

# JRSTema3Laorganizacincomounsiste...



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada

**WUOLAH + BBVA**

Hazte **cliente de BBVA y...**  
**ahórrate 6 meses**  
**de suscripción**

**BOOM**

**1/6**

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

**NETFLIX**

**Spotify**

**HBOmax**

**Disney+**

**PlayStation Plus**

**DAZN**

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

**Abre tu cuenta**



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

## JRS ~ Tema 3: La organización como un sistema de flujos.

1. Introducción
2. La organización como sistema de autoridad formal
3. La organización como sistema de flujos regulados
  - 3.1 El flujo de trabajo de operaciones
  - 3.2 Los flujos de control regulados
  - 3.3 Los flujos regulados de información
4. La organización como sistema de comunicación informal
  - 4.1 La importancia de la comunicación informal
  - 4.2 La red de comunicación informal
  - 4.3 Interdependencia entre la organización formal e informal
5. La organización como sistema de constelaciones de trabajo
6. La organización como sistema de procesos de decisión "AD HOC"

### 1. Introducción

Las partes de una org están unidas entre sí por una serie de sistemas de flujos de autoridad, de trabajo, de información y de decisión, que explican el funcionamiento de la misma.

### 2. La organización como sistema de autoridad formal

La estructura supone una red de autoridad formal en la que unos elementos están subordinados a otros. Esta red formal está representada en el **organigrama organizativo**, que, sin embargo, constituye una descripción incompleta de la organización.

Esta visión de la organización la concibe como una red de relaciones de autoridad que representa la distribución del poder legítimo en la organización.

Lo que sí proporciona es una fiel representación de la división del trabajo, permitiéndonos ver:

1. Los diferentes puestos existentes dentro de la organización ⇒ Imagen de la división del trabajo  
Falta: Utilización de la supervisión directa
2. Cómo se agrupan estos puestos en unidades.
3. Cómo fluye entre ellas la autoridad formal ⇒ quién manda sobre quién.

### 3. La organización como sistema de flujos regulados

La org se puede representar también como una red de flujos regulados:

1. El flujo de trabajo de operaciones, que atraviesa el núcleo de operaciones.
2. El flujo de información y decisiones de control (flujos de control regulados), que asciende y desciende a través de la cadena formal de autoridad.
3. El flujo de info de staff, que relaciona a las unidades del staff de apoyo y la tecnoestructura con las unidades de línea.

### 3.1 El flujo de trabajo de operaciones

actividades que realizan los OPERARIOS del flujo de la empresa

Comprende el movimiento de materiales o info a través del núcleo de operaciones donde esos inputs son transformados en los productos o servicios que presta la org. ⇒ Tareas realizadas por los operarios del núcleo de operaciones.

Los movimientos de materiales o info adoptan distintas formas en función del tipo de org y de la naturaleza de su proceso productivo.

