



CAPÍTULO 5

Enfoque Estructuralista de la Administración



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN



Rojas 2005



AGENDA DE LA CLASE

1. Max Weber y la Burocracia
2. Disfunciones de la burocracia
3. La teoría estructuralista
4. Autoridad, Poder e influencia
5. Criticas a la burocracia



Rojas 2005

2



• **BUROCRACIA.**

Una organización formal marcada por una clara jerarquía de autoridad, la existencia de reglas y procedimientos escritos, constituidos por trabajadores a horario completo y orientados a lograr la eficiencia en los objetivos y metas organizacionales.

Rojas 2005

3



- Las burocracias surgieron a partir de la era victoriana como consecuencia de la necesidad de orden y precisión sentida por las organizaciones y de las reivindicaciones de los trabajadores por un trato justo e imparcial
- Este modelo surgió como reacción a la crueldad, el nepotismo y los juicios tendenciosos, típicos de las prácticas administrativas, inhumanas e injustas, del inicio de la Revolución Industrial.

Rojas 2005

4



MAX WEBER

Sociólogo alemán (Erfurt, Prusia, 1864 - Múnich, Baviera, 1920). Max Weber era hijo de un jurista y político destacado del Partido Liberal Nacional en la época de Bismarck. Estudió en las universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga, interesándose especialmente por el Derecho, la Historia y la Economía.



Rojas 2005

5



MAX WEBER



- Las primeras investigaciones de Max Weber versaron sobre temas económicos, algunas de ellas realizadas por cuenta de los intelectuales reformistas conocidos como «socialistas de cátedra».
- Desde 1893 fue catedrático en varias universidades alemanas, fundamentalmente en Heidelberg, salvo los años 1898-1906 en que, aquejado de fuertes depresiones, dejó la enseñanza para dedicarse a viajar y a investigar.

Rojas 2005

6



MAX WEBER

- Weber es conocido como uno de los fundadores de la moderna sociología pero también realizó aportaciones interesantes conectando los ámbitos religioso, político y económico.
- Weber estudió las organizaciones desde el punto de vista estructuralista, se preocupó fundamentalmente por la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los fines (objetivos)

Rojas 2005

7



MAX WEBER

- En términos generales, puede decirse que Weber se esforzó por comprender las interrelaciones de todos los factores que confluyen en la construcción de una estructura social;
- En particular reivindicó la importancia de los elementos culturales y las mentalidades colectivas en la evolución histórica, rechazando la exclusiva determinación económica defendida por Marx y Engels.

Rojas 2005

8



Orígenes de la Teoría de la Burocracia

- La teoría de la burocracia se desarrolló dentro de la administración, en función de los siguientes aspectos:
 - La fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí. Ambas revelaban 2 puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, creando la necesidad de un enfoque. Más amplio y completo, de la estructura y de los participantes de la organización.
 - Se hizo necesario un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, y el comportamiento de los miembros, aplicable a la fábrica y a todas las formas de organización humana.

Rojas 2005

9



Orígenes de la Teoría de la Burocracia

- El creciente tamaño y la complejidad de las empresas pasó a exigir modelos organizacionales mejor definidos.
- La "industria en gran escala depende de la organización, de la administración y de las personas con diferentes habilidades.
- Hombres y mujeres deben situarse en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: deben ejecutar tareas específicas, y ser dirigidos y controlados".
- La teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas mostraron ser insuficientes.

Rojas 2005

10



Orígenes de la Teoría de la Burocracia

- El resurgimiento de la sociología de la burocracia.
- Según esta teoría, se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada, la cual debe explicársele exacta y minuciosamente, impidiéndosele, que sus emociones interfieran con su desempeño.
- La sociología de la burocracia propuso un modelo de organización y los administradores no tardaron en intentar aplicarlo a sus empresas.
- A partir de allí surge la teoría de la burocracia en la administración.

Rojas 2005

11



Tipos de Sociedad

Weber constituye su famosa Tipología de los Poderes sobre los diferentes tipos de dominación:

- **Dominación carismática:** se da en sociedades primitivas.
- El poder es encarnado por el líder, aquél que consigue demostrar un poder trascendente y extraordinario.
- A través de la magia o la religión se erige en un ser elegido mediador entre la sociedad y dios (comunidad y fuerzas espirituales).

Rojas 2005

12



Tipos de Sociedad

- **Dominación tradicional:** la comunidad reconoce y acepta el pasado como base constitutiva del presente. El pasado se encarna en herederos que son reconocidos como tales no por realizar algo extraordinario sino por tradición ancestral (sacerdotes / monarcas).
- **Dominación racional o legal:** el Estado y la burocracia son el máximo poder garante de la justicia y la eficacia, predominan normas impersonales

Rojas 2005

13



Tipos de Autoridad

A cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad.

- "Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida".
- La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado.
- Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas.

Rojas 2005

14



Tipos de Autoridad

- Poder significa, la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de cualquier tipo de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.
- El poder es la posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras.
- La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder.

Rojas 2005

15



Tipos de Autoridad

- La autoridad depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio.
- La legitimidad es el motivo que explica por qué determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder.
- Esa aceptación, esa justificación del poder, se llama legitimación.

Rojas 2005

16



Tipos de Autoridad

- La autoridad es legítima cuando es aceptada.
- Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación.
- La dominación significa que la orden del dominador influencia a los dominados, de tal manera que el contenido de la orden, se transforma en obediencia para los subordinados.
- La dominación es una relación de poder en la cual el dominador tiene derecho a ejercer poder y el dominado considera que su obligación es obedecer sus ordenes.

