

## **MODELO BUROCRÁTICO Y ORGANIZACIÓN PROFESIONAL. REFLEXIONES SOBRE LA FUNCIÓN DEL DIRECTIVO ANTE LAS DISFUNCIONES A PARTIR DE UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

**Gauna Dominguez, Celeste del Valle**

Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas – UNLP, Calle 6 n° 777 – La Plata – Buenos Aires - Argentina.

[celeste.dominguez@econo.unlp.edu.ar](mailto:celeste.dominguez@econo.unlp.edu.ar)

<p><b>PALABRAS CLAVE</b></p> <p>Burocracia,</p> <p>Administración</p> <p>Directivo</p> <p>Disfunciones</p>	<p><b>RESUMEN:</b> En este trabajo se expone un recorrido por la bibliografía que estudia las características de las organizaciones profesionales, denominadas también como burocracias profesionales. Dentro de este tipo de organizaciones suele ubicarse a hospitales y universidades, ya que comparten ciertos aspectos a considerar: cuentan con una gran cantidad de profesionales o especialistas que desarrollan las actividades básicas, las que justifican su existencia, una cantidad de normas establecidas que regulan su funcionamiento y un proceso de capacitación que se desarrolla fuera de la organización.</p> <p>Una observación que si bien es preliminar es muy importante surgida luego del análisis, es que quien dirija este tipo de organizaciones tendrá que dedicar mayor tiempo y esfuerzo a orientar, dirigir, conducir a los miembros de la organización, los profesionales, para lograr el fin de la organización, ya que debe equilibrar las características del modelo burocrático y los aspectos propios de la tarea profesional, tratando de resolver los inconvenientes o disfunciones que parecen propias de este tipo de organizaciones.</p>
--	--

### **BUREAUCRATIC MODEL AND PROFESSIONAL ORGANIZATION. REFLECTIONS ABOUT THE ROLE OF EXECUTIVES ON DYSFUNCTIONS FROM A BIBLIOGRAPHICAL REVIEW**

<p><b>KEYWORDS</b></p> <p>Bureaucracy</p> <p>Administration</p> <p>Executive</p> <p>Dysfunctions</p>	<p><b>ABSTRACT:</b> This paper presents a journey through the literature that studies the characteristics of professional organizations, also known as professional bureaucracies. Within these organizations are usually included hospitals and universities, because they share certain aspects to consider: have a lot of professionals or specialists who develop the basic activities that justify their existence, lots of established rules controlling their functioning and a training process that is developed outside the organization.</p> <p>A very important observation that came before the analysis, although preliminary, shows that is very important that whoever directs these organizations should take more time and effort on guiding, directing, and leading the members of the organization, the professionals, to achieve the purpose of the organization, because he has to balance the characteristics of the bureaucratic model and the specific aspects of professional working, trying to solve the problems or dysfunctions that seem specific to these organizations.</p>
--	--

#### **INTRODUCCIÓN**

En la bibliografía de Administración General se estudia ampliamente las escuelas históricas y los aportes que cada una han realizado a la disciplina actual. Uno de los modelos más tratados es el burocrático, sus características, funcionamiento y disfuncionalidades. Este modelo actualmente se puede ver en muchas organizaciones, especialmente los organismos públicos.

Si bien este tema ha sido ampliamente estudiado en la sociología, generando debates y reflexiones sobre la relación entre la burocracia y la teoría de las organizaciones<sup>1</sup>, dentro de la misma Administración no se han generado suficientes interrogantes respecto a la dirección de organismos denominados burocráticos. Dentro de éstos suele ubicarse a hospitales y universidades, ya que comparten numerosos aspectos, entre

los cuales pueden enunciarse: cuentan con una gran cantidad de profesionales o especialistas que desarrollan las actividades básicas, las que justifican su existencia, tienen una cantidad de normas establecidas que regulan su funcionamiento y el proceso de capacitación de sus profesionales se desarrolla, en su mayoría, fuera de la organización.

