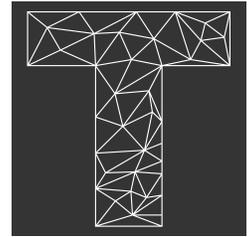


Fotografía:
Francisco Javier Mojica Mendieta

BUROCRACIA COMO FORMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL CONSIDERANDO EL
DISCURSO MILLENIALS: REFLEXIÓN TEÓRICA

Efraín Canaán Zurita Mézquita | Carmen Castrejón Mata

BUROCRACIA COMO FORMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL CONSIDERANDO EL DISCURSO MILLENIALS: REFLEXIÓN TEÓRICA



Bureaucracy as a form of organizational management considering the millennial discourse: theoretical reflection

Revista Trama
Volumen 11, número 1
Enero - Junio 2022
Páginas 169-181
ISSN: 1659-343X
<https://revistas.tec.ac.cr/trama>

Efraín Canaán Zurita Mézquita¹ / Carmen Castrejón Mata²

Fecha de recepción: 5 de Abril de 2022

Fecha de aprobación: 19 de Julio de 2022

Zurita, E. y Castrejón, C. (2022). Burocracia como forma de gestión organizacional

considerando el discurso millenials: reflexión teórica *Trama, Revista de ciencias sociales y*

humanidades, Volumen 11, (1), Enero-Junio, págs. 169-181.

DOI: <https://doi.org/10.18845/tramarcsh.v11i1.6404>

1. Profesor e investigador. Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México.

Correo electrónico: ec.zurita@ugto.mx

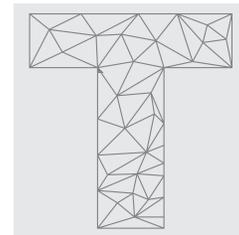
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9833-1307>

2. Profesora e investigadora. Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México.

Correo electrónico: carsais@ugto.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0600-2977>





RESUMEN

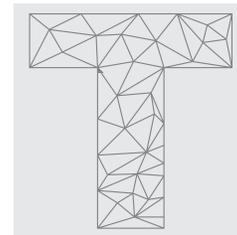
Dentro de las teorías administrativas existe el pensamiento burocrático, con una amplia tradición en la gestión organizacional; no obstante, las perspectivas hegemónicas de la gestión burocrática actualmente se ponen en debate frente al discurso millenials. El objetivo principal de este trabajo fue examinar las características de la generación millenials y su influencia en el estilo de gestión burocrática de las empresas actuales en el mundo occidental, considerando dos vertientes teóricas: la escuela del pensamiento burocrático aplicada en la gestión de las organizaciones y la manera en que los millenials han influido en la forma de gestión con su llegada al campo empresarial. Metodológicamente, este trabajo fue de carácter exploratorio y a través de una revisión documental, realizando búsqueda en bases de datos de artículos en revistas indexadas, libros y tesis universitarias. Como conclusión se encontró que la teoría de las organizaciones burocráticas en el mundo capitalista occidental facilita la especialización, centralización y formalización de los empleados, los procesos y las funciones; aunque también generan demoras, y situaciones de descontento para los trabajadores. Las empresas requieren fomentar la creatividad de los empleados, facilitar los procesos y agilizar la adaptabilidad a un entorno digital. Este estudio se deja abiertas líneas de investigación sobre conductas laborales contraproducentes en los empleados millennial, así mismo, se requiere evaluar si el tamaño, giro o industria influye en el discurso sobre esta generación y la caracterización que se ha dado en estudios empírico sobre ellos.

Palabras clave: gestión organizacional, gestión burocrática, millenials, escuela administrativa

ABSTRACT

Bureaucratic thinking exists within administrative theories, with a long tradition in organizational management; however, the hegemonic perspectives of bureaucratic management are currently being debated in the face of the millennial discourse. The main objective of this work was to examine the characteristics of the millennial generation and its influence on the bureaucratic management style of current companies in the Western world, considering two theoretical aspects: the bureaucratic school of thought applied to the management of organizations and the way in which millennials have influenced the form of management with their arrival in the business field. Methodologically, this work was exploratory in nature and through a documentary review, searching in databases of articles in indexed journals, books and university theses. As a conclusion, it was found that the theory of bureaucratic organizations in the western capitalist world facilitates specialization, centralization and formalization of employees, processes and functions; although they also generate delays and situations of discontent for workers. Companies need to encourage employee creativity, facilitate processes and streamline adaptability to a digital environment. This study leaves open lines of research on counterproductive work behaviors in millennial employees; likewise, it is necessary to evaluate whether the size, line of business or industry influences the discourse on this generation and the characterization that has been given in empirical studies on them.

Key words: organizational management, bureaucratic management, millennials, administrative school



I. INTRODUCCIÓN

En la conceptualización misma de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo generadas a lo largo de la historia se han considerado factores que han influido en su relevancia de aplicación en las organizaciones, y uno de estos es la sociedad misma vista desde una perspectiva generacional, lo cual incide en la modificación de un sistema social como algo holístico, en la manera de hacer gerencia, y de colaborar al interior de las organizaciones.

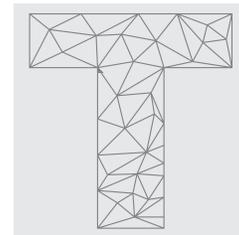
Conviene iniciar comentando que es generación, dicha palabra hace referencia a un conjunto de personas que crecieron en una misma época, experimentando la historia desde una misma perspectiva de la vida (Medina, 2009; Chi, Maier y Gursoy, 2013; Díaz-Sarmiento, López-Lambrano y Roncallo-Lafont, 2017); las cuales por la convergencia cronológica y temporal, han compartido ciertas características de comportamiento, pensamiento, valores, preferencias, visión de vida, etcétera (Joshi, Dencker y Franz, 2011).

