

JRSTema10Laburocraciamaquinal.pdf



rsjrs



Organización de Empresas

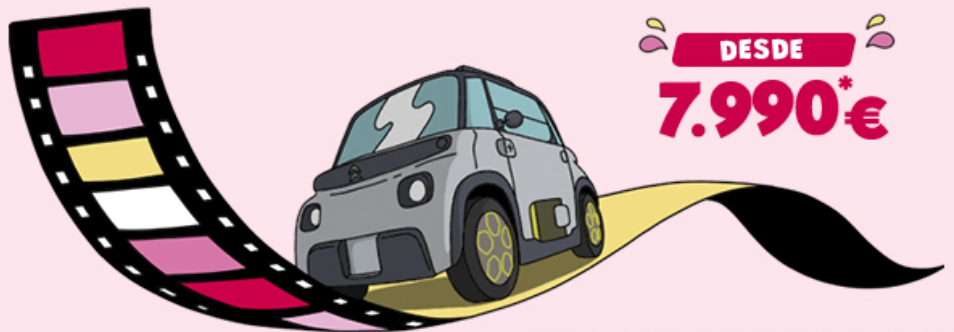


2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

ami
3M² DE LIBERTAD



DESDE
7.990*€

***VER CONDICIONES EN [CITROEN.ES](https://www.citroen.es)**



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



JRS ~ Tema 10: La burocracia maquinal.

1. Descripción de la estructura básica

1.1 Núcleo de operaciones

1.2 La línea media

1.3 La tecnoestructura y el staff de apoyo

1.4 El ápice estratégico

1.5 La determinación de estrategias

2. Condiciones de la burocracia maquinal

3. Temas relacionados con la burocracia maquinal

3.1 Problemas humanos en el núcleo de operaciones

3.2 Problemas de coordinación en la línea media

3.3 Problemas de adaptación en el ápice estratégico

- **Mecanismos de coord.** ⇒ Normalización de procesos.
- **Parte fundamental** ⇒ Tecnoestructura ~ Descentralización tipo B.
- **Entorno** ⇒ Estable y Sencillo.

▼ **Condiciones:**

- Entorno estable y sencillo.
- Tamaño grande y edad madura.
- Sistema técnico relativamente poco sofisticado y regulador.

- **Parámetros de diseño:**

- Especialización vertical y horizontal
- Descentralización horizontal limitada y selectiva ~Centralización vertical

1. Descripción de la estructura básica

Burocracia maquinal ⇒ estructura diseñada para funcionar como una perfecta máquina integrada y regulada por lo que el trabajo que en ella se realiza es sencillo y repetitivo, or lo que los procesos de trabajo van a estar muy normalizados.



La burocracia maquinal. Ejemplo: Empresas de fabricación en serie.

1.1 Núcleo de operaciones

- Flujo de trabajo altamente racionalizado, con tareas de operaciones sencillas y repetitivas y escasa preparación.
- Marcada división del trabajo, surgiendo la formalización del comportamiento.
- Trabajadores con poca libertad de acción y escasas posibilidades de adaptación mutua.
- Pueden diseñarse unidades de gran tamaño en esta parte de la estructura.

1.2 La línea media

- Plenamente desarrollada y dividida en unidades funcionales.
- Tres tareas principales:
 - Tratamiento de anomalías mediante supervisión directa.
 - Función de enlace con los analistas de la tecnoestructura.
 - Apoyar los flujos verticales de la estructura: agregación de información de feedback subiendo por la jerarquía y elaboración de los planes de acción que bajan a continuación.

Todas estas tareas requieren contactos personales que limitan el número de personas a las que pueden supervisar. Así, las unidades situadas por encima del núcleo de operaciones suelen ser de tamaño reducido.

1.3 La tecnoestructura y el staff de apoyo

Tecnoestructura \Rightarrow sumamente elaborada por la dependencia de la normalización del trabajo de operaciones.

RAZONES POR LAS QUE DEJARLO TODO Y VIAJAR A AUSTRALIA

Qué te ofrece este increíble país:

I	S	E	D	A	L	N	N	A	B	A	D	S	I	S	E	D	A	L	L	S	R	A
A	Q	E	R	O	N	O	C	U	D	I	S	A	A	Q	E	R	O	N	I	O	A	P
P	G	S	R	P	A	I	S	R	E	A	E	R	P	G	S	R	P	A	I	E	U	M
N	M	T	U	I	S	T	S	T	L	V	D	B	N	M	T	U	I	S	A	A	A	O
N	O	A	A	R	A	A	N	A	B	D	O	R	N	O	A	A	R	A	G	U	C	E
R	A	B	A	A	F	E	O	C	A	R	L	S	R	A	B	A	A	F	N	D	O	K
A	P	I	I	P	G	K	E	A	V	A	I	O	A	P	I	I	P	G	M	T	U	I
N	N	A	B	A	D	R	D	N	E	A	I	E	U	M	L	O	A	N	O	A	A	R
O	C	U	D	I	S	R	A	G	N	S	A	A	A	O	I	A	E	M	A	B	A	A
I	S	R	E	A	E	R	V	U	T	O	G	U	C	E	D	G	R	N	P	I	I	P
T	S	T	L	V	D	P	S	R	U	A	N	D	O	K	A	O	O	E	M	L	O	A
A	N	A	B	D	O	E	V	O	R	T	R	V	E	L	D	R	S	S	O	I	A	E
E	O	C	A	R	L	F	R	S	A	E	M	P	L	E	O	A	A	T	E	D	G	R

