

Fundamentos Teóricos de la Administración Pública

Clase 4/10

Semana 2. Introducción. Principios de la construcción teórica para el estudio y desarrollo de la Administración Pública

14 de septiembre de 2022

Profesor: Dr. Porfirio M. Gutiérrez Cortés

gutierrez.c.mauricio@gmail.com



- Organización de la sesión

Horario	Actividad
17:00 – 17:05	Tiempo de ajuste de conexión y pase de lista
17:05 – 18:30	Presentación del tema 1
18:30 – 18:50	Espacio de discusión y participación abierta
18:50 – 19:10	Receso
19:10 – 20:40	Presentación del tema 2
20:40 – 21:00	Espacio de discusión y participación abierta

Repaso, elementos generales y de integración

- Es importante comenzar haciendo una diferencia entre el desarrollo de la administración pública y el estudio de la Administración Pública
- Con el primero nos vamos a referir al desarrollo de organizaciones a través de las cuales se desarrollan las actividades administrativas, o se atienden las funciones administrativas de las organizaciones políticas, por ejemplo la Polis, Repúblicas o el Estado.
- Con la segunda, hacemos referencia a la observación sistematizada, registro, reflexión, estudio, investigación que se han realizado de esas actividades.
- La historia de las organizaciones y su institucionalización, y la historia de las ideas sobre ello.

- Sobre su desarrollo, debemos entender cómo se relaciona con el ejercicio del poder político.
- Por ello nos lleva a dos elementos:
- Observar desde la ciencia política el problema del ejercicio del poder político, o sea el fenómeno de su obtención, reproducción y reafirmación del mismo
- La manera en que, desde la historia de las ideas políticas, podemos reconocer los cambios sobre su comprensión, transformación.
- Es decir, las relaciones entre gobernantes y gobernados, los valores con los que se reconoce,

- Pero, también las distintas formas en que ello ha demandado elementos de organización de la administración, identificación de necesidades, la distinción de lo que se entiende por recursos y los objetivos de su administración, así como la forma en que se van construyendo los criterios técnicos para cumplir sus objetivos.

- Sobre su estudio, debemos entender que nos relaciona con lo que en occidente hemos entendido por conocimiento y ciencia.
- Lo cual, ha cambiado a lo largo del tiempo, y es resultado del desarrollo de las ideas sobre el conocimiento en la antigüedad, durante la edad media, el renacimiento, la ilustración, el desarrollo del positivismo, y la ciencia como fenómeno moderno como resultado del auge de las ciencias físicas.

- Relaciona entonces la observación, estudio, intento de comprensión de la forma en como se dirigía, realizaba, debía realizarse u orientarse la administración pública como parte del ejercicio del poder con lo que hemos entendido por ciencia, o sea, desde herramientas, objetivos, método.

- Por eso, encontramos tres referencias contextuales para catalogar desde nuestro presenta toda la reflexión que haya intentado decir algo sobre el funcionamiento de la administración pública: los antecedentes antiguos, su primera relación con el debate positivista y de replanteamiento de las ideas políticas modernas en Francia (Bonnin); y su formalización a través del debate moderno entre las ciencias físicas y las ciencias sociales que se da en los Estados Unidos de Norteamérica en el siglo XX

Aprender a observar el fenómeno administrativo

- A toda necesidad sentida de atención permanente corresponderá una forma de organizar el trabajo y los recursos para atenderla
- En toda forma de organización social vamos a ver el desarrollo de una forma de ejercicio de poder. La cual será mutable a partir de la relación: obtener-reproducir-mantener/perder/obtener-reproducir-mantener... el poder
- La función administrativa de los recursos de una sociedad, la vamos a ver relacionada con los medios para reproducir y mantener el poder

- Según la forma de organización del poder, y de los medios (tecnológicos, físicos, de recursos y de la relación que se tenga como los gobernados) se generará una forma de organizar su administración, o sea lo que entendemos por administración pública
- Entenderemos la relación y diferencia entre función administrativa del estado y la administración de lo público en forma de sistemas administrativos formales, o sea burocratizados a la luz del Estado moderno.

- Así , la función administrativa del estado , o de cualquier organización política, va a tener relación con el tipo de necesidades que se buscará atender.
- Las necesidades cambian con el contexto, y con la ideas en torno al ejercicio y fin del poder político.
- Los medios para atender esas necesidades cambiarán también con el contexto, las ideas en torno a la relación gobierno – sociedad, las capacidades técnicas, y las bases en que se asiente la dominación.

- Weber, tipología: dominación tradicional, carismática y legal
- Lo que vemos hoy es el resultado, tanto del conocimiento acumulado sobre el funcionamiento de los aparatos administrativos, como de las capacidades, medios, recursos, problemas, condiciones de nuestro sistema.

- Para entender el funcionamiento de los aparatos de administración, es necesario reconocer la complejidad y formas de entender el funcionamiento de las organizaciones, y de los seres humanos en un entorno organizacional. Eso se denomina Teoría de la organización.

- Para entender en entorno en el que operan los aparatos de administración es necesario reconocer su relación con el ejercicio del poder político, así como el desarrollo de instituciones. Por eso es necesario estudiar Teoría y Filosofía Políticas.

- Para poder observar, comprender y operar los elementos que permiten el funcionamiento de los aparatos de administración pública, necesitamos visualizar algunos como: planeación, programación, presupuestación, manejo de recursos, valore público, etc. Por eso estudiamos Teorías Administrativas

- La comprensión de las bases de operación de los aparatos administrativos y de las diversas formas en que hemos explorado su diseño es posible a través del estudio del registro de las evidencias, análisis, reflexiones y referencias de quienes escribieron sobre ello. En su lectura aprendemos a reconocer relaciones, formas, problemas, la forma en que hemos tratado de resolver problemas, o generado alternativas. Para eso estudiamos a los precursores del saber administrativo. Son los escalones que tenemos que conocer y caminar para poder reconocer el camino de la formación del campo de conocimiento.

- El propósito es contar con una comprensión común de la forma en que
- 1. podemos reconocer las formas de observación desde donde ver el fenómeno administrativo. Que después podremos relacionar con campos disciplinarios: derecho, administración, sociología, ciencia política, administración pública, etc.,
- 2. Desde el siglo XX, podemos trazar una línea de pensamiento desde donde aprender las formas diversas de saber que han nutrido un campo de conocimiento.

- El estudio del campo de conocimiento de la Administración Pública implica reconocer la relación entre filosofía política, teoría política, teorías de la organización, ciencias administrativas, historia del pensamiento político, historia del desarrollo de las instituciones políticas, metodología de la investigación social, técnicas administrativas modernas.