Así mismo, estas características tienen como factor de afinidad, el contexto en el que se desarrollan, lo que ha llevado a que el comportamiento y las ideas en la humanidad sigan en constante evolución (Lee, Hom, Eberly y Li et al., 2018). Desde una perspectiva por generaciones autores como Srinivasan (2012) y Graybill (2014) establecen que en las organizaciones la cuestión generacional influye en su dimensión general de gestión.

“El mundo de los negocios ha cambiado considerablemente los últimos 40 – 50 años” (Vie, 2010); por lo tanto, la forma de gestionar las empresas también ha evolucionado (Oberg y Walgenbach, 2010), y con ello uno de sus participantes principales: los empleados; los cuales, de acuerdo con Lee et al., (2018) inciden en la forma de gestión de estas. La organización vista como un sistema complejo se compone de actores (Vergara, 2019), que interactúan en la actualidad en un ambiente complejo, global y digitalizado (Tekicy Koroteev, 2019), las cuales emplean atribuciones planteadas en diferentes postulados administrativos.

Uno de ellos es la escuela del pensamiento burocrático empleado en la teoría organizacional como una forma de gestión (Florian, 2018; van der Voet, 2014, Zapata, 2011), que integra jerarquización, procesos gerenciales, la sistematización de las actividades (Lusiyana, Yetti y Kunkarti, 2019), división del trabajo, normas estandarizadas, profesionalización del personal entre otras (Olsen, 2005).

“El concepto de burocracia es un término más bien reciente si



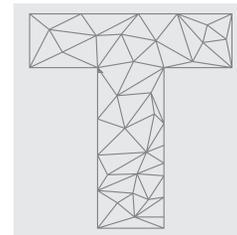
se analiza la historia de la organización en su larga duración” (Vergara, 2019, p. 136), y al ser un elemento implícito en el desarrollo de las organizaciones, que en su forma positiva se utiliza en algunas etapas de la administración: el proceso de control (Martínez, 2016; de Faria y Meneghetti, 2011), y, en la diferenciación y formalización (Zapata, 2006). La burocracia como teoría ha sido discutida por autores que plantean aspectos positivos y negativos de la misma (Florian, 2018; Zapata, 2011).

El ser humano ha visto modificado el rol que ejerce en las organizaciones desde el origen del capitalismo, puesto que se ha vuelto un “configurador del mundo”, donde este individuo sale del arquetipo feudal y se vuelve parte de la transformación que el mundo requiere (Vergara, 2019). “El pensamiento burocrático moderno se apropia de una racionalidad establecida dentro de un sistema capitalista de producción” (de Faria y Meneghetti, 2011, p. 426).

La gestión burocrática por lo tanto hace implicaciones en el nivel de especialización, estandarización de procesos, en la participación de los empleados (Dischner, 2015; Olsen, 2005), en autonomía para la toma de decisiones, en la creación de autoridades que dirijan a la empresa, en el trato igualitario para todos los participantes en la organización y en la racionalidad al usar recursos (Kruse, Ligtenberg, Oerlemans et al., 2020).

El talento que es aportado por empleados jóvenes permite a la empresa competir en un entorno dinámico y cambiante, para potenciar el sistema organizacional y contar con el capital humano que le ayude a sobrevivir (Vilaplana y Stein, 2020). Considerando que esta generación los “millennials” están ingresando al mercado laboral (Zainee y Puteh, 2020), y algunos se encuentran en la actualidad ocupando puestos directivos, gestionando de una forma algo diferente a la organización (Pincheira y Arenas, 2016).

La generación millennial es considerada “nativa” para el manejo de la tecnología, puesto que creció con la masificación del internet, el uso de los móviles y las redes sociales (Monteferrante, 2010; Vilaplana y Stein, 2020), lo que los hace menos rígidos, flexibles y valoradores del conocimiento que le aporta la sociedad y las organizaciones (Mitta, 2019).



“La globalización, particularmente evidente en lo que respecta al uso y la difusión de la tecnología de la información es un elemento explicativo de la aparente homogeneización de actitudes y comportamiento de la llamada generación net” (Monteferrante, 2010, p. 58). Por lo tanto, al haber nacido en la era del internet tienen otras formas de acceder, buscar, informarse y trabajar (Guerra, 2020).

El comportamiento de los millenials impacta en las organizaciones actuales, provocando cambios en su gestión y desarrollo de estrategias (Medina, 2016; Gutiérrez, Moran, Paria y Pulido, 2019); ya que autores como Mitta (2019) y Holtschlag, Masuda, Reiche y Morales (2020) refieren que la inestabilidad laboral y el ausentismo son alguno de los hechos que el discurso millenial está poniendo en la mesa.

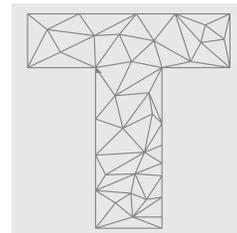
Es un hecho que las organizaciones por la necesidad de volver “agiles” sus procesos están buscando que sean menos burocráticos (Vilaplana y Stein, 2020), razón por la que se hace evidente seguir estudiando en “comprender el comportamiento de los trabajadores, desde una perspectiva generacional” (Zavala-Villalón y Frías, 2018, p. 1).

