad y validez son problemáticas

**6)** Teoría de la crisis: la teoría estructuralista es denominada “teoría de la crisis”, pues tiene más que decir sobre los problemas y las patologías de las organizaciones complejas que de su normalidad. Los autores estructuralistas son críticos y revisionistas, y procuran localizar en las organizaciones el núcleo de sus problemáticas

**7)** Teoría de transición y cambio: la teoría estructuralista es de transición y cambio, en la que todo el campo parece estar en un estado de crecimiento acelerado, y aún falta una definición exacta de los componentes y las relaciones que la teoría de sistemas definió pos teriormente.

**Interfaz de usuario gráfica, Texto, Aplicación, Correo electrónico

Descripción generada automáticamente**

**Conclusiones:**

El modelo burocrático de Max Weber sirvió de inspiración a la teoría administrativa. Las características de la burocracia como: carácter legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización, profesionalización y completa previsibilidad del funcionamiento trajeron gran racionalidad a las organizaciones. Sin embargo, el modelo burocrático presenta disfunciones, como la internalización de las reglas y apego a los reglamentos, formalismo y papel, resistencia a los cambios, despersonalización de la relación, categorización del proceso de toma de decisiones, hiperconformismo, exhibición de señales de autoridad, dificultad en la atención al cliente y conflictos con el público que necesitan solucionarse. Sin embargo, una apreciación crítica de la burocracia nos lleva a la conclusión de que, a pesar de todas sus limitaciones y restricciones, fue una de las mejores alternativas de organización a lo largo del siglo pasado, principalmente cuando dejó de lado el enfoque normativo y prescriptivo para enfocarse en uno descriptivo y explicativo con el inicio del eclecticismo de la teoría estructuralista, que trajo nuevas y diferentes opciones que proporcionaron una enorme ampliación de los horizontes de la Administración, abriendo las puertas a la teoría conductual. Un nuevo escenario por delante.