#### **OBJETIVOS Y METODOLOGIA**

Este trabajo se enmarca en el proyecto “Aproximación a la función directiva en instituciones de educación superior. El caso de la UNLP” aprobado como Proyecto Promocional de Investigación y Desarrollo por la UNLP. Constituye un aporte inicial a la recopilación bibliográfica, por lo que se plantea un primer abordaje teórico para construir el marco de referencia y definir conceptos fundamentales en el desarrollo de la investigación.

El objetivo general de este trabajo es indagar sobre las características de aquellas organizaciones que cuentan entre sus miembros a una gran proporción de profesionales o especialistas que desempeñan tareas

<sup>1</sup> Algunos de los trabajos recientes originados en la UNLP son los desarrollados por Gonet (2012) y Blacha (2012), pero no se consideran en este trabajo ya que abordan la temática desde la sociología y profundizan aspectos que escapan a los objetivos planteados respecto del proyecto de investigación.

fundamentales para el logro de su fin, en un marco de normas y procedimientos establecidos y que tienden a la predicción del comportamiento de todo el sistema.

Para lograr una primera aproximación al concepto se aborda la temática desde una perspectiva teórica y enmarcada en la Administración de Organizaciones, a través de una recopilación bibliográfica, para plantear interrogantes y primeras conclusiones que guiarán investigaciones y trabajos futuros.

### Primer abordaje: el modelo burocrático

Max Weber [1] elaboró el primer modelo de burocracia en "Economía y Sociedad". Por esta razón, se lo considera el padre del enfoque. Su modelo trata de describir la estructuración de la organización en gran escala, es una forma de organización de la sociedad y un modelo de control social. Proviene de "Buro": oficina, escritorio y "Cracia": gobierno; es decir, el gobierno de los que ocupan los escritorios, sean funcionarios en el Estado, gerentes en el ámbito privado, "burócratas" en general.

Los rasgos principales de una organización burocrática son:

- Acentuado aspecto formal, con relaciones impersonales y controles sin fisuras
- Principio de jerarquía funcional, donde cada cargo se encuentra bajo la dirección y supervisión de otro superior con atribuciones oficiales fijas señaladas en las normas.
- Especialización de la tarea y definición de puestos, eligiendo a sus ocupantes en función de aptitudes específicas para su desempeño eficaz (profesionalización).
- Delimitación precisa de las esferas de competencias de áreas y puestos.
- Existencia de normas detallando tanto la estructura como los procesos y procedimientos para la acción; es decir, una administración basada en documentos, incluyendo las modalidades comunicacionales y los procesos para implementar cambios.
- Empleo de una dirección profesional para la adopción de decisiones estratégicas y la búsqueda de un rendimiento máximo en los ocupantes de cada puesto.

Weber expuso sus ideas y observaciones sociológicas en su trabajo "Economía y Sociedad". Allí desarrolla este modelo de control social, con antecedentes tanto en las empresas de la Revolución Industrial como en el Estado y en Organizaciones de la antigüedad (Imperio Romano, Imperio Español, Iglesia Católica, Ejército Prusiano, Código de Napoleón, entre otros). Estos aportes, provenientes de la sociología fueron adoptadas por los estudiosos de las organizaciones muchos años más tarde de su publicación, cuando las ideas rectoras provenientes de las teorías clásicas de la administración no alcanzaban a resolver las problemáticas que presentaban las organizaciones. De esta manera se dio origen a la escuela estructuralista.

Un aspecto importante que debe resaltarse es que este autor diferencia el poder, al que define como la capacidad de obtener obediencia, del concepto de autoridad, aquella aptitud para hacer cumplir las órdenes en forma voluntaria, a partir de la creencia de los subordinados en la legitimidad de las mismas.

Desde una perspectiva histórica, él señala que existen tres formas de dominación:

- 1) **La tradicional:** basada en los usos y costumbres. La legitimación está dada *porque siempre ha sido así* y se traslada de generación en generación. Se asocia monarquías y dinastías.
- 2) **La carismática:** los seguidores de un líder lo siguen y legitiman porque representa sus valores y anhelos y se justifica por las cualidades personales del mismo. Según Weber esta autoridad es inestable y presenta problemas de sucesión.
- 3) **La burocrática o Racional-Legal:** las órdenes son aceptadas porque se apoyan en un conjunto de normas que han sido legitimadas por la adhesión de los subordinados, quienes la reconocen como válida y conveniente para hacer más eficiente el trabajo y lograr los objetivos.