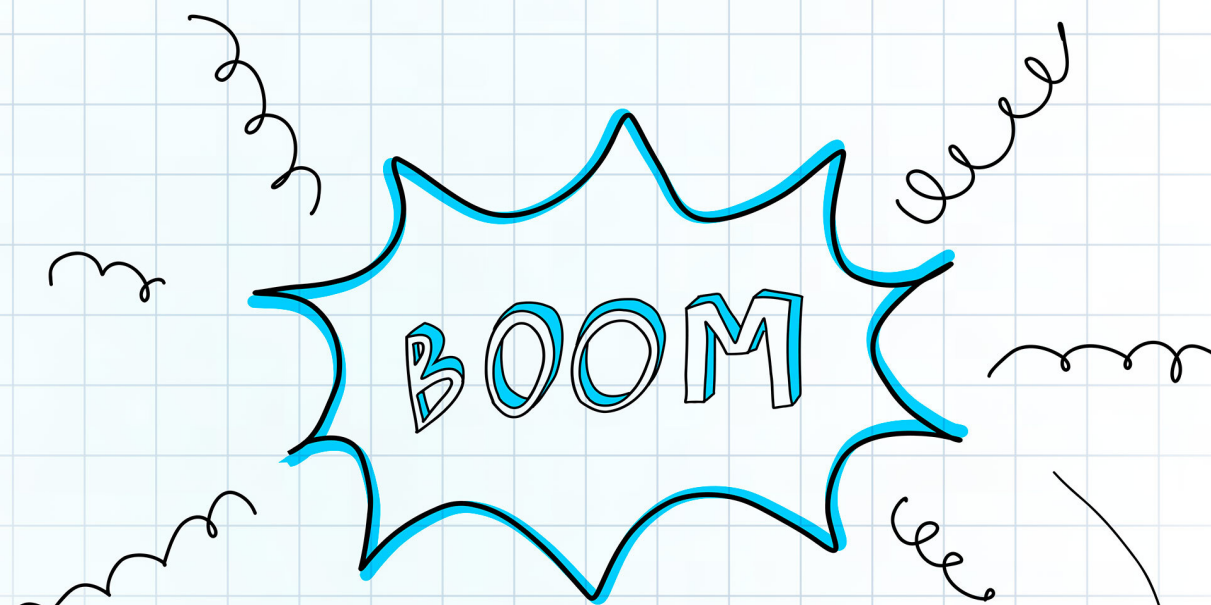
- Empresas de fabricación ⇒ transformación física de materiales.
- Empresas de servicios ⇒ transformación de la información (documentos).
- Periódicos ⇒ información y materiales avanzan en sistemas distintos en forma secuencial.
- Hospital, colegio ⇒ el cliente es el objeto del flujo de trabajo.

Aunque se suele representar el flujo de trabajo de operaciones como una relación secuencial entre diferentes unidades, también puede ser de tipo recíproco. Las acts de transformación que componen el flujo de trabajo de operaciones generan info que fluye hacia otras partes de la org, conformando otros flujos de naturaleza distinta a la del flujo de trabajo de operaciones.

### 3.2 Los flujos de control regulados

En sentido estricto, el sistema formal de control regula los flujos verticales de info u toma de decisiones extendidas desde el núcleo de operaciones hasta el ápice estratégico, atravesando la línea media mediante la cadena de autoridad formal. Pero, puesto que el staff y la tecnoestructura pueden estar formados por unidades con directivos al mando, es normal que ambas partes de la org desarrollen su propia línea de autoridad formal.

1. Las órdenes e instrucciones (flujo descendente) van transmitiéndose en sentido descendente a partir del ápice estratégico o de un puesto de línea media, **desagregándose** con más detalle a medida que van bajando.



# Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

**NETFLIX****HBOmax**[Abre tu cuenta](#)

2. El sistema de control ascendente (info retroalimentada) existe como sistema de info directa (SID) que recopila y clasifica datos sobre rendimiento a partir del núcleo de operaciones. A medida que la info atraviesa niveles jerárquicos, se va **agregando** hasta alcanzar al ápice estratégico. ;
3. El sistema de control regulado de la org también comprende la definición de tipos de decisiones que pueden tomarse a cada nivel jerárquico (**flujos circulares**); esto representa la división vertical de la labor de toma de decisiones.

Los directivos pueden interrumpir los flujos de control para tomar decisiones adecuadas a cada nivel.

### 3.3 Los flujos regulados de información

El fin de la comunicación entre línea y staff es proporcionar la info y asesoramiento a las decisiones de los directivos de la línea media.

La tecnoestructura suele ser la que diseña y pone en funcionamiento el sistema de info de gestión que utilizan los directivos de línea.

- Unidad tecnocrática que aporta conocimientos especializados a un directivo de línea para la elaboración de un plan que se difundirá en sentido descendente (p.e. técnicos de presupuestación).
- Unidad de apoyo que ayuda al directivo de línea a resolver una situación de excepción que ha ido ascendiendo por la escala jerárquica (p.e. servicios jurídicos).