Dischner (2015) plantea en un estudio que la conducta laboral contraproducente en empresas burocráticas y post burocráticas tienen incidencia en la estructura organizacional en su forma misma, así como en los elementos que conforman la manera de gestionarla, visto desde la participación de los empleados en las decisiones de la empresa.

De acuerdo con Hayes, Parks, McNeilly y Johnson (2018) se requiere seguir trabajando en investigaciones de carácter científico que ayuden a dilucidar los malentendidos y estereotipos creados por publicaciones no académicas y la cultura popular, respecto a la forma en cómo conviven generaciones distintas como los Baby Boomers, Generación X y los millenials en ambientes laborales.

Chi et al., (2013) agregan que se requieren realizar estudios de la multigeneracionalidad de las fuerzas laborales en industrias altamente burocratizadas y competitivas, además de entender cómo funciona la interacción de los empleados millenials al ingresar a organizaciones que tienen en puestos directivos a personas de la generación Baby Boomer y Generación X.

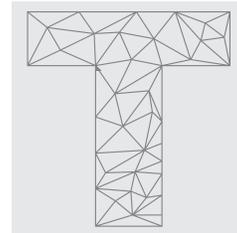
Para dar un hilo conductor del ensayo, se plantean las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los elementos de la escuela del pensamiento burocrático que han influido en la gestión de las empresas?, ¿Cómo



una generación como la millennial puede influir en la forma de gestionar a una organización? Y comprendido esto, entonces; ¿Cuáles son las características de la generación millennial que han modifica el estilo de gestión burocrática en las empresas actuales?

Con un objetivo principal que da guía a este estudio, que es examinar las características de la generación millennial que ha influido en el estilo de gestión burocrática de las empresas actuales, considerando dos vertientes: la escuela del pensamiento burocrático aplicada en la gestión de las organizaciones y la manera en que los millenials han influido en la forma de gestión con su llegada al campo empresarial.

El documento se compone de dos momentos, siendo el primero el desarrollo de los argumentos y contraargumentos al respecto del paradigma administrativo y la visión que una generación en específico ha dado a la teoría gerencial burocrática. En segundo lugar se plantea las consideraciones y discusión desde una revisión teórica al uso de la escuela del pensamiento burocrático en la gestión de las organizaciones, cerrando con la discusión y conclusiones respecto al tema tratado.



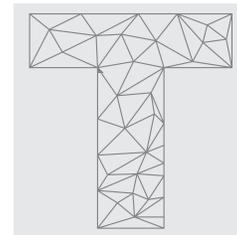
II. MÉTODO

Es estudio fue realizado desde un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, empleando como técnica de recolección la revisión documental (Hayes et al., 2018), realizando la búsqueda en EBSCO, Elsevier, Emerald, Scopus, Google Scholar y Science Direct, usando para la búsqueda palabras claves relacionadas al tema, como: organización burocrática, burocracia, teoría burocrática, gestión organizacional, empleados millenials y generación millenial.

El proceso de búsqueda se complementó con operadores booleanos [artículo], "and", "y" "or", [o], y "all"; la revisión sistemática de los artículos siguió un proceso de búsqueda de documentos relacionados con la burocracia en las organizaciones, los millenials en las organizaciones y la gestión organizacional como base para no perderse en buscar otros documentos relacionados pero que no aportaran información detallada sobre el tema tratado.

La búsqueda resultó en 35 artículos con las palabras clave relacionadas al tema. El proceso de búsqueda de acuerdo con Lusiyana et al., (2019) comenzó con la revisión del título, resumen, el contexto del artículo y las conclusiones, apartados que debían contener las palabras clave para el estudio. Las limitaciones se basaron en artículos de revistas indexadas en las bases de datos mencionadas en párrafos anteriores, tesis, y un libro; la búsqueda fue tanto en español como en inglés.

Una segunda limitante fue el tiempo, delimitándolos a los años 2000 al 2021. en este último punto aunque la teoría de la burocracia fue creada a principios del siglo XIX, se estableció el tiempo mencionado, por la evolución constante que tienen las teorías y estudios administrativos que tienen como delimitador el contexto en el que se presentan (Vergara, 2019).



III. RESULTADOS

Después de la revisión de la bibliográfica encontrada, se plasmó en este apartado lo encontrado. La sociedad neo burocrática, neo liberal y capitalista está moldeando un individuo en las organizaciones que responde a formas de comunicación y trabajo bajo el terreno de las tecnologías de información y comunicación (Gutiérrez et al., 2019), que utiliza lenguajes nuevos como el coaching (Vergara, 2019), que se encuentra abierto a la transformación digital y la relevancia de tener “fluidez digital” (Vilaplana y Stein, 2020), y que busca alejarse de la burocratización que ciertas industrias presentan en sus procesos (Chi et al., 2013).

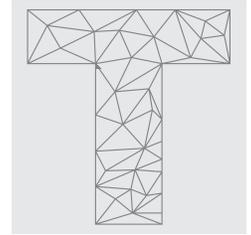
La dinámica que estos elementos han traído a la gestión de la organización y al mundo de los negocios sigue siendo objeto de estudio (Hernández, 2011). Cabe resaltar que la burocracia como escuela de gestión desarrollada por Max Weber, ha realizado aportaciones importantes a la estructura de la sociedad y las empresas ver Tabla 1.