En la burocracia las normas son fundamentales y se explica la importancia de la separación entre la propiedad y la gestión/administración.

Los autores estructuralistas, estudiosos que adaptaron y continuaron la obra de Weber a partir de los años 40, entre los cuales los más relevantes, según Barcos [7] fueron Talcott Parsons, Robert Merton, Philip Selznick y Alvin Gouldner, reconocen el dilema organizacional, es decir las tensiones inevitables que pueden reducirse, pero no eliminarse. Han estudiado:

- Las necesidades de las organizaciones versus las de los individuos
- La racionalidad versus la no racionalidad
- La disciplina y las cuestiones restrictivas versus la autonomía
- Las relaciones formales versus las relaciones informales
- La gerencia/dirección/nivel superior versus los trabajadores/nivel operativo
- Rangos o jerarquías versus divisiones

Según Hermida en "Ciencia de la Administración" [2], el funcionamiento del modelo de Weber puede detallarse en doce reglas, de las que se eligieron las más relevantes para los objetivos de este trabajo:

- 1) El modelo cuenta con una autoridad legal, absolutamente despersonalizada que nutre de autoridad a todos los cargos y establece la distribución de funciones, autoridad y responsabilidad en toda la estructura.
- 2) La autoridad legal queda definida por una cantidad de leyes, decretos, normas, reglamentos, etc. que la nutre y dinamiza.
- 3) Existe una delimitación clara y expresa de los cargos, con las funciones que debe desarrollar y con el nivel de autoridad que cuenta respecto de sus subordinados (agentes), identificándose además, a sus puestos en cantidad y en tipo de relaciones funcionales. De esta forma, se constituye la estructura de la organización.
- 4) Los cargos están dispuestos en un orden jerárquico que une a todos entre sí con el objeto de lograr un nivel de operaciones eficientes. El conjunto de la organización está reglado por un conjunto de procedimientos y normas escritas que indican cómo debe hacerse cada cosa.
- 5) Cuando un funcionario o agente considere que alguna norma, procedimiento o nivel de funciones resulte inadecuado no puede modificarla por su cuenta. Por el canal de superioridad correspondiente, formulará una sugerencia de cambio o modificación, siguiéndose el procedimiento establecido por la norma.

- 6) Cada cargo debe ser llenado sobre la base de la capacidad de las personas, buscando a las personas más idóneas para cubrirlo, teniendo siempre en cuenta sus características y no los factores de tipo personal, amistad, vínculo familiar, etc.
- 7) Quienes desempeñan las funciones y se les paga por ello deben ser profesionales. Con esto se pretende asegurar la objetividad en el desempeño del puesto e impedir la interferencia de otros factores, sean personales, afectivos, etc.
- 8) Los cargos no pueden ser monopolizados por ningún titular y no será de por vida, sino que serán dados o quitados según las necesidades de la organización. Aclara Weber que se debe asignar prioridad en la cobertura de un cargo a los funcionarios del nivel inmediato inferior, siempre que cuente con la idoneidad para ello. A tal fin debe existir un sistema permanente de capacitación y entrenamiento en todos los niveles, de manera que en cualquier momento un funcionario puede reemplazar a otro, sin que ello afecte la eficiencia organizacional.

Hermida concluye que puede observarse que el desarrollo del modelo se basa en una serie de normas que regulan el comportamiento de los miembros de una organización, confiriéndoles de ese modo un alto nivel de seguridad a partir de la predicción de los comportamientos esperados. Robert K. Merton,[3] incorpora en el esquema burocrático el reconocimiento del conflicto, ausente en el modelo weberiano. Merton considera el conflicto como inherente a todo grupo humano, por lo que los modelos de control social están para manejar su nivel en las organizaciones.