Rojas 2005

17



Tipos de Autoridad

- Las creencias que legitiman el ejercicio del poder existen en la mente del líder y de los subordinados, determinando la relativa estabilidad de la dominación, refleja las diferencias básicas entre los diversos sistemas de dominación.
- Weber establece una tipología de autoridad basándose, en las fuentes y tipos de legitimidad aplicados.

Rojas 2005

18



Tipos de Autoridad

- La dominación requiere un aparato administrativo, cuando la dominación se ejerce sobre un número de personas y un vasto territorio, necesita personal administrativo para ejecutar las órdenes y servir como punto de unión entre el gobernante y los gobernados.
- Weber describe 3 tipos de autoridad legítima:
 - **Autoridad tradicional.**
 - **Autoridad carismática.**
 - **Autoridad legal, racional o burocrática.**

Rojas 2005

19



Tipos de Autoridad

- **Autoridad tradicional**
 - Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas.
 - El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional.
 - El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia y es conservador.
 - Todo cambio social implica ruptura de las tradiciones.

Rojas 2005

20



Tipos de Autoridad

- **Autoridad tradicional**
 - En la dominación tradicional, la legitimación del poder viene dada de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar.
 - El líder tradicional es el señor que comanda, en virtud de su estatus de heredero o sucesor.
 - Aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional.

Rojas 2005

21



Tipos de Autoridad

• Autoridad tradicional

- Cuando la dominación tradicional, se extiende, puede asumir 2 formas de aparato administrativo para garantizar su supervivencia:

- *forma patrimonial*: los funcionarios que preservan la dominación tradicional son los servidores del "señor" y dependen económicamente de él.

- *forma feudal*: el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía con relación al "señor", puesto que los funcionarios, son sus aliados prestándole un juramento de fidelidad. Los vasallos ejercen una jurisdicción independiente, disponen de sus propios dominios administrativos y no dependen del "señor" en lo que atañe a remuneración y subsistencia.

Rojas 2005

22



Tipos de Autoridad

• Autoridad carismática

- Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican.

- Carisma: cualidad extraordinaria e indefinible en una persona.

- El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias.

- No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia.

Rojas 2005

23



Tipos de Autoridad

• Autoridad carismática

- El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o muestras de heroísmo o poder mental de persuasión y no debido a su posición o jerarquía.

- Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma.

Rojas 2005

24



Tipos de Autoridad

- *Autoridad carismática*
 - La legitimación de la autoridad carismática proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arrebató que consigue imponer a sus seguidores.
 - Cuando la dominación carismática incluye un número de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales más devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa.

Rojas 2005

25



Tipos de Autoridad

- *Autoridad carismática*
 - Ese aparato administrativo es inconstante e inestable.
 - El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposite en los subordinados.
 - La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado.
 - Si el subordinado deja de merecer la confianza del líder, pasa a ser sustituido por otro más confiable.

Rojas 2005

26



Tipos de Autoridad

- *Autoridad legal, racional o burocrática*
 - Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando.
 - Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa.

Rojas 2005

27



Tipos de Autoridad

- *Autoridad legal, racional o burocrática*
 - Se basa en la promulgación. La idea básica reside en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos.
 - El grupo gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes.
 - La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos.

Rojas 2005

28



Tipos de Autoridad

- *Autoridad legal, racional o burocrática*
 - La legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas.
 - En la dominación legal, la creencia en la justicia de la ley es fundamento de la legitimación.
 - El pueblo obedece las leyes porque cree que son decretadas por un procedimiento escogido, por los gobernantes y los gobernados.
 - El gobernante es visto como una persona que alcanzó tal posición, por procedimientos legales y en virtud de su posición alcanzada ejerce el poder dentro de los límites fijados por las normas y reglamentos sancionados legalmente.

Rojas 2005

29



Tipos de Autoridad

- *Autoridad legal, racional o burocrática*
 - El aparato administrativo que corresponde a la dominación legal es la burocracia, y su fundamento son las leyes y el orden legal.
 - La posición de los funcionarios y sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus colegas son definidas por reglas impersonales y escritas, que delinean, la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherentes a cada posición, etc.

Rojas 2005

30



Tipos de Autoridad

- *Autoridad legal, racional o burocrática*
 - La burocracia es la organización típica de la sociedad moderna democrática y de las grandes empresas.
 - La autoridad legal, abarca la moderna estructura del Estado y las organizaciones no estatales.
 - A través del "contrato" las relaciones de jerarquía en ella pasan a constituir esquemas de autoridad legal.

Rojas 2005

31



Tipos de Autoridad

Tipos de sociedad	Características	Ejemplos	Tipos de autoridad	Características	Legitimación	Aparato administrativo
Tradicional	Patriarcal y Patrimonial	Clanes, tribus	Tradicional	No es racional. Poder heredado	Tradicición, hábitos, usos y costumbres	Forma patrimonial y feudal
Carismática	Personalista mística y arbitraria	Grupos revolucionarios, partidos políticos	Carismática	No es racional, ni heredada, ni delegable	Características personales	Inconstante e inestable
Legal, racional	Racionalidad de los medios y objetivos	Estados modernos, empresas, ejércitos	Legal, racional o burocrática	Legal, racional, formal	Justicia de la ley	Burocracia

Rojas 2005

32



Factores que favorecen la moderna burocracia

Weber identifica 3 factores :

1. *El desarrollo de una economía monetaria:* La moneda facilita y racionaliza las transacciones económicas.