- Desde estos elementos podemos reconocer las formas, herramientas, problemas, condiciones, que busca entender de manera actual el campo de conocimiento
- Esto nutre nuestra comprensión del qué, por qué, para qué, cómo de la administración pública

Organización y burocracia

Notas a partir de:

Nicos Mouzelis (1975), Organización y Burocracia. Barcelona: Península

David Arellano (2006). Los dilemas de la gestión local. México: CIDE

- Organización formal: un modelo de agrupación social que se establece, mas o menos deliberadamente o intencionalmente, par la realización de un fin concreto.
- Intencionalidad y finalidad específicas parecen ser, pues, los dos criterios fundamentales para la diferenciación de la organización de otros tipos de unidades sociales.
- Así, una empresa o un partido político, o una organización voluntaria, son ejemplos típicos de organizaciones formales.
- En todos casos, los individuos, de modo intencionado, coordinan sus esfuerzos para alcanzar un fin concreto

- Burocracia. Podemos definirlo como un tipo especial de organización formal, que posee un cierto número de caracteres específicos, que Weber fue el primero en identificar.

- Reconocemos una preocupación común sobre la que se organiza la literatura general en torno a la burocracia: el impacto producido por el incremento de las organizaciones de gran escala sobre la estructura del poder social.
- ¿En qué manera la Gran Administración o las grandes empresas influyen sobre las instituciones políticas de la sociedad moderna?
- ¿En qué forma puede tal crecimiento afectar a las posibilidades del hombre respecto de una existencia libre y digna?

- El problema consiste en poner en claro si la burocracia, a pesar de sus dimensiones, es sólo un aparato administrativo para la realización de fines sociales o si ha perdido su carácter instrumental, si de un simple instrumento en manos del poder político ha pasado a ser el propio dictador de los fines que deben ser realizados?

- El estudio de la burocracia, se arguye, es una referencia importante para el análisis de los dilemas que enfrentan las organizaciones contemporáneas así como de las dificultades para encontrar alternativas organizacionales radicalmente diferentes.
- En este sentido, la idea de burocracia es todavía una importante categoría general para comparar y buscar alternativas organizacionales así como para entender las relaciones interorganizacionales

- Tres aportaciones parecen constituir los elementos clave de la literatura clásica sobre la burocracia: la marxista, la weberiana y la de Robert Michels.
- Luego, observaremos algunos elementos de autores denominados post burocráticos
- Finalmente, señalaremos las escuelas mediante las que el estudio de la burocracia, orienta el desarrollo de distintas teorías de la organización, principalmente para reconocer formas y mecanismos de cambio en estas.

- A pesar de que la idea de Marx sobre la burocracia no ocupa un lugar central en su pensamiento, tiene una extraordinaria importancia para la comprensión de las primeras controversias sobre la materia.
- Sus ideas sólo pueden ser comprendidas en el contexto de la lucha de clases, la crisis del capitalismo y el advenimiento del comunismo
- Marx parte de la idea de Hegel sobre la Administración pública como un intermediario entre el hombre y el estado. Para Marx esta idea es equívoca porque el estado no representa el interés común, sino el interés de la clase dominante.
 - Punto de contraste con lo que describía Bonnin ¿recuerdan?

- Es un instrumento, como el Estado, por medio del cual la clase dominante ejerce su dominación sobre las otras clases sociales.
- Por lo tanto, la burocracia no ocupa una posición orgánica en la estructura social, sino que tiene un carácter temporal y parasitario.

- Para Marx la burocracia es, en primer lugar, una instancia específica del proceso general de alienación.
- Es a través de la alienación como las fuerzas sociales escapan del control del hombre, alcanzan una existencia independiente y se vuelven finalmente contra él.
- Así la burocracia se convierte en una fuerza autónoma y opresiva, que es sentida por la mayoría del pueblo como una máquina misteriosa y distante, como algo que a pesar de controlar sus vidas, está más allá de su control y comprensión.

- La alienación no sólo se produce entre el pueblo y la burocracia, también se produce entre los burócratas.
- El burócrata no se preocupa por el carácter opresivo y parasitario de su tarea.
- Por el contrario, piensa que es indispensable para el interés común. Esta ilusión se consolida a través de la jerarquía interna y una disciplina estricta que sacraliza la autoridad

- Por otra parte, la incompetencia es el rasgo más característico de la burocracia.
- La falta de iniciativa e imaginación del burócrata y su miedo a la responsabilidad imposibilitan la eficacia.
- Sin embargo, esta incompetencia no intimida a los burócratas, éstos, al contrario, se sienten capaces de resolver cualquier cosa

- La burocracia, como instrumento opresivo de la clase capitalista, desaparecerá con la revolución del proletariado y el advenimiento de una sociedad sin clases donde sus funciones serán realizadas por todos los trabajadores, independientes y sin división del trabajo

- Lenin sigue fielmente las posiciones teóricas de Marx, concretándola en ciertos aspectos como que la burocracia declinaría con el advenimiento de dictadura del proletariado, uno de cuyos fines es precisamente la erradicación de la burocracia.

- Lenin, en su obra “El estado y la revolución”, muestra los pasos concretos a través de los que este fin puede alcanzarse:
 - a.- Elegibilidad y revocabilidad inmediata de todo funcionario
 - b.- Reducción del salario del funcionario al nivel del de un obrero ordinario
 - c.- Simplificación de las funciones de administración hasta el punto en el que cualquiera pueda realizarlas.

- A partir de la revolución, Lenin se ve obligado a adaptar su teoría a la realidad de que la burocracia no hacía más que crecer, explicándolo como una falta de madurez del socialismo, unida a la guerra y el consiguiente caos económico

- Trotsky escribe sobre la burocracia cuando ésta había alcanzado ya un gran desarrollo en la Unión Soviética.
- No cree que el problema sea falta de madurez, sino que el socialismo no es posible en un estado predominantemente agrícola, y con un entorno internacional capitalista.

- Por ello el socialismo debía extenderse a los demás países y extender la revolución a nivel mundial.
- El peligro inicial de la contrarrevolución, aparte de la necesidad posterior de instaurar un régimen jurídico y político sobre bases inadecuadas, exigió una tremenda fuerza de opresión.
- Esa tarea la asumió el Partido Comunista.

- Con Stalin desapareció la distinción entre burocracia estatal y del Partido, los soviets perdieron completamente su autonomía y todos los poderes pasaron de los obreros al aparato del Partido, y, en última instancia, a Stalin.