Para este autor, la sociedad es un sistema constituido por una estructura que permanece en el tiempo, entendiendo por sistema un conjunto de elementos interdependientes, en equilibrio y con posibilidad de crecer. Los elementos que componen el sistema se denominan subsistemas y cumplen funciones sociales necesarias para el funcionamiento, regularidad y estabilidad del sistema. Merton considera a la estructura como un sistema de relaciones relativamente estables, derivando dicha estabilidad de la permanencia de los actos sociales más allá de las personas.

Dentro de este modelo, Merton, reconoce la existencia de dos tipos de funciones: las manifiestas y las latentes.

Las funciones manifiestas son aquellas que presentan consecuencias objetivas, reconocibles y deseables para la sociedad y, por ende, deseadas por las personas o grupos implicados. Estas se pueden observar y estudiar en las organizaciones.

Por otro lado, las funciones latentes son aquellas que contribuyen a la adaptación social o a otros objetivos, pero que no son deseables o reconocidas por la sociedad, ni por el grupo. Éstas, subyacen en el comportamiento de los individuos e inciden en los actos de forma no manifiesta, hasta llegar a generar disfunciones, es decir, que puede perturbarse el control de la organización.

Chiavenato en su libro "Introducción a la teoría general de la Administración"[4], resume las características de la burocracia y agrega las disfunciones que se evidencian en el modelo de Weber:

- Interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos
- Formalismo y papeleo excesivo
- Resistencia al cambio
- Despersonalización de las relaciones

- Jerarquización como base del proceso de decisión
- Superconformidad con rutinas y procedimientos
- Exteriorización de signos de autoridad
- Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público

### ¿Un solo tipo de burocracia?

Henry Mintzberg [5] posteriormente distingue que el modelo puede ser dividido según dos tipos de burocracia: la mecánica y la profesional.

En las *burocracias mecánicas* existe una obsesión por el control y un alto grado de inflexibilidad. Prevalcen las comunicaciones formales y el trabajo rutinario no calificado. Todas las responsabilidades y procedimientos están definidas en las normas siendo las áreas operativas regladas en su accionar por ellas, y la "Tecnoestructura" el componente estructural encargado de toda la parte administrativa que genera dichas reglas, por ende convirtiéndose en el componente fundamental de la estructura.

Su trabajo operativo es rutinario, en su mayor parte simple y repetitivo, requiriendo generalmente un mínimo de destreza y poca capacitación, lo que permite su alta estandarización. Serán estructuras bien afinadas para funcionar como máquinas integradas y muy reguladas.

La línea media está totalmente desarrollada, bastante por encima del núcleo operativo, y se encuentra agudamente diferenciada en unidades funcionales. Deberán trabajar integradamente con los analistas de la Tecnoestructura para incorporar sus normas hacia abajo en las unidades operativas.

Es el tipo más cercano al modelo inicial descrito por Weber, y su problema no es desarrollar una atmósfera abierta donde los individuos puedan discutir sus conflictos, sino imponer una atmósfera cerrada, estrechamente controlada, donde el trabajo pueda ser hecho a pesar de ellos.

Sus estrategias emanan, claramente, de la cumbre estratégica y la elaboración de éstas es un proceso integrador de arriba-abajo, con fuerte planeamiento de la acción. Por ende, la estructura que emerge es una jerarquía de fines a medios donde los gerentes en niveles sucesivamente inferiores toman los mismos tipos de decisiones pero con diferente grado de especificación.

Las *burocracias profesionales*, según Mintzberg, tienden a tener una estructura más democrática y coordinada por Estandarización de Habilidades. El núcleo operativo es el componente más importante de la estructura, encontrándose conformado por profesionales en su campo. Es clave el nivel de descentralización, el cual se enfoca directamente a los expertos, asesores o especialistas.

Se contratan especialistas debidamente capacitados y enseñados – profesionales- para el núcleo operativo, y luego se les confiere control sobre su propio trabajo, lo que significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas pero estrechamente con los clientes a los que atiende.