Tabla 1. Algunos Aportes de la Escuela del Pensamiento Burocrático

Actor	Aportaciones
El individuo	<ul style="list-style-type: none"> Distinción del poder como medio cuestionable de hacer gerencia El sujeto político y estrategia para conseguir los fines de la organización El sujeto burocrático y seguidor de la política para beneficiarse de ella El sujeto participante de la economía mercantilista Pone en la mesa términos de humanización y del “yo” como un todo, que se conjunta con “todos”, “nosotros” y “ellos” La importancia del deber ser, bajo la ética humana
La organización	<ul style="list-style-type: none"> Reglas, actividades y funciones asignadas a cada posición, determinado por la estructura organizacional Posiciones dentro de la estructura, acordes a las calificaciones profesionales Decisiones racionales de los directivos, deja de lado la pasión y actitudes. Toda gira en función de logro de la meta/objetivos de la organización Archivos para el resguardo de información Individualismo, autonomía y exceso de uso de mano de obra

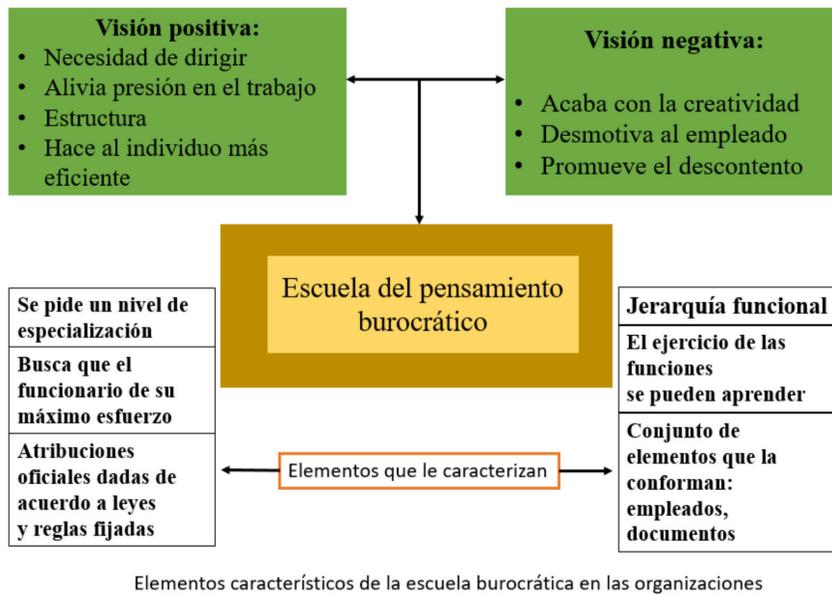
Fuente: Elaboración con base en an der Voet (2014), Medina (2016) Florian (2018), Lusiñana et al., (2019) y Vergara (2019), Ahmed y el Hamid (2020)

Dischner (2015) plantea que “la burocracia es una eficiente y efectiva forma de organizar a una empresa para alcanzar ventajas en racionalidad, precisión y predictibilidad en sus procesos” (p. 503). Surge como otra forma de gestión que ha funcionado en las empresas.



Siendo sus elementos que la caracterizan lo que ha ayudado a la construcción de formas de gestión en las empresas, ver Figura 1.

Figura 1. Elementos características de la escuela burocrática en las organizaciones



Nota: se adapta lo presentado en la figura con base a Weber (1983) y lo expresado por los autores.

Fuente: Elaborado con base en Oberg y Walgenbach (2008), Vie (2010), Zapata (2011), van der Voet (2014), Dischner (2015), Martínez (2016) y Florian (2018)

De acuerdo con Srinivasan (2012), diversas organizaciones están viviendo cambios en la contratación de empleados, porque requieren personal adaptado a las exigencias actuales. En las últimas tres décadas se ha experimentado cambios en la fuerza laboral en las empresas, ya que esta se ha convertido diversa generacionalmente hablando (Hayes et al., 2018; Chi et al., 2013). “Esto genera conflictos en vez de sinergia dada la diferencia de intereses, motivaciones y formas que tiene cada grupo de contribuir a las organizaciones” (Pincheira y Arenas, 2016, p. 812).

En la siguiente Tabla (2) se sintetiza de acuerdo con la literatura revisada la caracterización que tienen las diferentes generaciones que se encuentran en el escenario actual de las organizaciones.

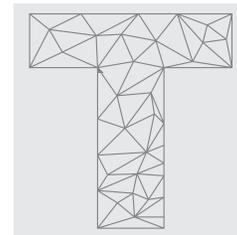


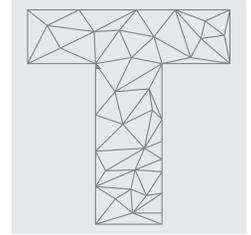
Tabla 2. Caracterización de las Generaciones que Convergen en la Organización Actual