- A pesar de todo, Trostky es optimista. Piensa que la elevación del nivel cultural del proletariado acabará con la burocracia, o la reducirá a niveles mínimos.
- Por de pronto, detectaba que estaban apareciendo fuertes contradicciones en el interior de la misma, donde el poder pasa de los escalones inferiores a los superiores y este proceso provoca problemas que no pueden ser suprimidos por la fuerza bruta

Burocracia. Max Weber

- Burocracia. Max Weber
- Sus ideas acerca de la burocracia las construye en su obra “Economía y Sociedad”, publicada en 1944.
- La burocracia como un tipo ideal, se propone hacer una conceptualización “racional” de las acciones sociales, mecanismo que permite la comparación e interpretación de la realidad. En este sentido, se observa la burocracia como una categoría teórica de análisis más que como instrumento de búsqueda de disfuncionalidades.

- Para comprender las ideas de Weber sobre la burocracia es necesario enmarcarlas dentro de su teoría general de la dominación.
- Para Weber la dominación es una relación entre dos personas en la que una ejerce el poder y la otra cree que el primero tiene derecho a hacerlo y él la obligación de obedecer.
- Ese concepto de legitimidad es determinante en la relación de dominación weberiana. El otro concepto es el de organización administrativa que es la que hace de intermediaria entre gobernantes y gobernados.

- Weber distinguió tres tipos de legitimación, a cada una de las cuales les corresponde un tipo de organización:
- Dominación carismática. El líder carismático es legitimado por las cualidades excepcionales que se le atribuyen. Carisma significa literalmente “dotado de gracia”, y los súbditos le obedecen porque tienen fe en su persona. La organización administrativa que le corresponde es inestable e indeterminada. Normalmente, los seguidores más fervientes organizan la comunicación entre el líder y las masas.

- Dominación Tradicional. Es este caso la legitimación procede de la creencia en el pasado eterno, en el acierto y la idoneidad de la manera tradicional de hacer las cosas. El líder tradicional es el superior que ordena en virtud de un estatus heredado y sus súbditos obedecen por respeto a ese estatus. A esta forma de dominación le corresponde la forma de organización patrimonial. Los funcionarios son servidores personales y remunerados del líder.

- Dominación legal. La legitimación procede de la creencia en el acierto de la ley, que ha sido instaurada de una forma aceptada por gobernantes y gobernados. Le corresponde la organización burocrática, que también se caracteriza por su creencia en las leyes y en el orden legal. La posición del burócrata, sus relaciones con los gobernantes, los gobernados y sus colegas, están estrictamente definidas por reglas impersonales

- Ninguna de estas tres formas se da de forma pura. Los sistemas de dominación se dan por una mezcla de elementos de los tres tipos. Estos tipos ideales sirven a Weber para identificar elementos en los sistemas reales.

- La creciente burocratización de la sociedad moderna
- Es estado moderno es la más fiel representación del sistema de dominación legal, y con su dominación ha prevalecido su forma de organización sobre las demás.
- Sin embargo, el concepto de burocracia no sólo se aplica a la organización estatal.
- Para Weber la burocracia es un tipo de organización que se extiende a todo tipo de organizaciones, desde la Iglesia, las empresas, el ejército, etc

- Es especialmente significativa la extensión de la empresa a gran escala.
- Los medios de producción dejan de estar en manos del obrero-productor y la estructura se establece conscientemente y según principios racionales.
- La disciplina en el trabajo se asegura por un conjunto de normas dirigidas enteramente a ajustar al trabajador a las exigencias del máximo rendimiento.

- Para el individuo, el efecto de la burocracia es el de limitarle en su espontaneidad y libertad personal y en una creciente incapacidad para comprender las propias actividades individuales en relación con los fines de la organización.

- Otro sentido que le da Weber a la burocratización es el de racionalización de la actividad, no sólo en las organizaciones sino en todo el tejido social
 - Obtención metódica de un resultado práctico y bien definido a través de una previsión crecientemente precisa de los medios.
 - Tipo de actividad que el pensador sistemático realiza cuando procura conceptos abstractos y cada vez más precisos para perfeccionar la imagen del mundo y conseguir así un creciente dominio de la realidad.

- Esta segunda acepción nos acerca al concepto weberiano del movimiento histórico y de su tendencia hacia un creciente racionalización
- Todo movimiento histórico se decanta en la instauración de un orden formal burocrático que asegure el mantenimiento de los logros y privilegios obtenidos

- Dialéctica sobre la burocracia en Weber:
 - por un lado la burocracia es el sistema de organización más eficiente creado por el hombre, y por otro, constituye una jaula de hierro que limita y ahoga la creatividad y la libertad individual.

El tipo ideal

- Con “tipo ideal” Weber no pretendió hacer un juicio ético acerca de la bondad de un modelo social o histórico, simplemente se refirió a un instrumento metodológico que se usa para intentar erigir una construcción que impone un alto nivel de racionalidad, en términos de medios necesarios para lograr resultados, del fenómeno bajo estudio

- los modelos no intentan reducir la realidad al modelo, porque el rol del tipo ideal es revelado cuando una realidad actual o histórica se compara con el tipo ideal, no buscando encontrar congruencias sino más bien diferencias. Así, los aspectos importantes a estudiar no son las similitudes sino las desviaciones de la realidad observada respecto de construcciones conceptuales racionalmente extremas.

- Aquellos factores que escapan de la racionalidad definida por el modelo (tipo ideal) en comparación con el fenómeno son una expresión de la “realidad real” de la acción “real” de actores “reales”. Por lo tanto, aquellas disparidades tienden a mostrar importantes materias y objetos que deben ser estudiados con profundidad (Weber, 1944, p. 10)

- Weber trató a la burocracia dentro de lo que definió como “tipo ideal”.
- Este concepto metodológico no representa un promedio de los atributos existentes en todas las burocracias (o de otras estructuras), sino un tipo puro, derivado de la abstracción de las características más burocratizadas de todas las organizaciones.
- Debido a que la burocracia perfecta no ha existido nunca, no hay correspondencia empírica exacta de una organización particular con esta construcción científica.

- La crítica hecha al análisis de Weber parte de que un tipo ideal imaginario no permite comprender las estructuras burocráticas concretas.
- Pero esta crítica oscurece el hecho de que el constructo tipo ideal debe ser una guía, y no sustituto de la investigación empírica.
- Al indicar las características de la burocracia en su forma pura, el tipo ideal dirige al investigador hacia aquellos aspectos de la organización que debe de examinar para determinar el grado de burocratización de una organización (Blau, 1956, p. 24).

- La burocracia es vista por Weber como un tipo ideal de acciones formales legales-rationales de organización.
- El concepto de burocracia es un tipo ideal histórico en busca de una conceptualización precisa [de una precisión/de una concreción/de una determinación].
- En pocas palabras, es un concepto que tiene un orden lógico y un significado estable (Aguilar, 1989, 573).