Esta visión muestra a la org como un sistema regulado, caracterizado por flujos ordenados de materiales, información y procesos de decisión, incluyendo:

- Flujos horizontales de trabajo
- Flujos descendentes con info
- Flujos descendentes con órdenes
- Flujos horizontales de info

## 4. La organización como sistema de comunicación informal



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

En las organizaciones, existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven así complementadas por fuertes redes de comunicación informal. El funcionamiento de las orgs trasciende a lo formal, a lo oficial, a lo planeado.

Lo formal se refiere a lo planeado y acordado, mientras que lo informal hace referencia a enlaces espontáneos y flexibles entre distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales.

El flujo de info y de decisiones sigue a menudo cauces informales, carentes de reconocimiento oficial.

En las orgs surgen, de forma no planeada, redes informales e invisibles creadas al amparo de sentimientos, intereses y afinidades personales de los miembros de la org-

Estas redes informales complementan a los cauces formales utilizando el mecanismo de la adaptación mutua.

## 4.1 La importancia de la comunicación informal

Existen 2 motivos fundamentales que explican la existencia de comunicación informal en las organizaciones:

### a. Motivos relacionados con el trabajo

Gran parte de los contactos informales que se realizan en las organizaciones están relacionados con las tareas desempeñadas. En este sentido, se puede afirmar que un sistema totalmente normalizado es prácticamente inviable por el simple hecho de que las organizaciones están formadas por personas que interactúan.

### b. Motivos de naturaleza social

La gente necesita relacionarse como seres humanos tanto por razones de amistad como para descargar tensión. Gran parte de la comunicación informal puede desarrollarse independientemente del trabajo, pero en otras ocasiones, los efectos de la comunicación son antifuncionales, es decir, interfieren en la realización del trabajo.

En muchas ocasiones la gente da prioridad a sus necesidades personales, e incluso los líderes utilizan estos sistemas para obtener información útil para sus puestos.

Independientemente de la motivación, la comunicación social resulta un elemento imprescindible para el éxito de la organización.

La comunicación informal puede fomentar la creación de grupos informales en los que el individuo obtiene un reconocimiento mayor al que puede tener en la organización formal.

## 4.2 La red de comunicación informal

Puede verse la red de comunicación informal como una serie de vías informales conectadas por “centros neurálgicos”: individuos situados en las encrucijadas entre distintas vías que recopilan información y la transmiten selectivamente a través de dichas vías.

Esta red sirve para que los individuos puedan prescindir del sistema de autoridad formal y comunicarse de forma más directa.

Sin contar con las relaciones formales del organigrama

## 4.3 Interdependencia entre la organización formal e informal

Hay que considerar a los grupos informales como una parte más de la organización en su conjunto. Esta conexión se debe a que la organización informal surge como respuesta a las situaciones determinadas por el entorno formal de la organización.

Estas divergencias no implican que los grupos sociales sean siempre perjudiciales, pues pueden suponer una importante contribución a la consecución de los objetivos de la org formal. Sólo cuando sean incontrolables, no acepten la estructura formal o minen su eficacia, serán perjudiciales.

## 5. La organización como sistema de constelaciones de trabajo

Este enfoque sugiere que la red informal sigue determinadas pautas, relacionadas con el sistema de autoridad formal.

Las investigaciones han mostrado que cuando las personas trabajan en estrecha colaboración y comparten una serie de intereses comunes, se comunican extensa e informalmente formando grupos exclusivos. Estos grupos están basados en relaciones horizontales que pueden extenderse entre distintos departamentos. Estos círculos se forman de acuerdo con la especialización funcional del flujo de trabajo, mientras que en los niveles directivos suelen abarcar distintas especialidades y funciones.