Período	Nombre		
	Baby Boomers 1945 - 1962	Generación X 1963 - 1980	Generación Y "millennial" 1981 - 2000
	Características		
Personales	Sólo había un proveedor de recursos en la familia. Orientados a logros. Cuidar el trabajo de forma permanente para proveer a su familia.	Con tabúes y creencias de lo políticamente correcto. Adaptabilidad a los avances tecnológicos, aunque batallan. Valoran la familia y amigos, pues consideran les dan beneficios personales.	Informan, no piden permiso. Impacientes, transparentes, acostumbrados a la inmediatez, la tecnología. Tienen a confiar menos en las personas. Oscilan entre el descontento político, religioso y la aceptación de ideologías.
Laborales	Acostumbrados a trabajar en organizaciones jerárquicas y piramidales. La autoridad la asocian con el nivel jerárquico. Lealtad a un mismo empleo. Entrar a un trabajo y retirarse de él en su vejez. Se sienten bien pertenecer a una organización por muchos años.	El nivel jerárquico es relevante para reconocer la autoridad, pero llegan en ocasiones a cuestionarla. La eficacia en su trabajo es premiada con tiempo para su vida personal. El trabajo es cambiante, pero reconocen la estabilidad. Son leales a sí mismos, puesto que han conocido la inestabilidad laboral. Pérdida de la seguridad de tener un trabajo estable.	La autoridad es reconocida por las habilidades y cualidades que aporta esa persona a la organización. Si el entorno laboral no le permite tener una vida personal plena, no permanecen en la organización. Se desarrollan mejor en ambientes dirigidos. El futuro lo ven sin preocupación y son cambiantes en los empleos. Horarios flexibles, trabajo a distancia, con estimulación y aportes a mejorar cosas en el mundo. Se sienten cómodos con una figura fuerte de autoridad.
De interacción	Su interacción con los avances tecnológicos es limitada y si pueden la evitan. Trabajan en equipo pero prefieren el individualismo.	Incremento de divorcios en los hogares. Familias con los dos padres trabajando.	Dominio de la tecnología. Tienen a ser sociales y con alto sentido civil. Educación inmersa en la cultura de la conectividad.
Educación	Educados a aguantar sacrificios para lograr sus objetivos. Ambientes educativos relativamente libres de crimen y violencia. Les cuesta adaptarse a los cambios. Formación empírica para laborar.	Transito más evidente entre el mundo analógico y el mundo digital. Incremento de violencia e inseguridad en el entorno escolar. Sufren al tener cambios, pero lo toman con rapidez. Premian su vida y la familia antes de sacrificarse.	Crecieron con reglas para el cuidado de su integridad en general. Sobrecarga de actividades. Ambos padres ausentes. Mayor acceso a la educación. Educados en ambientes que aplican tecnología.
Contexto social	Aceptan lo que les toca y se definen por lo que hacen. Estabilidad. Un hogar donde el padre era el proveedor y la madre encargada de los cuidados de la casa.	Crecieron con cambios sociales, civiles y avances en ciencia y tecnología.	Mentalidad individualista. Inmunes al cambio. Superposición de las fases del ciclo de vida.

Nota: Guerra (2020) plantea que la generación millennial es de 1985 al 2000. Chi et al. (2013) Generación Baby Boomer de 1946 a 1964, Generación X 1965 a 1980. Holtschlag et al., Generación millennial de 1980 a 1996. Para representación se toma como referencia lo planteado por Medina (2009) para la cuestión etario.

Fuente: *Elaborado con base en Medina (2009), Monteferrante (2010), Srinivasan (2012), Chi et al. (2013), Graybill (2014), Navós (2015), Caraher (2016), Díaz-Sarmiento et al. (2017), Medina (2016), Pincheira y Arenas (2016), Hayes et al. (2018), Zavala-Villalón y Frías, 2018; Gutiérrez et al., (2019), Guerra (2020), Holtschlag et al. (2020) y, Leiva y Kimber (2020)*

“La tecnología se convierte pues en un elemento necesario para potenciar la innovación, a la vez que contribuye a optimizar procesos y a operar de manera disciplinada” (Vilaplana y Stein, 2020, p. 121), además



que el millenial en este punto se vuelve un participante activo porque se encuentra familiarizado con el entorno digital, y el uso de herramientas y mecanismos para facilitar su actividad laboral.

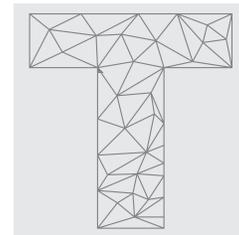
Por otro lado, el liderazgo, lealtad organizacional, respeto a las jerarquías necesidad de balance vida personal-profesional y conocimiento de la tecnología son algunas de las características que esta generación plantea a las organizaciones actuales (Monteferrante, 2010). Los colaboradores de una organización que pertenecen a la generación Y o “millenial” no responden a procesos alineados, ni autoritarios, ni mucho menos con distracciones administrativas provocadas por la burocracia (Navós, 2015), lo que puede afectar la flexibilidad en la forma de gestionar a la organización (Li, 2018), de igual manera, la post burocracia en las organizaciones y cambios en la gestión burocrática en los directivos millenials, considerando que trae cambios en la gestión de las organizaciones (Lee y Edmondson, 2017).

En la siguiente Tabla (3) se hace una representación de acuerdo con cuatro autores de los elementos que componen al Millenial en las organizaciones, esto como parte del proceso de reflexión, y complementar lo encontrado y dar respuesta a las preguntas planteadas en esta primera parte de la investigación.

Tabla 3. Representación de los Elementos que Componen al Millenial en las Organizaciones

Autores			
Monteferrante (2010)	Hayes et al (2018)	Holtschlag et al (2018)	Vilaplana y Stein (2020)
Permanecen en organizaciones que les proporcionen espacios para trabajar por objetivos y les de flexibilidad laboral Reconocen la autoridad porque lo admiren, el conocimiento que les aporta, el impacto en su vida profesional y no por el puesto o rango inherente Transparencia, retroalimentación y coaching es valorado ara el desarrollo de sus funciones Reconocen el tipo de rango facilitador y desarrollador versus otros estilos	Flexibilidad laboral Comunicación abierta hacia sus superiores Colaboración en equipos multidisciplinarios Su lealtad no es tan fuerte hacia las instituciones, porque de entrada cuestionan a las instituciones Requieren retroalimentación constante por parte de pares y superiores	Les interesa estar en organizaciones que les ofrezcan un plan de carrera Sus metas personales están relacionadas con el trabajo que desarrollan, busca que haga sinergia Usan sus propios recursos para guiar su carrera y prepararse profesionalmente Especialización en su trabajo como algo serio Valoran una organización que les ayuda en el logro de sus metas	Escuchan a quien les aporta algo a sus vidas independientemente de su cultura o condición Crítica al retraso que la burocracia genera para la consecución de un proyecto Habilidades y competencias útiles en la transformación digital en las empresas Dispone de herramientas para gestionar información que sirve para la toma de decisiones Presión para pasar de un modelo tradicional de dirección a uno que simplifique procesos