La capacitación y el adoctrinamiento son un asunto complicado. La capacitación inicial tiene lugar durante un período de años de educación en universidades o instituciones especiales. Sigue luego un período de capacitación en el cargo, durante el cual es aplicado el conocimiento formal y se perfeccionan las prácticas de la destreza bajo la supervisión de miembros de la profesión. Las dos etapas son complementarias. Pero no finaliza aquí, constantemente el profesional deberá actualizarse ante la generación de nuevos conocimientos y desarrollo de destrezas, aumentando así su grado de experiencia.

Según el autor, es una estructura altamente descentralizada. Una gran cantidad del poder sobre el trabajo reside en la base de la estructura, en el núcleo operativo con los profesionales.

Además, es una estructura altamente democrática. Los profesionales no solo controlan su propio trabajo, sino que también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan.

Lo que emerge frecuentemente en este tipo de burocracia son jerarquías administrativas paralelas, una democrática y de abajo-arriba para los profesionales, y una segunda Burocrática Mecánica y de arriba-abajo para el staff de apoyo.

Las dos burocracias logran su coordinación mediante normas que predeterminan lo que debe hacerse, pero difieren marcadamente en la fuente de sus estandarizaciones. La burocracia mecánica genera sus propias normas -la tecnoestructura las diseña y sus gerentes de línea las imponen- y las normas de la burocracia profesional se originan generalmente fuera de su propia estructura, en las asociaciones auto-gobernadas a las que se unen sus operadores con sus colegas de otras burocracias profesionales. Son normas universales y son enseñadas por las universidades y usadas por todas las burocracias profesionales.

Otra diferencia, proviene de la autoridad. La burocracia mecánica confía en la autoridad de naturaleza jerárquica y la Profesional, enfatiza la naturaleza profesional, el poder del experto.

Jorge Etkin [6] señala que la burocracia se manifiesta de muy diversas maneras sobre la vida organizacional desarrollando un abanico de posibilidades, donde puede verse a la organización burocrática como:

- Un esquema cultural que actúa como freno a la incorporación de ideas renovadoras y el cambio de las pautas internas de comportamiento.
- Un esquema político, en el cual la tecnoburocracia<sup>2</sup> aparece preocupada por imponer sus intereses por sobre los propósitos originales de la institución.
- Un aspecto de la tecnología administrativa, basado en modos mecanicistas de organización y la programación de decisiones.
- Un sistema de gestión en las instituciones sociales que consiste en concentrar las decisiones en un nivel reducido e inaccesible a los funcionarios medios, trabajadores y representantes de la comunidad.
- Un componente del aparato estatal, a cuya falta de competencia se le adjudica la imposibilidad de aplicar las decisiones de política de los gobernantes.
- Una manera de entender la realidad, que supone la existencia de un orden establecido cuya ruptura debe ser evitada y sancionada mediante la autoridad jerárquica.

Sobre estas bases y considerando las prioridades que surgen en las políticas públicas, el autor presenta propuestas para el diseño de nuevos modos de gobierno y tecnologías administrativas en reemplazo del orden burocrático.

Lo que plantea principalmente es que a pesar de sus consecuencias no deseables para importantes sectores, las burocracias existen y su permanencia no puede asignarse ingenuamente a errores de concepto de los administradores y gobernantes, al atraso tecnológico o a la perversa imposición de una clase dominante. En muchos casos, los intentos de

cambio organizacional han fracasado por limitarse a reemplazar un modelo normativo por otro, tratando el problema como una mera cuestión administrativa.

Según el peso de factores contingentes como tamaño, edad, origen, propósitos y tecnologías empleadas por la organización, se observa a la burocracia como una compleja trama de relaciones entre fuerzas creativas que son inhibidas y otras fuerzas manifiestas que son conservadoras, y llevan al conjunto a un estado de cristalización. El problema radica en que, bajo estas condiciones, la burocracia presenta un esquema de poder que responde a los grupos de tecnócratas cuyos intereses llevan al aislamiento de la institución y al desplazamiento de sus proyectos originales.