La moneda asume el lugar de la remuneración en especie para los funcionarios, permitiendo al descentralización de la autoridad y el fortalecimiento de la administración burocrática;

Rojas 2005

33



Factores que favorecen la moderna burocracia

Weber identifica 3 factores :

2. El crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno:
 - sólo un tipo burocrático de organización podría sustentar la complejidad y el tamaño de las tareas;

Rojas 2005

34



Factores que favorecen la moderna burocracia

Weber identifica 3 factores :

3. La superioridad técnica del tipo burocrático de administración:
 - Sirvió como fuerza autónoma interna para imponer su prevalencia.

Rojas 2005

35



Características De La Burocracia

- Según Weber la burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes.
- El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización.
- El concepto de burocracia: es la organización eficiente por excelencia.
- Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

Rojas 2005

36



Características De La Burocracia

La burocracia tiene las siguientes características:

1. carácter legal de las normas y reglamentos;
2. carácter formal de las comunicaciones;
3. carácter racional y división del trabajo;
4. impersonalidad en las relaciones;
5. jerarquía de autoridad;
6. rutinas y procedimientos estandarizados;
7. competencia técnica y meritocrática;
8. especialización de la administración, independientemente de los propietarios;
9. profesionalización de los participantes;
10. Completa previsión del funcionamiento.

Rojas 2005

37



Características De La Burocracia

1. *Carácter legal de las normas y reglamentos*

- La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito.
- Es una organización basada en una especie de legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática.
- Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización.

Rojas 2005

38



Características De La Burocracia

1. *Carácter legal de las normas y reglamentos*

- Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos.
- La burocracia es una estructura social racionalmente organizada.
- Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca.

Rojas 2005

39



Características De La Burocracia

2. *Carácter formal de las comunicaciones*

- La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas.
- Todas las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas.
- La interpretación unívoca de las comunicaciones también se asegura y, la burocracia utiliza rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones y para asegurar su cumplimiento.

Rojas 2005

40



Características De La Burocracia

3. *Carácter racional y división del trabajo*

- La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo.
- Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, está adecuada a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización.
- Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de cada participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias.

Rojas 2005

41



Características De La Burocracia

3. *Carácter racional y división del trabajo*

- Cada participante pasa a tener a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cuál es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder, para no perjudicar la estructura existente.
- Las responsabilidades administrativas son diferenciadas y especializadas, distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

Rojas 2005

42



Características De La Burocracia

4. Impersonalidad en las relaciones

- Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de c/ persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que este ocupa. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen. C/ cargo abarca un área de actuación y de responsabilidad.

Rojas 2005

43



Características De La Burocracia

5. Jerarquía de 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 uno superior.
- Ningún cargo queda sin control o supervisión.
- La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías.

Rojas 2005

44



Características De La Burocracia

5. Jerarquía de autoridad

- Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos que encierran privilegios y obligaciones, definidos mediante normas limitadas y específicas.
- La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que lo desempeña de modo oficial.
- La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces mediante el contacto oficial.
- El subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior.

Rojas 2005

45



Características De La Burocracia

6. Rutinas y procedimientos estandarizados

- La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.
- Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera.
- Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas.

Rojas 2005

46



Características De La Burocracia

6. Rutinas y procedimientos estandarizados

- La estructura de la burocracia se proyecta de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo se aseguran mediante un conjunto de reglas y normas que buscan adaptar al funcionario a las exigencias del cargo y de la organización: la máxima productividad.
- Esa racionalización del trabajo encuentra su forma extrema en la administración científica.

Rojas 2005

47



Características De La Burocracia

7. Competencia técnica y meritocracia

- La burocracia es una organización que basa la escogencia de las personas en el mérito y en la competencia técnica.
- Necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y ascenso.

Rojas 2005

48



Características De La Burocracia

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 deben estar separados de la propiedad de los medios de producción.
- Los administradores de la burocracia no son sus dueños.

Rojas 2005

49



Características De La Burocracia

8. Especialización de la administración

- Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización.
- El funcionario no puede vender, comprar y heredar su posición o su cargo, y éstos no pueden pasar a ser de su propiedad ni integrados a su patrimonio privado.
- "Existe un principio de total separación entre la propiedad que pertenece a la organización y a la propiedad personal del funcionario".

Rojas 2005

50



Características De La Burocracia

9. Profesionalización de los participantes

- La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes.
- Cada funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones:
 - Es un especialista: está especializado en las actividades de su cargo.
 - Su especialización varía.
 - Quienes ocupan posiciones en la alta posición son generalistas, los que ocupan posiciones más bajas se vuelven, más especialistas;

Rojas 2005

51



Características De La Burocracia

9. Profesionalización de los participantes

- Es asalariado: reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo, mayor es el salario y, el poder.
- Es ocupante de un cargo: esta es su principal actividad dentro de la organización absorbiendo su tiempo de permanencia.
- Es nominado por un superior jerárquico: es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado, asalariado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico.
- El superior jerárquico tiene plena autoridad sobre sus subordinados.

Rojas 2005

52



Características De La Burocracia

9. Profesionalización de los participantes

- Su mando es por tiempo indeterminado: no existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia.
- Hace carrera dentro de la organización: puede ser promovido para otros cargos superiores.
- El funcionario es un profesional que trabaja para hacer carrera a lo largo de su vida.
- No tiene la propiedad de los medios de producción y administración: el administrador maneja la organización en nombre de los propietarios, mientras que el funcionario, para trabajar, necesita las máquinas y los equipos provistos por la organización.