Fuente: Elaboración propia con base a autores



IV. DISCUSIÓN

La organización es un sistema complejo que se integra de diferentes formas de pensamiento para llevar a cabo su gestión, que adapta su forma, de acuerdo con las herramientas que el mismo humano le provee, como la tecnología. Es aquí donde se está palpando la importancia de esta generación que ya se encuentra trabajando en las empresas, que incluso comienza a ocupar puestos de decisión y que está siendo consciente del papel que representa para la transformación de las organizaciones.

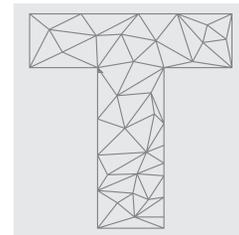
La generación millennial viene a aportar elementos para el debate de la forma de gestionar la empresa, esto no quiere decir que las generaciones anteriores a ella sean inservibles, ya que el complemento que la experiencia representa viene a integrarse con el acceso que todos tienen a la tecnología y los adultos a la forma de cómo interpretar los datos generados gracias a la experiencia que dan los años de trabajo.

El trabajo consideró tres preguntas que dieron el hilo conductor para la búsqueda de información, siendo la primera ¿Cuáles son los aportes de la escuela del pensamiento burocrático que han influido en la gestión de las empresas? Se encuentra que ha tenido influencia en el individuo pues en las organizaciones es uno de los participantes clave, este sujeto por la presión de lograr los fines de la organización, emplea el poder como una forma de lograr los fines de la empresa.

Donde la teoría burocrática se encuentra en un continuo desarrollo, puesto que dependiendo de la centralización, formalización y especialización es como se desarrolla este postulado clásico de la administración (Zapata, 2011), pero busca conservar ciertos factores que hacen de esta teoría organizacional única, siendo el poder, el control y la organización de funciones las que siempre sobresalen de esta escuela administrativa (de Faria y Meneghetti, 2011).

Este mismo actor se vuelve político y estratega, sobre todo considerando la presión que esta economía mercantilista, consumista y neoliberal delimita en la actualidad. Pero por el otro lado también el pensamiento burocrático plantea que el sujeto es consciente del “yo” como individuo y como “todos”, “nosotros” y “ellos” dentro de la sociedad, la empresa y el gobierno.

Pone en la mesa la humanización del individuo al ser el que moldea con sus acciones el andar en las empresas, siendo este sujeto consciente de que al interior de la organización tiene que seguir reglas, cumplir actividades, un horario, recibir una remuneración como resultado de



su aporte laboral; consciente de que su conducta está en constante escrutinio por la misma organización y la sociedad.

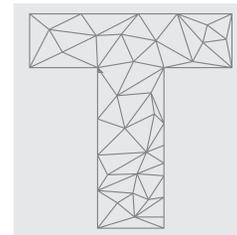
Por otro lado, la teoría burocrática enmarca la estructura, la gestión, los procesos, las decisiones, la administración y el control al interior de la organización. Resalta la necesidad de establecer reglas, funciones a cada posición, delimitar actividades, la necesidad de tener posiciones y rangos que apoyen su funcionamiento. Así como la necesidad de la especialización y centralización de su gestión. Esto concuerda con lo planteado por van der Voet (2014), quien establece que las organizaciones burocráticas requieren realizar esfuerzos mayores para modificar su gestión administrativa.

La escuela del pensamiento burocrático por lo tanto ha generado debate desde su creación, puesto que por un lado, establece la necesidad de la dirección, clarificación y codificación de las funciones, tareas y actividades, con esto busca liberar de presión al trabajador porque sabe lo que tiene que hacer. Por otro lado, esto puede generar pérdida de la creatividad, desmotivación y descontento, porque deja poco espacio para la innovación.

Aunque, tiene seguidores y detractores, la burocracia en las organizaciones busca que el empleado de su máximo esfuerzo da certeza a la empresa puesto que todos conocen su papel al interior, promueve la creación de reglas, leyes, normativas, reglamentos, que como se menciona ayudan a la gestión. Este tipo de organizaciones suelen ser horizontales por la jerarquización de puestos, lo que lleva a una estructura con cierta rigidez.

Sin embargo, las atribuciones oficiales dada por la norma y la posición laboral, es fácil el ejercicio de las funciones, puesto que al existir información que ayuda al empleado a aprender cómo hacer las cosas. Finalmente, esta escuela del pensamiento ha aportado elementos para la gestión de la organización ayudando en su formalización, estandarización, comunicación al interior y al exterior, y en sus procesos.

Las organizaciones emplean diferentes teorías administrativas para su gestión, pero muchos de los elementos reconocidos en la escuela burocrática se aplican en cualquier empresa, sin importar su giro, tamaño e industria. Dentro de las organizaciones participan personas, las cuales le dan vida; estos conviven día a día en cualquier empresa, mezclando sus ideas, pensamientos, experiencia, historias, pasado, etcétera.