- El tipo ideal es racional porque se define con significados concretos para lograr fines específicos.
- Sin embargo, estos conceptos o tipos ideales no intentan describir o prescribir cómo deben comportarse los actores en circunstancias particulares.
- Más bien apuntan a proponer un mejor camino científico para comprender la realidad

- Weber definió a la burocracia como un tipo ideal que explica una forma de “asociación de dominación”. Una asociación es una relación social donde el orden es garantizado por actores específicos: un titular de la dominación y eventualmente las personas que constituyen el aparato administrativo de la asociación (organización)

- El orden en las relaciones sociales fue definido por Weber como la base de cualquier asociación; la continuidad de la asociación depende de la capacidad de individuos particulares para asumir responsabilidades para el mantenimiento del orden.
- Toda asociación tiene un titular y eventualmente un aparato administrativo.
- De acuerdo con esto, su rol básico consiste en mantener el orden de la asociación

- El orden es definido como el conjunto básico de estatutos que deben obedecerse. Weber reconoció dos órdenes básicos: el administrativo y el regulativo. Este último da la certeza de la existencia de beneficios para todos los participantes en la relación. El administrativo, en cambio, es la garantía de obediencia a las reglas organizacionales, y tiene dos metas, a veces conflictivas:

- respetar las reglas y ordenamientos; y, al mismo tiempo,
- hacer que el resto de los miembros las obedezcan

- Para Weber, un buen número de organizaciones están formadas y definidas por actores sociales imbricados en relaciones de dominación.
- Con dominación se refiere a la probabilidad de obtener obediencia ante cierto mandato; es un caso especial de poder mucho más específico: en ella el comando es explícito.
- La cuestión principal radica en quiénes mandan y quiénes obedecen

- Weber identificó tres tipos de creencias.
- La primera justifica la obediencia porque la persona que ordena es venerable o posee características sobresalientes, lo cual resulta en una dominación carismática.

- En la segunda, la orden puede obedecerse, aunque no existan deferencias, gracias a modelos de orden establecidos, debido a la tradición que sobrevive de generación en generación: la dominación tradicional.

- Y en el tercer tipo, la obediencia proviene de la creencia de que las personas que dirigen están investidas por una autoridad legal y técnica.
- Éste tipo de dominación tiene a su vez diferentes subtipos. El más puro, la más drástica racionalidad entre los diferentes subgrupos organizacionales del tercer tipo, es la burocracia

- De acuerdo con Albrow, son necesarias creencias emparentadas en la legitimidad de la autoridad para el tipo ideal de la burocracia

1. Que un código legal puede ser establecido y que con él se pueda reclamar obediencia de los miembros de la organización.
2. Que la ley sea un sistema de reglas abstractas aplicadas a casos particulares y donde la administración se ocupa de asegurar que se alcancen los objetivos de la organización dentro de los límites de las leyes.
3. Que quienes ejercen la autoridad también están obligados a guardar obediencia a la ley.
4. Que la obediencia no sea debida a la persona que ejerce la autoridad, sino a las leyes, las cuales otorgan a él/ella su posición (Albrow, 1970, 43)

- Weber propuso ocho elementos de la racionalidad legal del tipo ideal

1. Las tareas oficiales son organizadas de una manera continua y regulada.
2. Estas tareas se dividen en distintas esferas funcionales, apoyadas con la fuerza de la autoridad.
3. Las oficinas son ordenadas jerárquicamente, con mecanismos específicos de control y reclamación.
4. Las reglas por las que el trabajo es conducido pueden ser técnicas o legales, en ambos casos es necesario contar con trabajadores calificados.

1. Los recursos de la organización son claramente diferentes a los de los miembros como individuos privados.
2. El puesto no pertenece al trabajador.
3. La administración está basada en documentos escritos. Esto tiende a hacer de la oficina el centro de la organización contemporánea.
4. El sistema de autoridad legal puede tomar muchas formas, pero se observan en su estado más puro en el staff administrativo burocrático

- Los criterios para seleccionar personal burocrático están expuestos en los famosos diez principios descritos por Weber sobre el tipo ideal burocrático:

- Los burócratas son personas libres y sujetos a la autoridad sólo respecto de sus obligaciones oficiales impersonales.
- Están organizados en una muy clara y definida jerarquía de oficinas.
- Cada cargo burocrático tiene una muy clara esfera de competencia en el sentido legal.
- Cada cargo está fundamentado en una relación contractual libre. Así, en principio, hay libre selección.
- Los candidatos son seleccionados con base en calificaciones técnicas. En el caso más racional, existe un criterio definido por examen o está garantizado por instrucciones técnicas certificadas con diplomas o por ambos casos.

6. Los burócratas son remunerados por salarios fijos en moneda. El salario se define de acuerdo con la clase dentro de la jerarquía; pero sumada a este criterio, está la responsabilidad de la posición y de los requerimientos del estatus social.
7. El cargo es definido como la única o, por lo menos, la principal ocupación del titular.
8. Por lo tanto, el cargo constituye una carrera. Existe un sistema de promoción de acuerdo con la antigüedad la efectividad ambas. La promoción depende de un dictamen hecho por cargos superiores.
9. Los burócratas trabajan totalmente separados de la apropiación de los medios y sin apropiarse del cargo.
10. El burócrata está sujeto a disciplinas estrictas y sistemáticas para controlar la oficina (Weber, op. cit., 220221)

- Weber ve la burocracia como el más sustantivo arreglo organizacional que las sociedades modernas han podido crear.
- La superioridad técnica, basada en su impersonalidad e imparcialidad no crea un mundo de autómatas, sino un mundo dominado por organizaciones dirigidas por el principio de eficiencia.
- Sin embargo, Weber también ve varios problemas como resultado de esta forma de dominación.

- Argumentó que cada parte de una organización –los titulares, el aparato administrativo y los dominados– está interesada en obtener beneficios de la asociación de dominación.
- Además, en el caso de la burocracia, la superioridad técnica de los titulares y el aparato les otorga poder para centralizar e interpretar las ordenanzas

- Formalmente, las reglas impersonales y las leyes son la fuente de una acción neutral y eficiente.
- Sin embargo, la realidad es demasiado compleja como para que el conocimiento también sea una fuente de poder, debido a la capacidad de los actores para adaptar las reglas a situaciones difíciles y, por lo tanto, para interpretar y tomar decisiones fuera de la rígida estructura de las normas definidas

- En este sentido, las reglas y leyes pueden llegar a generar ineficiencia.
- Esto se debe a que se supone que los actores burocráticos toman decisiones de acuerdo con reglas estrictas, pero en la práctica las dinámicas de un mundo complejo permiten el uso de algún poder discrecional.