Rojas 2005

53



Características De La Burocracia

9. Profesionalización de los participantes

- Como esas máquinas y esos equipos se van sofisticando, y se vuelven costosos, solamente las grandes organizaciones tienen condiciones financieras para adquirirlos.
- El administrador conduce la organización, pero no es propietario de los medios de producción.
- El funcionario utiliza las máquinas y equipos, pero no es dueño de ellas;

Rojas 2005

54



Características De La Burocracia

9. Profesionalización de los participantes

- Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa: el funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización, en detrimento de los demás intereses involucrados;
- El administrador profesional tiende a controlar completamente y cada vez más las burocracias: las burocracias tienden a ser controladas por los administradores profesionales, por las siguientes razones:

Rojas 2005

55



Características De La Burocracia

- Aumento del número de accionistas de las organizaciones, que ocasiona dispersión y fragmentación de la propiedad de sus acciones;
- Los propietarios que, controlaban una única organización, pasaron a distribuir los riesgos asociados con su inversión en muchas organizaciones.
- En la actualidad el control accionario está subdividido y disminuido con el crecimiento del número de accionistas;
- Los administradores profesionales, llegan a posiciones mando y control, sin poseer la propiedad de lo que mandan y controlan.
- Un administrador puede tener más poder sobre la organización que un accionista grande.

Rojas 2005

56



Características De La Burocracia

10. Completa previsión del funcionamiento

- La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros.
- Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.
- La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano.

Rojas 2005

57



Características De La Burocracia

10. Completa previsión del funcionamiento

- Weber no considera la organización informal.
- La organización informal aparece como un factor de imprevisión de las burocracias, pues el sistema social racional puro presupone que las relaciones y el comportamiento humano son previsibles, ya que todo está bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas.
- La organización informal surge como una derivación directa del sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normatizar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones.

Rojas 2005

58



Ventajas de la Burocracia

- Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización;
- Precisión en la definición del cargo y en la operación;
- Rapidez en las decisiones, pues c/u conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo;
- Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita;
- Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores;

Rojas 2005

59



Ventajas de la Burocracia

- Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira;
- Reducción de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuales son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás;
- Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias;

Rojas 2005

60



Ventajas de la Burocracia

- Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos
- confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal;
- Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

Rojas 2005

61



Racionalidad Burocrática

- La racionalidad implica adecuación de los medios a los fines.
- En el contexto burocrático, esto significa eficiencia.
- Una organización es racional si en ella se escogen los medios más eficientes para la implementación de las metas.
- Cuanto más racional y burocrática se vuelve una organización, tanto más los miembros individuales se convierten en engranajes de una máquina e ignoran el propósito y el significado de su comportamiento.
- Esta concepción de racionalidad, la que fundamenta la teoría de la administración científica la cual implica el descubrimiento y aplicación de la mejor manera de realizar un trabajo industrial.

Rojas 2005

62



Racionalidad Burocrática

- Weber usa el término burocratización, refiriéndose al de las formas de actuar y de pensar que existen en el contexto organizacional, y a toda la vida social.
- El término burocratización coincide con el concepto de racionalización.
- El racionalismo puede referirse a los medios racionales y a su adecuación o inadecuación para llegar a un fin, o puede referirse a la visión racional del mundo a través de conceptos más precisos y abstractos, desarrollados por la ciencia, rechazando toda religión y valores metafísicos o tradicionales.

Rojas 2005

63



Dilemas De La Burocracia

- Weber notó la fragilidad de la estructura burocrática, que enfrenta un dilema típico: existen presiones de fuerzas externas para obligar al burócrata a seguir otras normas diferentes a las de la organización; y el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas tiende a debilitarse.
- La organización, para ser eficiente, exige un tipo especial de legitimidad, racionalidad, disciplina, y limitación en sus alcances.

Rojas 2005

64



Dilemas De La Burocracia

- La capacidad para aceptar órdenes y normas como legítimas, exige un nivel de renuncia que es difícil de mantener.
- Las organizaciones burocráticas presentan una tendencia a deshacerse, ya sea en la dirección carismática o tradicional, donde las relaciones disciplinarias son más "naturales" y "afectuosa" y están menos separadas de las otras.

Rojas 2005

65



Dilemas De La Burocracia

- La capacidad de renuncia exigida por la organización racional no se puede desarrollar en su interior, depende de las relaciones sociales más amplias, que se dan en la familia tradicional o en el grupo carismático.
- La racionalidad de la estructura racional es frágil y necesita ser protegida contra presiones externas, a fin de poder dirigirla hacia sus objetivos.

Rojas 2005

66



Dilemas De La Burocracia

- Los burócratas son personas que forman el cuerpo administrativo de la jerarquía y estructura de la organización, que siguen las normas impuestas y sirven a los objetivos de la organización.
- Weber señala la existencia de jefes no burocráticos que seleccionan y nombran a los subordinados, que establecen las reglas, que determinan los objetivos y que, son elegidos o heredan su posición.
- Esos jefes de la organización desempeñan el papel de estimular la unión emocional, de los participantes con la racionalidad.

Rojas 2005

67



Dilemas De La Burocracia

- En la organización burocrática, la identificación se refiere a la posición y no a quién desempeña un cargo.
- Si los individuos se ausentan, se sustituyen por otros con el criterio de calificación técnica, y la eficiencia de la organización no se perjudica.
- La ausencia de un jefe no burocrático de la organización provoca una crisis (crisis de sucesión), que es acompañada de un periodo de inestabilidad.
- Tal crisis es más evidente en los Estados totalitarios.