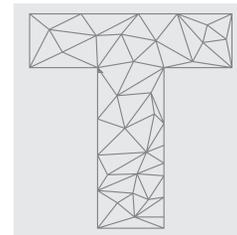
Siendo el objetivo principal de este estudio examinar las características de la gestión millennial que ha influido en el estilo de gestión burocrática de las empresas actuales, puesto que, de acuerdo con lo vertido en el documento por autores citados, representa la fuerza laboral que ya está desplazando a otras generaciones y que sigue generando un debate por características que lo componen como generación.

Diversidad, impacto en la estructura organizacional, motivaciones laborales y personales, diferencias en la perspectiva de vida y competencias laborales son algunas de las consideraciones que la generación Y está presentando a la empresa.

Por esto se plantearon dos preguntas de apoyo, siendo una ¿Cuáles son las características de la generación millennial que ha modificado el estilo de gestión burocrática en las empresas actuales? De acuerdo con la revisión documental se encuentra que esta generación reconoce a la autoridad por las habilidades y cualidades que aporta a la organización y no por la jerarquía que el puesto otorga per se. Pueden ser impacientes y tender a rotar en los trabajos, pero esto surge de que premian entornos laborales que les ayude a tener un balance en su vida personal, profesional y en sus metas de vida.

A pesar de esto, se desarrollan mejor en ambientes dirigidos, porque se sienten cómodos si hay una figura de autoridad que los guíe, y la siguen si aporta algo a sus vidas y la vean como un ejemplo a seguir. Se sienten más cómodos que otras generaciones para lidiar con herramientas, dispositivos, plataformas, en general, con tecnología y procesos digitalizados. Buscan, además, flexibilidad en los trabajos, colaborar en ambientes multidisciplinarios, que las barreras para comunicarse entre pares y superiores sean las menos posibles y valoran a una organización que les ayude en su crecimiento profesional y en sus metas.

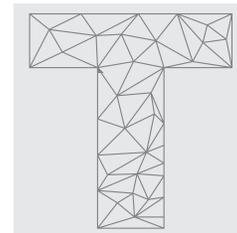
La tercera pregunta planteada en este trabajo fue ¿Cómo una generación como la millennial puede influir en la forma de gestionar a una organización?, ya que, como se ha encontrado en la literatura revisada, esta generación tiene características particulares que la hacen diferente de otras. Las empresas se han visto en la necesidad de desarrollar programas para retención de personal, con planes de carrera, bonificaciones, reconocimientos, programas para desarrollar las habilidades de los jóvenes empleados para reducir la rotación y ausentismo por la pérdida de interés en un trabajo.



De igual forma, el estilo de dirección se ha tenido que modificar puesto que la autoridad es cuestionada, pero si inspira, le aporta conocimiento, enseña e impacta en su vida personal el empleado millennial la reconoce y sigue. Se han generado igual estrategias de retroalimentación, coaching y seguimiento para formación de líderes de opinión en las organizaciones, que sean facilitadores y desarrolladores de las habilidades, capacidades y del potencial que el profesionista millennial puede aportar a la empresa.

Así también, es una generación que está en constante capacitación, esto ha planteado en las empresas contar con programas de formación continua, de contratar servicios con universidades, instituciones y organismos que faciliten al empleado estar preparándose profesionalmente de forma frecuente. Puesto que esta generación toma la especialización en el trabajo como algo serio.

Esto, ha llevado a que empresas competitivas se encuentren igual ante una oportunidad de digitalizar sus procesos, actividades, estructuración, etcétera, puesto que esta generación se encuentra familiarizada con el manejo de tecnología. Finalmente, los millenials de acuerdo con la literatura revisada cuestionan los procesos rígidos, el retraso que la burocratización generada por los puestos, por la centralización de decisiones y recursos plantea para la consecución de proyectos, por esto las empresas están optando por pasar de modelos tradicionales a modelos que simplifican sus procesos.



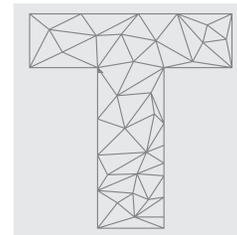
V. CONCLUSIONES

Este estudio presenta limitantes, primero, al ser de revisión bibliográfica la inferencia de los resultados encontrados no permiten una generalización plena; segundo, no se ha considerado alguna industria en específico, giro o tamaño de empresa, lo que no permite clarificar si la gestión burocrática de acuerdo con el discurso millennial es diferente dado por las características que hacen diferentes y complejas a las organizaciones.

Algunas recomendaciones iniciales de acuerdo con Li (2018) que sugiere que las organizaciones públicas y privadas replanteen la forma de desarrollar talento y el empoderamiento para generar un impacto en la conducta laboral, así como lo propuesto por Olsen (2005) que propone replantear la forma de gestionar la burocracia en las organizaciones en torno a la identidad y los equilibrios institucionales.

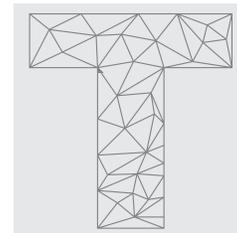
Cabe mencionar que este trabajo es el resultado de una revisión bibliográfica sobre el tema y que es la parte preliminar de una investigación que se pretende sea inductiva y deductiva para estar en posibilidad de ahondar en el tema y ofrecer resultados medibles con evidencia empírica que abone al estudio de la generación millennials y el papel que tiene en la modificación de la gestión de las empresas.

Finalmente surge una línea de investigación alterna que se plantea realizar en otro estudio que es sobre las conductas laborales contraproducentes: conductas sabotadoras, vandalismo, ausentismo, robo, procrastinación y pérdida de tiempo durante el horario de trabajo, tanto para organizaciones burocráticas como post burocráticas desde la percepción de los millennials, y si esto tiene relación en su desempeño laboral, considerando las características que se atribuyen a esta generación.