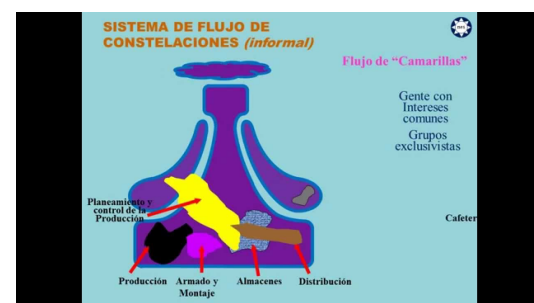
Esta nueva perspectiva sugiere que la organización adopta la forma de un conjunto de constelaciones de trabajo prácticamente independientes de individuos que comparten responsabilidades sobre un conjunto de decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico.

La base aquí es que la gente se agrupa con sus pares para hacer su trabajo. Cada grupo o constelación intenta tomar decisiones al nivel que dicha constelación ocupa dentro de la org y es prácticamente independiente de las otras.

y semiformales

Las constelaciones de trabajo oscilan entre lo formal y lo informal y cabe esperar que:

1. La mayoría de constelaciones del núcleo de operaciones correspondan al flujo de trabajo, quedando reflejadas como unidades formales.



2. Lo mismo ocurre con el staff de apoyo.
3. En cuanto a la tecnoestructura y a la línea media, las constelaciones serán menos formales, atravesando a menudo las fronteras oficiales entre distintos departamentos.

Los analistas realizan su trabajo modificando el de los demás, por lo que forman constelaciones particularmente con directivos de línea, los cuales formarán también constelaciones con determinados miembros del staff de apoyo y con directivos de otras unidades.

Las personas trabajan en asociación con compañeros con los que comparten responsabilidades sobre un conjunto de decisiones. Fundamentalmente están referidas a relaciones horizontales (niveles horizontales de decisión) aunque agrupen a individuos de niveles jerárquicos diferentes.

## 6. La organización como sistema de procesos de decisión “AD HOC”

La autoridad y la comunicación no representan en sí fines de la organización, sino procesos que facilitan los dos flujos fundamentales:

### ▼ 1. La toma de decisiones.

Una decisión es un compromiso de acción. Señala una intención explícita de actuar.

El proceso de decisión incluye un conjunto de fases: identificación del problema, evaluación de alternativas, selección de alternativas, ejecución de las decisiones y control y evaluación.

De acuerdo con el grado de normalización y regularidad del proceso de decisión existen decisiones programadas o rutinarias y decisiones no programadas o **ad hoc**.

Clasificamos también las decisiones de acuerdo con su importancia dentro de la organización, agrupadas en decisiones estratégicas, administrativas (o tácticas) y operativas.

- Operativas → son programadas. Ejecutadas de forma casi automáticas por los operarios en situaciones rutinarias. El personal se limita a aplicar unas normas, reglas o procedimientos operativos diseñados de antemano.
- Administrativas → Pueden ser coordinativas o de excepción.
  - Coordinativas ⇒ orientan y coordinan las decisiones de operaciones → decisiones directivas como planificación de proyectos. Se orientan hacia el normal funcionamiento de la organización y suelen presentarse con cierta frecuencia.
  - De excepción ⇒ se toman ad hoc, pero sus consecuencias globales no son de gran relieve. Están menos programadas que las anteriores por ser menos rutinarias, por lo



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

que precisan de un reconocimiento específico de la situación.

- Estratégicas → Son las de mayor excepción y tienen un impacto muy significativo en toda la organización.

El proceso de toma de decisiones estratégicas es sumamente complejo, desde el reconocimiento del problema, el diagnóstico o desarrollo y selección de soluciones ad hoc (a medida), por lo que se requiere la puesta en marcha de una sucesión de decisiones administrativas.

## ▼ 2. La producción de bienes y servicios.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Abre tu cuenta



## El flujo de un proceso de decisión *ad hoc* (nuevo producto)