Rojas 2005

68



Dilemas De La Burocracia

- Las burocracias establecen normas y reglamentos que necesitan imponer. Dan órdenes que deben obedecerse a fin de que la organización funcione con eficiencia.

Rojas 2005

69



Disfunciones de La Burocracia

- La burocracia es una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsión de su funcionamiento, con el propósito de obtener la mayor eficiencia de la organización.
- Al estudiar las consecuencias previstas de la burocracia, Robert Merton notó las consecuencias imprevistas que la llevan a la ineficiencia y a las imperfecciones.

Rojas 2005

70



Disfunciones de La Burocracia

- Para este autor, no existe una organización racional y el formalismo no tiene la formalidad descrita por Weber.
- El concepto popular de burocracia hace pensar que el grado de eficiencia administrativa de este sistema racional es muy bajo, puesto que el tipo ideal de burocracia sufre transformaciones cuando es operado por los hombres.
- En la concepción mertoniana el hombre, cuando participa de la burocracia, hace que toda la previsión del comportamiento humano, escape al modelo preestablecido.

Rojas 2005

71



Disfunciones de La Burocracia

- Se verifica, entonces lo que Merton llamó disfunciones de la burocracia, es decir, anomalías e imperfecciones en el funcionamiento de la burocracia.
- Cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo de Weber.
- Cada disfunción es una consecuencia no prevista por el modelo weberiano.

Rojas 2005

72



Disfunciones de La Burocracia

Las disfunciones de la burocracia son:

- Interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos;
- Exceso de formalismo y papeleo;
- Resistencia al cambio;
- Despersonalización de las relaciones;
- Jerarquización como base del proceso de decisión;
- Superconformidad con rutinas y procedimientos;
- Exhibición de señales de autoridad;
- Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.

Rojas 2005

73



Disfunciones de La Burocracia

1. Interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos

- Las normas y reglamentos se transforman en objetivos. Se vuelven absolutos y prioritarios: el funcionario asume un rol rígido.
- El funcionario burócrata se vuelve un especialista, no por conocer sus tareas, sino por conocer perfectamente las normas y los reglamentos propios de su cargo o función.
- Los reglamentos dejan de ser medios y pasan a ser los principales objetivos del burócrata.

Rojas 2005

74



Disfunciones de La Burocracia

2. Formalismo y papeleo excesivos

- La necesidad de documentar y formalizar las comunicaciones dentro de la burocracia puede llevar al exceso de formalismo, documentación, y en consecuencia, de papeleo.
- El papeleo constituye una de las más sobresalientes disfunciones de la burocracia.

Rojas 2005

75



Disfunciones de La Burocracia

3. Resistencia al cambio (1)

- Todo dentro de este tipo de organización es rutinizado, estandarizado y previsto con anticipación, el funcionario se acostumbra, a la estabilidad y repetición de aquello que hace, lo que brinda total seguridad acerca de su futuro en la burocracia.
- El funcionario se vuelve un ejecutor de rutinas y procedimientos, los cuales pasa a dominar con seguridad y tranquilidad.

Rojas 2005

76



Disfunciones de La Burocracia

3. Resistencia al cambio (2)

- Cuando surge alguna posibilidad de cambio, tiende a interpretar ese cambio como algo que él desconoce, y algo que puede traer peligro para su seguridad y tranquilidad.
- El cambio pasa a ser indeseable para el funcionario, quien se resistirá a cualquier tipo de cambio que quiera implantarse en la burocracia.

Rojas 2005

77



Disfunciones de La Burocracia

4. Despersonalización de las relaciones

- Impersonalidad en las relaciones entre los funcionarios.
- Enfatiza los cargos y no las personas que lo ocupan, las personas son números.
- El burócrata no considera los demás funcionarios como personas, sino como ocupante de cargos, surgiendo la despersonalización de las relaciones entre los funcionarios de la burocracia.

Rojas 2005

78



Disfunciones de La Burocracia

5. Jerarquización como base del proceso de decisión

- La burocracia se sustenta en una rígida jerarquización de la autoridad.
- Quien decide es siempre aquél que ocupa el puesto jerárquico más alto, aunque nada sepa acerca del problema que va a resolverse.
- Jerarquizar significa una manera de clasificar las cosas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad.

Rojas 2005

79



Disfunciones de La Burocracia

6. Superconformidad con rutinas y procedimientos (1)

- La burocracia se basa en rutinas y procedimientos, como medio de garantizar que las personas hagan aquellos que se esperan de ellas.
- El impacto de esas exigencias burocráticas sobre las personas provoca una profunda limitación en su libertad y espontaneidad personal, además de la creciente incapacidad para comprender el significado de sus propias tareas y actividades dentro de la organización.