TEORÍAS POSTWEBERIANAS SOBRE LA BUROCRACIA

- Si en la obra de Weber el nivel de análisis estaba en el impacto producido por las organizaciones de gran escala en la estructura política de la sociedad,
- los autores modernos han centrado su análisis en el nivel de la organización, aunque en ocasiones se centren también en el entorno de ésta y los problemas individuales de sus miembros, reduciendo la perspectiva con conceptos más precisos y verificables.
- Por ello la mayoría de los estudios postweberianos tienen un carácter marcadamente empírico

- Merton fue uno de los primeros sociólogos que señalaron el otro aspecto del cuadro burocrático.
- Aunque las normas favorecen la seguridad y permiten prever el comportamiento del burócrata, también provoca su falta de flexibilidad y la tendencia a desviar los medios de los fines.
- La estricta observancia de las normas puede inducir al funcionario a confundir fines (eficacia) con medios (normas). Si se tienen en cuenta, pues, los aspectos no racionales del comportamiento, resulta que el mismo elemento estructural puede producir efectos funcionales y disfuncionales

- Merton enfatiza que una estructura que es racional, en los términos de Weber, puede fácilmente tener consecuencias inesperadas y perjudiciales para el logro de los objetivos de las organizaciones

- Por lo tanto, las burocracias tienen varias disfunciones, por ejemplo, acciones basadas en instrucciones y técnicas pasadas, bajo condiciones cambiantes, que llegan a ser incompatibles con los fines que supuestamente buscaban.
- Su preocupación por la disciplina, como el camino para obtener un comportamiento confiable, puede crear un proceso de reemplazo de metas o desplazamiento de objetivos donde los valores instrumentales llegan a volverse terminales y el seguimiento estricto de las reglas puede interferir con el desempeño de los propósitos de la organización

- Esta disfunción es paradójica desde el momento en que no tiene sentido para las burocracias comportarse de acuerdo con las reglas si hacerlo implica que el logro de los objetivos se vuelva secundario.
- Esto sucede, de acuerdo con Merton, porque las reglas no pueden predecir del todo cómo evolucionará una realidad, por lo que la burocracia debe adaptar sus reglas con el fin de asegurar el logro de las metas

- El planteamiento generalista de la teoría clásica no ha sido rebatido en los autores modernos.
- Más bien lo que han hecho ha sido ampliar la teoría con multitud de aspectos no contemplados anteriormente, reconociendo la complejidad y las diferentes excepciones a las generalizaciones clásicas

- Otro aspecto matizado es el pesimismo clásico sobre el dominio burocrático sobre la sociedad y el individuo.
- En este sentido, los últimos estudios sostienen la creencia de que no existe una incompatibilidad radical entre la burocratización creciente y la libertad política y la iniciativa individual

- En consonancia, recordamos que existe una tradición en los estudios de administración pública acerca del análisis de la acción gubernamental como decisión racional y unitaria en el proceso de la toma de decisiones (Modelo I en Allison, 1973).
- Esta visión asume que los programas gubernamentales son definidos como procedimientos de planificación integral y que requieren de estructuras burocráticas para ser congruentes con los objetivos generales planeados.
- No obstante, autores como Crozier y Friedberg argumentan, que las organizaciones no son “bestias naturales” cuya existencia y comportamiento puedan ser manejados transparentemente.

- Las organizaciones son “constructos humanos”, desarrollados tanto consciente como inconscientemente, para resolver problemas de acción colectiva cuando los participantes son actores sociales relativamente independientes que persiguen diversos y contradictorios intereses (Crozier y Friedberg, 1977, 3-4)

- Observamos que es muy común que las acciones de carácter público implementadas por las agencias burocráticas no alcancen los resultados planeados.
- La causa de esto, sin embargo, no está solamente en los posibles errores cometidos al utilizar mecanismos racionales para identificar y resolver problemas, es decir, errores de diseño e implantación.

- No hay esfuerzos sociales que no enfrenten incertidumbre, acerca de valores, objetivos o resultados, y a veces, de manera paradójica, es esta misma incertidumbre permanente la que permite a los actores tener una alta cuota de libertad y discrecionalidad en el diseño e implantación de soluciones prácticas

- En el estudio de las organizaciones, se reconoce y se observa de qué manera tanto libertad como incertidumbre permiten a los actores definir diferentes espacios de acción que dan forma y definen los resultados organizacionales.
- Estos espacios de incertidumbre y ambigüedad son los que hacen posible que los actores burocráticos puedan tomar decisiones, y permiten la definición y redefinición de campos de poder para diferentes actores

- **Burocracia e iniciativa individual.**
- Peter Blau sostiene que la racionalidad en una organización no procede necesariamente “de arriba”; creencia que constituye un mito organizacional.
- Sus estudios empíricos han demostrado que la creencia en tal mito es desmoralizadora e improductiva

- Gouldner distinguió entre normas sancionadoras y representativas.
- Las primeras eran directamente impuestas por la jerarquía, mientras que las segundas eran consensuadas y aceptadas por todos los miembros.
- Cuando dominan las segundas en una organización, las disfunciones se producen por desconocimiento o errores más que por resistencias

- El trabajo de Selznick (1949) se concentra en la división de funciones dentro de una organización y muestra cómo las subunidades establecen metas por sí mismas, lo cual puede entrar en conflicto con los propósitos de las organizaciones como un todo

- Apunta hacia el análisis de los procesos de manipulación administrativa y política que la burocracia es capaz de realizar.
- Así, el control ejercido por los grupos de interés locales (grass-roots) sobre la implantación de políticas resulta de una importancia mayúscula. De acuerdo con Selznick, esta metamorfosis fue necesaria para la supervivencia de la organización

- La presión burocrática, es decir las presiones para mantener el proceso de toma de decisiones firmemente adherido a reglas y leyes explícitas, existe en cada organización.
- Pero es de suma importancia encontrar cómo la gente busca e implementa estrategias para controlar semejante presión, aunque sea de manera parcial.
- Selznick describe cómo la especialización crea una amplia capacidad organizacional para responder a problemas tan complejos que las decisiones estrictamente técnicas se hacen difíciles de aplicar

- Las reglas, normas y procedimientos no aseguran que los resultados inesperados o los fracasos sean completamente eliminados.
- La incertidumbre respecto de los resultados hace que los burócratas busquen apoyos políticos con el fin de evitar cargar con toda la responsabilidad ante posibles fracasos.
- Sin embargo, este proceso de búsqueda de soportes políticos conduce a una mayor especialización debido a la necesidad de custodiar una estructura de reglas y leyes que soporten cada acción o decisión

- En este sentido, de acuerdo con Selznick, las burocracias tienen una estrategia clara para enfrentar y lidiar con consecuencias no previstas: generar compromisos (Selznick, op. cit., 254-255). Alcanzar compromisos es, entonces, una herramienta general de las organizaciones:

