

LA TEORIA DE LA BUROCRACIA

MAX WEBER

ORIGENES DE LA TEORIA DE LA BUROCRACIA

La teoría de la burocracia se desarrolló dentro de la administración, en función de los siguientes aspectos:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.
- d. 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, impidiéndole 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.

ORÍGENES DE LA BUROCRACIA

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remontan a la Antigüedad. La burocracia, como base del sistema moderno de producción tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento. Weber señala que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales, a las cuales denominó "ética protestante": el trabajo duro como dádiva de Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlos y consumirlos en símbolos materiales. Verificó que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen 3 formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos. Las semejanzas entre el protestante y el

comportamiento capitalista son impresionantes. Estas 3 formas de racionalidad se apoyaron en los cambios religiosos.

Weber consideró la burocracia como un tipo de poder.

TIPOS DE SOCIEDAD

Weber distingue 3 tipos de sociedad:

- a. La sociedad tradicional, predominan características patriarcales y hereditarias. (familia)
- b. La sociedad carismática, predominan características místicas, arbitrarias y personalistas. (partidos políticos)
- c. La sociedad legal, racional o burocrática, predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines. (grandes empresas)

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. 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. 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. 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 órdenes. 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.

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.

a) 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.

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.

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

1. forma patrimonial: los funcionarios que preservan la dominación tradicional son los servidores del "señor" y dependen económicamente de él.
2. 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.

b) 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.

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.

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 y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable. El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposita 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.

c) 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. 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.

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.

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 definidos por reglas impersonales y escritas, que delinear, la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherentes a c/ posición, etc. 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.

Weber identifica 3 factores que favorecen el desarrollo de la moderna burocracia:

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;
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;
3. la superioridad técnica del tipo burocrático de administración: sirvió como fuerza autónoma interna para imponer su prevalencia.

El desarrollo tecnológico hizo que las tareas administrativas destinadas a acompañarlo, tendieran a su perfeccionamiento. Cuando los sistemas sociales crecieron demasiado, las grandes empresas pasaron a producir en masa, acabando a las pequeñas. En las grandes

empresas se presenta una necesidad creciente de obtener control y una mayor previsión respecto a su funcionamiento.

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.

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.

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. 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. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

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.

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 c/ participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias. C/ participante pasa a tener a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cual 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.

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.

Jerarquía de autoridad

La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. C/ 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. 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.

Rutinas y procedimientos estandarizados

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

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.

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.

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. 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".

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:

- a. 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;
- b. Es asalariado: reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo, mayor es el salario y, el poder.
- c. Es ocupante de un cargo: esta es su principal actividad dentro de la organización absorbiendo su tiempo de permanencia.
- d. 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.
- e. Su mando es por tiempo indeterminado: no existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia.
- f. 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.
- g. 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. 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;

- h. 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;
- i. El administrador profesional tiende a controlar completamente y c/ vez más las burocracias: las burocracias tienden a ser controladas por los administradores profesionales, por las siguientes razones:

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 de 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.

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. 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 previsible, 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.

VENTAJAS DE LA BUROCRACIA

Las ventajas de la burocracia son:

1. racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización;
2. precisión en la definición del cargo y en la operación;
3. rapidez en las decisiones, pues c/u conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo;
4. univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita;
5. uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores;
6. continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira;

7. reducción de la fricción entre las personas, c/ funcionario conoce aquello que se exige de él y cuales son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás;
8. consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias;
9. subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos
10. confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal;
11. 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.

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.

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.

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.

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 "afectuosas" y están menos separadas de las otras. 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.

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.

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.

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

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, Merton notó las consecuencias imprevistas que la llevan a la ineficiencia y a las imperfecciones.

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. Se verifican las disfunciones de la burocracia. C/ disfunción es una consecuencia no prevista por el modelo weberiano.

Las disfunciones de la burocracia son:

1. interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos;
2. exceso de formalismo y papeleo;
3. resistencia al cambio;
4. despersonalización de las relaciones;
5. jerarquización como base del proceso de decisión;
6. súper conformidad con rutinas y procedimientos;
7. exhibición de señales de autoridad;
8. dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.

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.

Formalismo y papeleo excesivos

El papeleo constituye una de las más sobresalientes disfunciones de la burocracia.

Resistencia al cambio

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. 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.

Despersonalización de las relaciones

Impersonalidad en las relaciones entre los funcionarios. Enfatiza los cargos y no las personas que lo ocupan. 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.

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. Jerarquización significa una manera de clasificar las cosas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad.

Superconformidad con rutinas y procedimientos

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. El funcionario se limita al desempeño mínimo; pierde su iniciativa, creatividad e innovación.

Exteriorización de signos de autoridad

La utilización de señales de estatus, para demostrar la posición jerárquica de los funcionarios.

Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público

El funcionario está orientado hacia el interior de la organización, a sus normas y reglamentos internos, a sus rutinas y procedimientos, al superior jerárquico que evalúa su desempeño. Esa actuación interiorizada hacia la organización 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.

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 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.