Rojas 2005

80



Disfunciones de La Burocracia

6. Superconformidad con rutinas y procedimientos (2)

- La superconformidad conduce a la rigidez en el comportamiento del burócrata
- El funcionario se limita al desempeño mínimo; pierde su iniciativa, creatividad e innovación.
- Pasa a hacer lo estrictamente contemplado en las normas, en los reglamentos, rutinas y procedimientos impuestos por la organización

Rojas 2005

81



Disfunciones de La Burocracia

7. Exteriorización de signos de autoridad

- La utilización de señales de estatus, para demostrar la posición jerárquica de los funcionarios.
- Para demostrar la posición jerárquica de los funcionarios se utilizan elementos como uniformes, estacionamiento, tipo de escritorio, baño privado, etc.
- El uniforme constituye una de las principales señales de autoridad

Rojas 2005

82



Disfunciones de La Burocracia

8. Dificultad en atención de clientes

- El funcionario está orientado completamente hacia el interior de la organización, esto lo lleva a crear conflictos con la clientela.
- Todos los clientes son atendidos de manera estandarizada, de acuerdo con los reglamentos y rutinas, lo cual hace que se irriten ante la poca atención y descortesía dados a sus problemas particulares y personales.
- El público presiona al funcionario ya que requiere de soluciones personalizadas y no estandarizadas

Rojas 2005

83

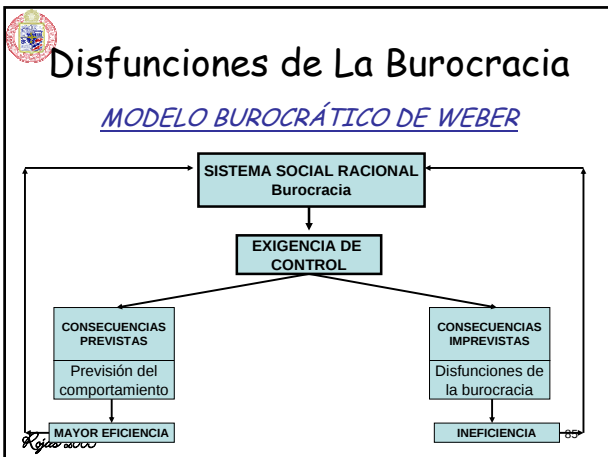


Disfunciones de La Burocracia

- Con estas disfunciones, la burocracia se esclerotiza, se cierra al cliente, que es su propio objetivo, e impide la creación y la creatividad.
- Las causas de las disfunciones de la democracia residen en el hecho de que ésta no tiene en cuenta la organización informal, la cual existe, en cualquier tipo de organización, ni se preocupa por la variabilidad humana que introduce variaciones en el desempeño de las actividades organizacionales.

Rojas 2005

84



Modelo Burocrático De Merton

- Merton intenta representar la burocracia a través de un conjunto complejo de relaciones que se establecen entre un número grande de variables.
- El modelo de Merton se basa en las consecuencias no previstas de organización de acuerdo con los principios de la máquina (sistema cerrado)

Rojas 2005 86

Modelo Burocrático De Merton

- Comienza con la exigencia de control por parte de la organización, objeto reducir la variabilidad del comportamiento humano a estándares previsible.
- Esta exigencia de control enfatiza la previsión del comportamiento, lo que se garantiza por medio de normas y reglamentos.
- La confianza en las reglas y en su imposición conduce a las personas a justificar la acción individual y a consecuencias imprevistas, como la rigidez en el comportamiento y una defensa mutua dentro de la organización;
- No atiende a las expectativas y deseos del cliente, ocasionando dificultades en la atención al público, lo que lleva a un sentimiento de defensa de la acción individual.

Rojas 2005 87



Modelo Burocrático De Merton

- La rigidez reduce la eficacia organizacional arriesgando el apoyo de los clientes.
- Al presentarse cualquier tipo de presión externa, el funcionario atiende a las reglas internas de la organización y no se preocupa por el problema del cliente, sino por la defensa y justificación de su propio comportamiento en la organización.
- Para Merton la burocracia no es tan eficiente como señalaba Weber, ya que en la práctica una serie de distorsiones perjudican su funcionamiento y la llevan a la ineficiencia

Rojas 2005

88



Interacción de la burocracia con el ambiente

- Philip Selznick, sociólogo, profesor de la UCLA, realizó un estudio que buscaba demostrar la flexibilidad y adaptabilidad de la burocracia a las exigencias externas de los clientes y a las exigencias internas de los participantes. Según Selznick la burocracia no es rígida ni estática, sino adaptativa y dinámica.

Rojas 2005

89



Interacción de la burocracia con el ambiente

- Cuando los resultados de una organización no son aceptados por el medio ambiente hay que alterar su actividad y su estructuración antes de alcanzar la aceptación local.
- Cuando el producto o servicio de una organización no es aceptado por su medio ambiente; ésta deja de existir, a no ser que reciba subsidio de una organización matriz o modifique el producto o servicio.

Rojas 2005

90



Interacción de la burocracia con el ambiente

- Una estructura burocrática puede absorber muchos cambios superficiales sin modificar su estructura. La eficiencia interna es menor en comparación con la entidad organizada burocráticamente.
- Cualquier organización puede enfrentar el problema de adaptación al cambio.

Rojas 2005

91



Evaluación crítica de la teoría de la burocracia

- Según Weber, la burocracia proporciona una manera consciente de organizar personas y actividades, con el fin de alcanzar objetivos.
- La burocracia enfatiza la organización racional y eficiente en función de determinados objetivos.
- Charles Perrow dijo que, los errores atribuidos a la burocracia no son errores del todo o consecuencia del fracaso de burocratizar en exceso.

Rojas 2005

92



Evaluación crítica de la teoría de la burocracia

- La preocupación por la reforma, "humanización" y descentralización de las burocracias, ha servido para oscurecer la naturaleza de la burocracia de los teóricos organizacionales y nos ha desviado de su impacto sobre la sociedad.
- Las burocracias no han sido juzgadas adecuadamente, representan una alternativa superior a todas las otras alternativas de organización.

Rojas 2005

93



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

1. El excesivo racionalismo de la burocracia

- Katz y Kahn señalan que la organización burocrática es superracionalizada y no tiene en cuenta la naturaleza organizacional, ni las condiciones del ambiente.
- Sus ventajas han sido exageradas.