La burocracia entonces, es un fenómeno complejo porque es una expresión de la conjunción de fuerzas internas y de contexto. En el nivel interno, el tema radica tradicionalmente en los componentes formales, racionales y jerárquicos de la organización, que en conjunto definen el marco descriptivo para la conducta de sus miembros individuales. Respecto de los participantes, la burocracia se percibe como un ambiente estructurado de trabajo y por el peso de las relaciones de dominación que el sistema establece sobre ellos. Con respecto al contexto, las estructuras burocráticas son motivo de análisis por distintas disciplinas dadas sus implicancias sobre la comunidad y los intereses dominantes que en ella actúan. Se investiga para conocer su papel en la trama de los poderes públicos, sus vínculos con los sectores de gobierno y grupos de presión en la sociedad global.

Los rasgos salientes de este tipo organizacional consisten en el uso de la racionalidad técnica como criterio decisorio. En este marco, la burocracia aparece como un sistema instrumental de transmisión y ejecución que actúa por medio de la infraestructura administrativa, separada de las áreas de exploración y de los niveles políticos.

Las expresiones de la burocracia se estudian en el texto tanto para las entidades públicas como para las privadas. La naturaleza está vinculada con la naturaleza de sus prestaciones, el ambiente que enmarca la organización y el sistema de motivaciones de sus participantes. En este sentido se destaca que el marco estatal parece más propicio para la instalación de una organización cristalizada con fuerte programación de las decisiones.

Etkin destaca la existencia de varios puntos de vista en cuanto a la influencia de la burocracia. En un extremo ciertos enfoques destacan como tema prioritario el avance del poder burocrático en la sociedad civil y las relaciones de dependencia que ellos establecen con los ciudadanos; es una mirada "hacia afuera". En el otro, ciertos estudios se enfocan hacia los efectos internos y presentan a la burocracia como un rasgo o carácter constitutivo de las organizaciones, vinculado con la cuestión de la autonomía del sistema en un medio ambiente que no controla. Cada uno de estos enfoques responde a los diferentes propósitos de los observadores u operadores organizacionales.

La burocracia es entonces la formalización de las acciones a través de la tecnoestructura, la prescripción de modos de actuar considerados deseables por la dirección, con la idea de que en las corporaciones es posible ajustar o reducir las conductas individuales a los diseños previos (estructuras) de la organización.

En el plano de los esquemas subyacentes, este tipo organizacional desarrolla en el tiempo un tipo cultural que no es totalmente visible ante consumidores y usuarios, pero es congruente con los modos externos de funcionamiento. Este sistema cultural es de lento movimiento y deviene

<sup>2</sup> Tecnoburocracia entendida como la capa dirigente formada por los empleados públicos y técnicos, que en el ejercicio de sus funciones utilizan los órganos del estado como instrumentos de su propio poder. Definición tomada de Enciclopedia Jurídica Online: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/tecnoburocracia/tecnoburocracia.htm>

del carácter social de las organizaciones productivas. Este sistema, se integra con los siguientes valores:

- La importancia de las tradiciones como argumento utilizado para resolver situaciones problemática, sin un análisis puntual.
- El reconocimiento de la antigüedad en la organización como una fuente de prestigio y privilegios laborales.
- Los mecanismos de defensa socialmente contruidos contra la competencia y el libre acceso desde el exterior.
- El espíritu de la no innovación.
- El carácter incrementalista de las conductas, en el sentido de que "cambiar" sólo se entiende como "agregar algo a lo ya existente o establecido".
- La valoración prioritaria de los instrumentos (formas y apariencias) por sobre las misiones de la organización.

Lo que más se destaca al interiorizarse en el trabajo es la falta de eficacia de las estructuras organizacionales, sin culpar de ello a los "desvíos" informales, a la resistencia a los cambios o a las influencias de la personalidad o de los grupos. Etkin considera que el criterio estructural-funcionalista, tal como se aplica, es inadecuado aún desde el punto de vista de los métodos y tecnologías utilizables para el desempeño de la función pública.

### Primeras reflexiones

Luego del recorrido por diferentes autores que analizaron las características del modelo burocrático y en particular, de la burocracia profesional, pueden resaltarse ciertos aspectos que podrían moldear la función de quien las dirija.