- En otras palabras, la falta de efectividad del control sobre los objetivos informales de los individuos y subgrupos dentro de la organización tienden a desviarla de sus patrones iniciales. Esto es cierto tanto si la delegación de autoridad es a los miembros y partes de una organización unitaria, tanto como si es a otras... Los problemas indicados aquí son permanentes porque reflejan el juego que se genera entre compromisos más o menos irreconciliables: compromiso con los objetivos y necesidades de la organización y al mismo tiempo con las demandas especiales surgidas del uso de las herramientas y medios al alcance (Selznick, op. cit., 258)

- Gouldner (1948) analiza las dificultades inherentes a las estructuras organizacionales burocráticas y profesionales respecto de la consecución de sus metas y distingue dos grandes tipos de burocracia: aquella “centrada en el castigo” y la “representativa”

- En la primera, los miembros de la organización obedecen reaciosamente las reglas, las cuales consideran impuestas por un grupo ajeno. No obstante, en la segunda, los miembros de la organización consideran las reglas como necesarias por su importancia técnica y apropiadas para sus propios intereses. Estos dos tipos de actitud tienen una marcada influencia en la eficiencia de la organización

- En el primer tipo de burocracia, Gouldner encuentra un círculo vicioso conformado por control y supervisión.
- Las reglas burocráticas impersonales reducen la tensión creada entre los individuos a causa de la subordinación y el control.
- Sin embargo, al mismo tiempo las reglas incrementan las capacidades discrecionales de las burocracias, presionando a las autoridades organizacionales para definir acciones que incrementen el control organizacional.
- La necesidad de regular este fenómeno se lleva a cabo a través de la expansión de las reglas

- Así, Gouldner encuentra en su análisis una paradoja: con el fin de lograr sus objetivos, los burócratas no pueden ser supervisados en todos los aspectos de su trabajo.
- Intentarlo no sólo sería imposible sino que podría generar severas presiones sobre los burócratas, quienes necesitan algún espacio de libertad con el fin de adaptarse a una realidad dinámica.
- No obstante, esta libertad genera poderes discrecionales en la burocracia que presiona a las autoridades para promulgar más reglas que controlen aquellos poderes, generando entonces nuevas presiones sobre el aparato administrativo.

- Crozier (1964) intenta desarrollar una nueva estructura analítica para estudiar la burocracia. Observa que esas paradojas burocráticas encontradas por Merton, Selznick y Gouldner se consideran patologías o disfuncionalidades dentro de la organización burocrática.
- Por el contrario, Crozier propone verlas como contradicciones lógicas y normales dentro de la naturaleza de la burocracia.

- La existencia de relaciones de poder al interior de una estructura formal es un elemento básico en el estudio de Crozier.
- La utilización del poder por parte de algunos actores, unas veces para controlar los procesos y, otras, para reducir las áreas de incertidumbre, parece ser fundamental para el estudio de las formas burocráticas de organización y de los actores involucrados en organizaciones formales.
- Las burocracias, en lugar de parecerse a una organización estática, resultan organizaciones procistas de formas dinámicas y complejas

- Tal vez sea importante ubicar a la burocracia como una forma de organización tomando en cuenta sus disfunciones como contradicciones lógicas de una forma de acción colectiva

ELEMENTOS Y ESCUELAS MÁS REPRESENTATIVOS DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

<i>Elemento relevante</i>	<i>Escuela</i>	<i>Autores más representativos</i>	<i>Aporte principal</i>	<i>Perspectiva de la organización</i>
1. Principios para la conformación de las estructuras formales en las organizaciones .	-Administración científica y teoría clásica de la administración.	F. W. Taylor, H. Fayol, F.B. Gilbreth, L.F. Gulick y L. Urwick	-Organización racional del trabajo. -Estudio y solución de los problemas derivados de la organización de la producción. -Eficiencia operacional mediante el estudio de los tiempos y movimientos.	-La organización racional y formal es la única capaz de garantizar la máxima prosperidad tanto del patrón como del empleado.
2. Planteamiento teórico para la conformación de las estructuras formales en las organizaciones .	-Teorías de la burocracia y de las disfuncionalidades burocráticas.	M. Weber, Robert K. Merton, P. Selznick, Gouldner, Peter M. Blau, R. Scott, R. Bendix, R. Michels y M. Crozier.	-Utilización de los principios del "análisis funcional" al estudio de las organizaciones. -Planteamiento de una estructura de control en las organizaciones modernas, basada en el establecimiento de la autoridad legal racional como fundamento de orden en dichas organizaciones. -Modelo organizacional regido por leyes impersonales. -Análisis de las desviaciones funcionales.	-La organización se basa en supuestos racionales y se estructura de manera tal que se pueda cumplir una función previamente establecida para cada componente suyo, los cuales contaban con una función plenamente determinada que cumplir. -Organización formal.
3. Estudio de la conformación de las estructuras informales en las organizaciones .	-Escuela de las relaciones humanas.	E. Mayo, M.P. Follet, F. Roethlisberger y W.J. Dickson.	-Administración de grupos informales. -"Humanización" de la administración. -Estudio de procesos grupales en contextos laborales. -Influencia de las normas grupales. -Rasgos y tipos de liderazgo.	-Primera consideración de la organización como un sistema social, constituido por una serie de roles. -Organización informal.

<p>4. Análisis y prescripción de los principios conductores de la interacción de las organizaciones con sus contextos.</p>	<p>-Teoría de las estructuras contingentes.</p>	<p>J. Woodward, P.R. Lawrence y J.W. Lorsch, T. Burns, G.M. Stalker, LD. Thompson y el Grupo Aston.</p>	<p>-Elementos determinantes de la estructura de las organizaciones. -Existencia de una relación funcional determinista entre las condiciones que presenta el ambiente (variables independientes) y las técnicas administrativas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización (variables dependientes). -No existe un único modo de estructurar las organizaciones, ni una mejor forma de organización.</p>	<p>-Las organizaciones se ven sometidas a la necesidad de responder a las exigencias que les impone su ambiente, el cual se presenta como diverso y variado. -Sistemas abiertos y cerrados.</p>
<p>5. Análisis del proceso decisorio, tomando en cuenta los comportamientos racionales y no racionales que intervienen.</p>	<p>-Escuela del comportamiento.</p>	<p>H. A. Simon, Ch. Bamard, Ch. Argyris, R.M. Cyert y J.G. March.</p>	<p>-Enfatizó el análisis centrado en el individuo con todas sus necesidades e intereses. -Análisis de los mecanismos de decisión que originan las acciones dentro de un contexto organizacional.</p>	<p>-Sistema social cooperativo-racional en donde los procesos de percepción de las situaciones y de raciocinio son los elementos claves que permiten entender y explicar-el comportamiento humano.</p>
<p>6. Consecuencias del trabajo en el comportamiento humano.</p>	<p>-Nuevas relaciones humanas.</p>	<p>Ch. Argyris, A. Maslow, F. Herzberg y A. Tannenbaum y R. Likert.</p>	<p>-Diseño de estructuras organizacionales flexibles y adaptables a los nuevos esquemas de producción. -Desarrollo de esquemas que permitieran evitar las secuelas negativas del trabajo en las organizaciones partiendo de la consideración de las necesidades humanas. -Desarrollo de estructuras participativas.</p>	<p>-Se considera que la motivación es el factor que determina la productividad, ya que sólo un empleado motivado y con posibilidad de colaborar es un empleado dispuesto a cooperar. -Las estructuras de las organizaciones deben ser flexibles y participativas, capaces de permitir el logro de la autorrealización de los trabajadores.</p>