Rojas 2005

94



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

1. El excesivo racionalismo de la burocracia

- El sistema burocrático consigue sobrevivir y es eficiente sólo cuando:
 - Las tareas individuales exigen un mínimo de creatividad;
 - Las exigencias del ambiente sobre la organización son claras y sus implicaciones obvias, la información es redundante y puede ignorarse;

Rojas 2005

95



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

1. El excesivo racionalismo de la burocracia

- El sistema burocrático consigue sobrevivir y es eficiente sólo cuando:
 - La rapidez en la toma de decisiones;
 - Las circunstancias organizacionales se aproximan a las del sistema cerrado, con requisitos mínimos de cambios en el medio.
 - Perrow llama a la teoría de la burocracia visión "instrumental" de las organizaciones: éstas se perciben como arreglos conscientes, racionales, de medios para fines particulares.

Rojas 2005

96



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

1. El excesivo racionalismo de la burocracia

• La burocracia implica:

- Especialización;
- Necesidad de controlar las influencias ejercidas por los factores externos sobre los componentes internos de la organización;
- Necesidad de tratar con un ambiente externo inmutable e inestable.

Rojas 2005

97



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

2. Las dimensiones de la burocracia

1. La burocracia se entiende más como una condición que existe como un continuum, que como una condición absoluta.
2. Richard Hall propone que el grado variable de burocratización se determine por la medida de las dimensiones de la burocracia, el concepto de burocracia como una serie de dimensiones, cada una de las cuales forma un continuum.
3. Cada continuum puede ser medido. Hall seleccionó 6 dimensiones continuas de la estructura organizacional:

Rojas 2005

98



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

2. Las dimensiones de la burocracia

1. Una división del trabajo basada en la especialización funcional;
2. Una definida jerarquía de autoridad;
3. Un sistema de normas que incluya todos los derechos y deberes de quienes ocupan determinadas posiciones;
4. Un sistema de procedimientos para manejar las situaciones de trabajo;
5. impersonalidad en las relaciones impersonales;
6. Ascenso y selección para empleo, como base en la competencia técnica.

Rojas 2005

99



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

- Hall defiende la idea de que las organizaciones varían en términos de su estructura y sus procesos.
- Estos elementos están presentes en el tipo ideal de burocracia descrito por Weber: su presencia permite determinar en que grado está burocratizada una organización.
- Las organizaciones son portadoras de características del modelo burocrático en diversos grados, a lo largo de las diversas dimensiones de la burocracia.
- Una organización puede estar altamente burocratizada en cuanto al conjunto de especificaciones operativas, al tiempo que escasamente burocratizada en cuanto a su división del trabajo.

Rojas 2005

100



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

3. Mecanicismo y limitaciones de la "teoría de la máquina"

1. La teoría tradicional - cuyos 3 modelos son:

1. de Taylor (adm. científica),
2. de Fayol (teoría clásica) y
3. de Weber (modelo burocrático) -

Dio atención al carácter de sus estructuras internas, tomando los problemas organizacionales más en término de sistema cerrado que abierto. La expresión "teoría de la máquina" puede aplicarse a los 3 modelos, ya que la organización, constituida por personas, se considera una máquina construida para cumplir una tarea.

Rojas 2005

101



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

3. Mecanicismo y limitaciones de la "teoría de la máquina"

Katz y Kahn explican que algunos de los conceptos explícitos o implícitos de la teoría de la máquina son:

- Especialización del proceso en las tareas, para obtener eficiencia mediante la subdivisión de la operación en sus elementos básicos;
- Estandarización del desempeño de la función, para seguir el fraccionamiento de las operaciones y garantizar ausencia de errores;
- Unidad de mando y centralización en la toma de decisiones. Las decisiones deben ser centralizadas en un solo mando y debe haber unidad de mando a través de la responsabilidad del hombre para el hombre dentro de la cadena jerárquica;
- Uniformidad de prácticas institucionalizadas. Las maneras de tratar con el personal son uniformes para cada nivel o estatus;
- no duplicación de funciones, con el fin de garantizar la centralización.

Rojas 2005

102



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

Katz y Kahn señalan las debilidades de la "teoría de la máquina":

- Poca importancia del intercambio del sistema con su ambiente y negligencia en cuanto a las influencias del medio, en constante cambio, lo que exige constante modificación de la organización;
- Limitación en la concepción de muchos tipos de intercambio con el ambiente. Los productos se restringen al producto físico que la organización coloca en el ambiente;
- Poca atención a los subsistemas de la organización;
- Negligencia en cuanto a la organización informal, la cual surge dentro de la organización formal, como reacción a la institucionalización;
- Concepción de la organización como arreglo rígido y estático de piezas y órganos.

Rojas 2005

103



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

- El modelo weberiano es mecanicista y tiene más cosas en común con los teóricos de la gerencia administrativa (como Fayol) que con los autores que posteriormente desarrollaron estudios a partir del modelo burocrático.