VI. BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, N., y el Hamid, A. (2020). In transitional periods how does bureaucracy work steadily. *Review of Economics and Political Science*, 4 (2), 120-137.
- Caraher, L. (2016). *Millennials en la oficina*. Buenos Aires, Argentina, Editorial Paidós.
- Chi, C., Maier, T., y Gursoy, D. (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 42-50. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.009>
- de Faria, J., y Meneghetti, F. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, 51 (5), 424-439. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000500002>
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clío América*, 11 (22), 188-204.
- Dischner, S. (2015). Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 501-514. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2015.10.002>
- Florian, M. (2018). Unlikely allies: Bureaucracy as a cultural trope in a grassroots volunteer organization. *Scandinavian Journal of Management*, 34, 151-161. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.03.002>



Guerra, P. (2020). Sobre el perfil de las empresas y de los productos preferidos por los estudiantes universitarios millennials del Uruguay en materia de consumo responsable. *Pensamiento & Gestión*, (48), 265-282.

Gutiérrez, L., Moran, M., Paria, M., y Pulido, J. (2019). Como los millennials eligen a la empresa donde desean trabajar. Tesis de maestría, Universidad ESAN, Lima, Perú.

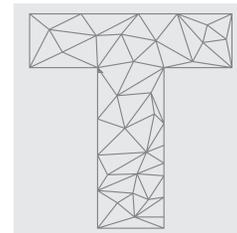
Graybill, J. (2014). Millennials among the professional workforce in academic libraries: Their perspective on leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 40, 10-15. <http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2013.09.006>

Hayes, J., Parks, C., McNeilly, S., y Johnson, P. (2018). Boomers to Millennials: Generational stereotypes at work in academic librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, 44, 845-853. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>

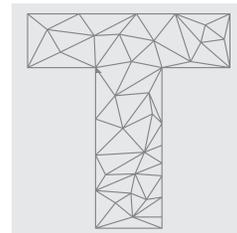
Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9 (1), 38-51.

Holtschlag, C., Masuda, A., Reiche, B., y Morales, C. (2020). Why do millennials stay in their jobs? The roles of protean career orientation, goal progress and organizational career management. *Journal of Vocational Behaviour*, (118), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103366>

Joshi, A., Dencker, J., y Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.



- Kruse, F., Ligtenberg, W., Oerlemans, A., Groenewoud, S., y Jeurissen, P. (2020). How the logics of the market, bureaucracy, professionalism and care are reconciled in practice: an empirical ethics approach. *BMC Health Services Research*, 20, 1-16. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05870-7>
- Lee, M., y Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lee, T., Hom, P., Eberly, M., y Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47, 88-98. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>
- Leyva, R., y Kimber, D. (2020). Revisiting consumer-responses models: Are suitable for post-millennials? *Communication & Society*, 33 (4), 33-45.
- Li, E. (2018). A case study of the critical success factors for organizational change of a public listed corporation. *Public Administration and Policy*, 21 (2), 152-165.
- Lusiyana, A., Yetti, K., y Kunkarti, K. (2019). The strategies of bureaucratic caring implementation by nurse manager: A systematic review. *Enfermería Clínica*, 29 (S2), 41-46. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.05.003>
- Martínez, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica Revista de Derecho y Ciencias Sociales*, (10), 141-154.
- Medina, C. (2009). La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0. *Gestión y Estrategia*, (36), 81-91.



Medina, C. (2016). Los millennials su forma de vida y el streaming. *Gestión y Estrategia* (50), 121-137.

Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, que los motiva y cómo retenerlos? *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (4), 67-104. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201901.003>

Monteferrante, P. (2010). La generación net claves para entenderla. *Debates IESA*, 15 (4), 58-61.

Navós, O. (2015). Nuevas generaciones en las empresas: algunas claves para su gestión. *Horizontes Empresariales*, 14 (2), 47-54.

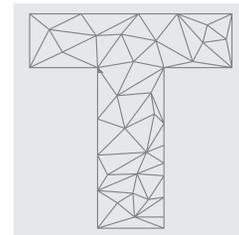
Oberg, A., y Walgenbach, P. (2008). Hierarchical structures of communication in a network organization. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 183-198.

Olsen, J. (2005). Quizás sea el momento de redescubrir la democracia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (31), 1-24.

Pincheira, A., y Arenas, T. (2016). Caracterización de los profesionales de la "generación millennials" de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual. *Interciencia*, 41 (12), 812-818.

Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24, 48-66.

Tekic, Z., y Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: a holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62, 683-693. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>



Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32, 373-382. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>

Vergara, R. (2019). Conceptualización; administración, burocracia y organización ¿es el management un sistema adaptativo complejo? Análisis desde las escuelas del pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. *Revista Encuentros*, 17, 132-144. <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>

Vie, O. (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work. *European Management Journal*, 28, 182-194.

Vilaplana, F., y Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, 23 (1), 113-137.

Zainee, I., y Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27 (4), 369-392.

Zapata, G. (2006). Las formas organizativas: el dilema entre la teoría burocrática y la teoría orgánica. *Compendium*, 9 (16), 67-82.

Zapata, G. (2011). Variables estructurales de diseño organizativo y formas básicas de organización: un estudio desde las perspectivas burocrática y orgánica. *Ciencia y Sociedad*, 36 (4), 655-681.

Zavala-Villalón, G., y Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17 (3), 1-12. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1377>