<i>Elemento relevante</i>	<i>Escuela</i>	<i>Autores más representativos</i>	<i>Aporte principal</i>	<i>Perspectiva de la organización</i>
7. Niveles de <i>complejidad</i> de las organizaciones.	<i>-Análisis del poder y el discurso organizacional.</i>	S. Clegg y, D. Dunkerley, J. Pfeffer, G. Salancik.. P. J. DiMaggio y W. W. Powell, M. Crozier y E. Friedberg.	<p>-Las fuentes de poder dentro de la organización se pueden ubicar en la autoridad formal. las leyes y reglamentos. el control de los procesos de decisión. el control del conocimiento y la información. la capacidad para tratar con la incertidumbre. el control de la tecnología. las alianzas interpersonales, el simbolismo y la manipulación de las ideas o el mismo poder del que ya se disponía.</p> <p>-Las formas institucionales actúan como mecanismos mediante los cuales el poder puede ser alcanzado, rutinizado y disputado.</p> <p>-Existen procesos micropolíticos mediante los cuales el poder se puede alcanzar y movilizar ya en oposición o en paralelo a los regímenes establecidos y a las estructuras de dominación mediante las cuales se gobierna.</p>	<p>-En las organizaciones la fuente de poder esta dada por el grado de conocimiento técnico</p> <p>-La organización es una estructura de poder que supone la participación activa de actores en relaciones de intercambio de acuerdo con el grado de incertidumbre que son capaces de controlar</p> <p>-Existen coaliciones, y alianzas al interior de las organizaciones que movilizan regímenes disciplinarios particulares. y que proveen una perspectiva <i>bottom-up</i> más que una <i>top-down</i> en las prácticas organizacionales.</p>



8. **Procesos** de variación, selección y evolución de las organizaciones,

Ecología de las poblaciones.

Michael T. Hannan y John Freeman.

-Considera **un** proceso ecológico, donde el ambiente selecciona algunas organizaciones para la extinción, lo cual permitirá a otras sobrevivir.

-El proceso ecológico de selección hace que las organizaciones se diferencien en tipos, creen constantemente variaciones y procesos de selección y retención.

-Las formas de poder derivadas de las estructuras de clase y propiedad, del impacto de los mercados y agrupaciones y de las estructuras normativas de género, actúan como restricciones y determinantes del comportamiento en las organizaciones.

-La organización actúa como un sistema abierto. inmersa junto con muchas más en un ambiente.

-Las organizaciones son organismos que existen en ambientes competitivos. donde existen múltiples organizaciones. cuyo nacimiento, desarrollo y características son similares, generando vínculos en espacios conocidos como poblaciones, que les permitan sobrevivir.

CATEGORIZACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS EN LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

		<i>Las perspectivas de la acción</i>		
		<i>Deliberada, intencional, dirigida hacia el logro de metas, racional</i>	<i>Restringida y controlada externamente</i>	<i>Emergente, casi casual, dependiente de un proceso y una construcción social</i>
<i>Nivel de análisis</i>	Individuos, coaliciones o subunidades	Teoría de las expectativas Fijación de metas Teoría de las necesidades y diseño de los puestos de trabajo Teorías políticas	Condicionamiento operante Teoría del aprendizaje social Socialización Teoría de los papeles Efectos y grupos del contexto social Racionalidad retrospectiva Procesamiento de la información social	Etnometodología Teorías cognoscitivas de las organizaciones Lenguaje de las organizaciones Procesos basados en el afecto
	Organización total	Teoría de la contingencia estructural Fracasos del mercado/costos de las transacciones Perspectivas marxistas de clase	Ecología poblacional Dependencia de los recursos	Las organizaciones como paradigmas Teorías del proceso decisorio y administrativas Teorías de la institucionalización

Fuente: Jeffrey Pfeffer, 1992: 25.

Fuente: David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (2000). Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental. México: CIDE

CUATRO PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN



INSTITUTO
ADMINISTRATIVO

Macronivel

(Poblaciones y comunidades de organizaciones)

<p><i>Perspectiva de la selección natural</i></p> <p><i>Escuelas:</i> Ecología de las poblaciones, economía industrial, historia económica. <i>Estructura:</i> Competencia ambiental y capacidad de predefinir nichos. La estructura industrial es económica y técnicamente determinada. <i>Cambio:</i> Evolución natural de la variación ambiental, selección y retención. El contexto económico circunscribe a la dirección y se extiende al crecimiento organizacional. <i>Comportamiento:</i> Aleatorio, natural o económico; selección ambiental. <i>Papel de la dirección:</i> Inactivo.</p> <p style="text-align: right;">Q3</p>	<p><i>Perspectivas de la acción colectiva</i></p> <p><i>Escuelas:</i> Ecología humana, economía política, pluralismo. <i>Estructura:</i> Comunidades o redes de grupos partidarios semi-autónomos interactuando para modificar o construir su ambiente colectivo, normas, opciones. Organización controla la acción colectiva, liberando y expandiendo la acción individual. <i>Cambio:</i> Negociaciones colectivas, conflicto, negociación y arreglo entre los participantes mediante el ajuste mutuo. <i>Comportamiento:</i> Razonable, colectivamente construido. Orden políticamente negociado. <i>Papel de la dirección:</i> Interactivo.</p> <p style="text-align: right;">Q4</p>
---	--

Micronivel

(Organizaciones individuales)

<p style="text-align: right;">Q1</p> <p><i>Perspectiva sistémico-estructural</i></p> <p><i>Escuelas:</i> Teoría de sistemas, estructural funcionalismo, teoría de la contingencia. <i>Estructura:</i> papeles y posiciones jerárquicamente ordenadas para eficientar el logro de las funciones del sistema. <i>Cambio:</i> Divide e integra papeles para adaptar los subsistemas a los cambios en el ambiente, tecnología, tamaño y necesidad de recursos. <i>Comportamiento:</i> Determinado, obligado y adaptativo. <i>Papel de la dirección:</i> Reactivo.</p>	<p style="text-align: right;">Q2</p> <p><i>Perspectiva de la elección estratégica</i></p> <p><i>Escuelas:</i> Teoría de la acción, teoría contemporánea de la decisión, gerencia estratégica. <i>Estructura:</i> La gente y sus relaciones organizadas y socializadas sirven a las elecciones y propósitos de la gente en el poder. <i>Cambio:</i> El ambiente y su estructura están representando y expresando los significados de la acción de la gente en el poder. <i>Comportamiento:</i> Construido, autónomo y representado. <i>Papel de la dirección:</i> Proactivo.</p>
---	---

Orientación determinista

Orientación voluntarista

Fuente: Astley y Van de Ven (1973: 247).