Rojas 2005

104



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

4. Conservadurismo de la burocracia

Bennis señala las siguientes críticas a la burocracia:

1. La burocracia no toma en cuenta el crecimiento personal y el desarrollo de la personalidad madura en las personas;
2. Desarrolla conformidad y "pensamiento de grupo";
3. No considera la "organización informal" y los problemas que surgen y que no son previstos;

Rojas 2005

105



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

4. *Conservadurismo de la burocracia*

Bennis señala las siguientes críticas a la burocracia:

4. Su sistema de control y autoridad es obsoleto;
5. No tiene un adecuado procedimiento jurídico;
6. No posee medios para resolver conflictos entre clases y, entre grupos funcionales;

Rojas 2005

106



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

4. *Conservadurismo de la burocracia*

Bennis señala las siguientes críticas a la burocracia:

7. Las comunicaciones se bloquean o distorsionan a causa de las divisiones jerárquicas;
8. Los recursos humanos de la burocracia no se utilizan plenamente por diversas causas;
9. No puede asimilar la influencia de nuevas tecnologías ni de los científicos que ingresan a la organización;
10. puede modificar la estructura de la personalidad de aquellas personas que reflejan al hombre obtuso, oscuro, es decir, el condicionado "hombre organizacional"

Rojas 2005

107



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

- Todas las acciones burocráticas son unidades complejas destinadas a alcanzar objetivos.
- Para sobrevivir, la organización burocrática debe cumplir tareas secundarias como:
Mantener el sistema interno e integrar el "lado humano de la empresa";
- Adaptarse y amoldarse al ambiente externo.
- La burocracia ha mostrado ser un proceso conservador y contrario a la innovación: el burócrata se comporta como un individuo ritualista, apegado a las normas, que pasa por un proceso de "desarticulación de objetivos".
- La burocracia se ha mostrado vulnerable a las condiciones del mundo actual.

Rojas 2005

108



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

- La burocracia se reveló como una solución creativa a las condiciones nuevas y diferentes, está siendo conducida a su desaparición por nuevas y diferentes condiciones del mundo moderno industrializado.
- Bennis sintetiza esas condiciones en 4 amenazas impuestas a la burocracia:
 - Transformaciones rápidas e inesperadas del ambiente;
 - Aumento de tamaño;
 - Creciente complejidad de la tecnología moderna;
 - Cambios en el comportamiento administrativo y en la filosofía de los negocios, los cuales imponen la necesidad de una mayor flexibilidad de la organización.

Rojas 2005

109



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

5. Enfoque de sistema cerrado

Alvin Gouldner percibió 2 modelos:

- Los modelos "racionales" de organización que adoptan la estrategia de sistema cerrado, en busca de la certeza y previsión exacta. (Taylor, Fayol y Weber);
- Los modelos "naturales" de organización que adoptan una estrategia de sistema abierto ante la expectativa de la incertidumbre, ya que el sistema contiene más variables que las que somos capaces de comprender .

Rojas 2005

110



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

"La estrategia de sistema cerrado busca la certeza, incorporando variables asociadas a la iniciativa que se tiene como meta.

La estrategia de sistema abierto alterna su atención entre la iniciativa que se tiene como meta y la supervivencia e incorpora la incertidumbre, reconociendo la interdependencia entre la empresa y el medio ambiente

La teoría de la burocracia concibe las organizaciones como si fueran entidades absolutas, existiendo en el vacío, como sistemas cerrados.

Rojas 2005

111



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

6. Críticas diversas a la burocracia

- Weber no incluyó la estructura informal en su tipo ideal de burocracia. Los miembros son percibidos como seguidores de normas y procedimientos, en un sentido mecanicista;
- las distinciones de Weber entre los tipos de autoridad son exageradas;
- en la organización, el conflicto interno se considera indeseable. Asume que el conflicto no parece existir;
- el concepto de objetivos organizacionales presenta una variedad de problemas.

Rojas 2005

112



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

7. Posición de la teoría de la burocracia dentro de la teoría de las organizaciones

El modelo burocrático constituye el 3er pilar de la teoría tradicional de la organización. La teoría weberiana se asemeja a la teoría clásica de la organización en cuanto el énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en el predominio de la organización industrial, proponiendo una solución al problema.

Rojas 2005

113



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

Ambas teorías presentan ciertas diferencias:

- La teoría clásica se preocupó por detalles como la máxima amplitud de control, la asignación de autoridad y responsabilidad, N° de niveles jerárquicos, agrupamiento de funciones, mientras que la teoría de Weber se preocupó más por los grandes esquemas de la organización;
- En cuanto al método, los clásicos utilizaron un enfoque deductivo, mientras que Weber es inductivo;
- La teoría clásica se refiere a la moderna organización industrial, mientras que la teoría de Weber es integrante de una teoría general de la organización social y económica;
- La teoría clásica presenta una orientación normativa, prescriptiva, mientras que la orientación de Weber es más descriptiva y explicativa.

Rojas 2005

114



Principales aspectos críticos de la teoría de la burocracia.

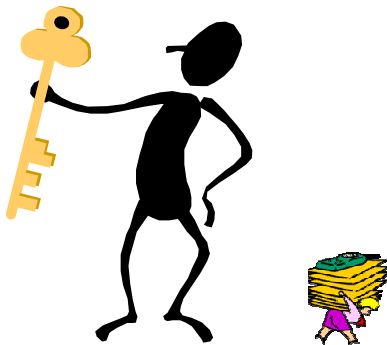
- Al verificar las semejanzas entre la teoría de Weber y las de Taylor y Fayol, pueden compararse así:
 - Taylor buscaba medios científicos, métodos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones. Su mayor contribución fue para la gerencia;
 - Fayol estudió las funciones de dirección. Su mayor contribución fue para la dirección;
 - Weber se preocupaba por las características, el sentimiento y las consecuencias de la burocracia. Su mayor contribución fue considerar la organización en conjunto

Rojas 2005

115



FIN CAPÍTULO 5



Rojas 2005

116