En primer lugar, debe mencionarse el grado de detalle en que se encuentra detallada la estructura formal de la organización, tareas, responsabilidades, jerarquías y relaciones de dependencia, lo que reduce la ambigüedad y estabiliza el funcionamiento. Esto podría reducir la cantidad de esfuerzo y tiempo del directivo para controlar las actividades cotidianas y dedicarse a otro tipo de tareas de mayor envergadura. Esto es apoyado también por el mecanismo de coordinación aplicado, la estandarización de habilidades, que resalta como aspecto clave la selección correcta del personal.

La descentralización se hace necesaria para que los profesionales puedan desarrollar su labor. Sin embargo a ésta se le contrapone otra fuerza de igual o mayor peso: la rigidez del modelo burocrático. La capacitación recibida en universidades u otras instituciones forma a los especialistas con respuestas predeterminadas ante situaciones ya estudiadas, pero a la vez insta a la investigación y la innovación profesional, aspectos que parecen inhibirse en las burocracias profesionales. ¿Esto influye en el comportamiento de estos profesionales? La respuesta, basándonos en la teoría relevada, parece ser afirmativa, ya que surgen conflictos, pujas de poder y comportamientos no deseados hasta llegar al desvío del fin de la organización, sin embargo resta verificarlo a través del trabajo de campo. Por otro lado, un rasgo saliente de este tipo organizacional es el uso de la racionalidad técnica como criterio decisorio, donde la organización aparece como un instrumento de transmisión y ejecución que actúa por medio de la infraestructura administrativa, separada de las áreas de

exploración y de los niveles políticos. Sin embargo cabría preguntarse si este criterio es posible o hasta deseable en organizaciones donde la mayor parte de sus miembros son profesionales o especialistas. Esto parece exceptuarse en el esquema de una burocracia profesional, donde se le otorga mayor poder de decisión a los profesionales, pero sólo respecto al desempeño de la tarea específica y no de otros aspectos. Esta falta de participación en otras cuestiones de la organización, ¿Influye en el comportamiento del profesional, afectando en última instancia su trabajo?

Otro aspecto importante a resaltar lo constituye los efectos o la influencia que pueden generar las burocracias tanto interna como externamente, tema de análisis de varias disciplinas y fundamental para la gestión. ¿Cómo identificar, analizar y equilibrar estos impactos?

Estos aspectos son sólo algunos que permiten suponer que quien dirija este tipo de organizaciones tendrá que dedicar mayor tiempo y esfuerzo a atender cuestiones asociadas a equilibrar las características del modelo burocrático y los aspectos propios de la tarea profesional, tratando de resolver los inconvenientes o disfunciones que parecen propias del modelo.

¿La burocracia profesional delineada en este trabajo es el modelo apropiado para caracterizar a una Institución de Educación Superior, a pesar de sus "disfunciones"? ¿Estas desventajas pueden ser moderadas o salvadas en parte por su directivo? ¿Esto permitiría delinear un perfil diferente del estudiado hasta el momento? ¿Existen modelos de análisis que contemplen este tipo de problemáticas?

Estas reflexiones guiarán las investigaciones futuras, ya que contribuyen al punto de partida de un modelo de análisis de la función directiva de las burocracias profesionales, como es el caso de una Institución de Educación Superior, permitiendo la formulación de interrogantes valiosos que orientarán el trabajo de campo.

### AGRADECIMIENTOS

A mi Directora de Proyecto, tutora en este trabajo, JTP, profesora y amiga Cecilia Nóbile por todas las oportunidades, guía y cariño.

### REFERENCIAS

- [1] Weber, M., (1964). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura económica, México.
- [2] Hermida, J., (1979). *Ciencia de la Administración*, Ed. Universitaria, Buenos Aires.
- [3] Merton, R. (1964) *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.
- [4] Chiavenato, I. (1986) *Introducción a la teoría general de la administración*, Ed. McGraw-Hill Latinoamericana, Busot.
- [5] Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- [6] Etkin, J. (1986). *Burocracia en corporaciones públicas y privadas: análisis de organizaciones que se producen a sí mismas*, Ed. Macchi, Buenos Aires.
- [7] Barcos, S. (2010). *El Pensamiento administrativo: evolución, enfoques y algunas escuelas*, Ed. Haber, Buenos Aires.