METÁFORAS y ESCUELAS PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

<i>Metáfora</i>	<i>Características</i>	<i>Escuelas</i>	<i>Enseñanza para el análisis organizacional</i>
<i>Organización como una mé- quina</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Las organizaciones buscan responder a la precisión con la que opera un reloj: máxi- ma precisión en la prescripción del traba- jo y los resultados que serán obtenidos. -Permiten la maximización del desem- peño de los recursos invertidos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Burocracia -Administración científica -Teoría clásica de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> -Ésta es la imagen más instrumental de la organización, considerada como el mejor instrumento que permite el logro y obtención de objetivos. -El diseño de una organización meca- nicista permite alcanzar altos grados de eficacia en el logro de las metas pro- puestas y permite reforzar y sustentar modelos de poder y control.
<i>Organizaciones como organis- mos vivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Centra su atención en la comprensión de las "necesidades" organizacionales y las relaciones con su entorno. -Se considera a las organizaciones como seres vivos que actúan y existen en una relación de dependencia con su medio ambiente. -La organización está totalmente abierta a las condicionantes de su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> -La escuela de las relaciones humanas -Teoría de la motivación -Teoría de sistemas en la orga- nización -Teoría de la contingencia es- tructural -La visión ecológica de las organizaciones -Dependencia de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Bajo esta imagen los ejes explicativos del desarrollo de las organizaciones están en los procesos de adaptación al entorno, el ciclo de vida organizacio- nal, los factores que influyen en la sa- lud y las relaciones entre las especies y su ecología. -"Las organizaciones pertenecen a una especie determinada capaz de sobre- vivir en ciertos ambientes pero en otros no" (G. Morgan).

Organizaciones como cerebros

-Centrada en la importancia que tienen los procesos de información, el aprendizaje y la inteligencia.

- Escuela del comportamiento
- La cibernética
- La innovación

-Lo más importante en las organizaciones es el proceso de la información reflejado en la racionalidad limitada de sus miembros en virtud de que las organizaciones son sistemas de información, de comunicaciones y toma de decisiones.

—“La organización es un sistema de proceso de información que es diestro en ciertas formas de aprendizaje pero no en otras.”

-Esta perspectiva ofrece una forma alternativa de dirección y diseño de las organizaciones mediante su conducción a través de valores, creencias y modelos de significados compartidos.

-“La organización es un medio ambiente cultural caracterizado por distintos valores, creencias y prácticas sociales.”

-Toda actividad en las organizaciones está basada en intereses.

-El papel y uso del poder está en el centro del análisis de la organización.

-Una organización abarca muchas racionalidades, en virtud de que se basan en un interés que se modifica de acuerdo con las perspectivas de los actores.

-“La organización es un sistema político donde la gente se da codazos para promover sus propios fines.”

Organizaciones como culturas

-Esta metáfora considera a las organizaciones como minisociedades que poseen sus propios patrones y modelos de cultura y subcultura.
-Las organizaciones en tanto realidades sociales incluyen ideas, valores, normas, rituales y creencias para su sostenimiento.

- Nuevas relaciones humanas
- Teorías de las nuevas formas de administración
- Teorías de las organizaciones "excelentes"

Organizaciones como sistemas políticos

-Considera que toda racionalidad por fuerza, es política; por lo tanto se enfoca a los conjuntos de intereses, conflictos y juegos potenciales que configuran las actividades organizacionales.
-Todos los aspectos formales del funcionamiento de la organización tienen una dimensión política, casi tanto como los juegos de poder y los conflictos.

- Teorías del poder
- Teoría del conflicto
- Teoría de las organizaciones pluralistas

<i>Metáfora</i>	<i>Características</i>	<i>Escuelas</i>	<i>Enseñanza para el análisis organizacional</i>
<i>Organizaciones como "prisiones psíquicas"</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Toma en cuenta las estructuras ocultas y dinámicas de la mente humana considerando factores como la agresión, la ansiedad, el miedo, el odio y el deseo sexual, para evitar así soberracionalizar el entendimiento de la organización. -Existe un lazo interactivo entre factores tan diversos como inconsciente y estructura organizacional y entornos, sexualidad reprimida y el diseño del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Corrientes psicoanalíticas 	<ul style="list-style-type: none"> -Esta metáfora refuerza la visión de que la organización es humana en el sentido más amplio, reconociendo la interacción entre las partes ensalzadas y reprimidas de la vida humana. -"La organización es la arena de un circo donde diversos subconscientes luchan por conseguir un lugar."
<i>Organización como flujo de cambio y transformación</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Las organizaciones representan un papel activo en la construcción del entorno junto con sus propias identidades. -Los seres humanos, capaces de hacer elecciones, tienen en principio la habilidad de influir y conformar el futuro, al menos en cierto grado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistemas autorreproductores y teoría de la autopoiesis -Análisis dialéctico 	<ul style="list-style-type: none"> -Para comprender a las organizaciones hay que comprender la lógica de cambio que conforma la vida social -"La organización es un artefacto o manifestación de un profundo proceso de cambio social."
<i>Organizaciones como instrumentos de dominación</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Propone un análisis de la doble naturaleza de la racionalidad: acciones racionales para incrementar la productividad, por un lado, y, por otro, nocivas para la salud de los empleados. -La organización es un modo de dominación donde avanzan ciertos intereses de unos a expensas de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Teorías del poder -Teorías marxistas 	<ul style="list-style-type: none"> -El énfasis está puesto en los aspectos de explotación de las organizaciones. Bajo esta perspectiva se considera que las organizaciones "utilizan" a sus empleados y los bienes nacionales y mundiales para conseguir sus propios fines. -"Las organizaciones son instrumentos usados por un grupo de personas para explotar y dominar a otros y así sucesivamente."