Palabras a encontrar:

NuevosAmigos
Estabilidad
Aventura
Empleo
Koalas
Canguros
Surf



¿PERDIDO/A? ¡PIÉRDETE EN AUSTRALIA!

**¡GANA UNA BECA PARA ESTUDIAR
EN AUSTRALIA GRATIS!**

¡Escanea el código QR y participa en el sorteo!



La tecnoestructura se convierte en la parte central de la estructura, a pesar de que se distingue claramente entre línea y staff.

- Directivos de línea \Rightarrow autoridad formal sobre las unidades de operaciones.
- Staff tecnocrático \Rightarrow se limita a asesorar, pero sin ellos la estructura no podría funcionar, pues asumen un considerable poder informal.

Las reglas y las normas penetran toda la estructura de la burocracia maquinal, la comunicación formal se fomenta en todos los niveles y la toma de decisiones suele seguir la cadena de autoridad formal.

Se dan marcadas divisiones del trabajo y la importancia atribuida a la diferenciación de las unidades.

Hay una gran obsesión por el control, que se refleja especialmente en:

- Intento de eliminar toda incertidumbre posible.
- Alberga numerosos conflictos que tienen que ser contenidos por los sistemas de control.
- Prolifera el staff de apoyo, pues se prefiere “hacer” que comprar.

1.4 El ápice estratégico

Su misión es poner en funcionamiento la máquina burocrática buscando continuamente la mejora del rendimiento.

Otro rol importante es mantener unida la estructura a través de la supervisión directa. La coordinación entre las unidades de nivel medio altamente diferenciadas precisa un mecanismo flexible, pero el uso de la adaptación mutua quedaría limitado por los distintos obstáculos a la comunicación informal.

En la burocracia maquinal permanece gran parte del poder en manos de los directivos del ápice estratégico, siendo conceptos fundamentales los de “jerarquía” y “cadena de autoridad”.

Los únicos que comparte algún poder con los altos directivos son los analistas de la tecnoestructura.

1.5 La determinación de estrategias



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



Las decisiones se toman arriba, aunque no tuvieran toda la información (como un despotismo ilustrado, todo por el pueblo pero sin el pueblo)

Constituye un proceso descendente. La estrategia se diseña en el ápice estratégico donde la visión es amplia y se concentra el poder.

▼ 2 características importantes de este sistema de elaboración de estrategias:

1. Intenta ser completamente racional. Se pretende que todas las decisiones queden ligadas en un sistema estrechamente integrado. Las excepciones suben por la cadena de autoridad hasta las manos de un directivo con la suficiente autoridad. Las decisiones subsiguientes fluyen en sentido descendente para su puesta en práctica en contextos concretos.

La estructura que surge es una jerarquía de fines y medios en las que los directivos de niveles sucesivamente inferiores toman decisiones semejantes pero con distinto grado de especificidad.

2. Existe una diferenciación entre la formulación y la puesta en marcha de las estrategias. Mientras el ápice estratégico formula, la línea media y el núcleo de operaciones aplican.

2. Condiciones de la burocracia maquinal

- **Entorno estable y sencillo.** sin estabilidad del entorno (es decir que sea predictivo, no que no cambie, todo cambia siempre) es IMPOSIBLE LA BUROCRACIA

En los entornos complejos el trabajo no puede racionalizarse formando tareas sencillas, mientras que los dinámicos no pueden normalizarse.

- **Tamaño grande y edad madura.**

Necesita suficiente tamaño como para tener el volumen de operaciones necesario para la repetición y normalización, y suelen contar con una edad suficiente como para haber podido determinar las normas a instaurar.

- **Sistema técnico relativamente poco sofisticado y regulador.**

Regulador ⇒ Hacen rutinario el trabajo, permitiendo su normalización.

No sofisticados ⇒ Pues de lo contrario, se necesitaría delegar en especialistas.

No automatizado ⇒ Pues eliminaría el trabajo burocrático de operaciones.

▼ Variantes:

▼ **Burocracia maquinal Pública:**

Fuerte control externo ⇒ agencias gubernamentales o agencias privadas en ambientes muy reglamentadas.

Son burocráticos no solo porque su trabajo operativo es rutinario, sino también porque suelen tener que dar cuenta al público de sus acciones.

▼ **Burocracia maquinal de Seguridad:**

Tienen especiales necesidades de seguridad y minimización de riesgos, por lo que formalizan al máximo sus procedimientos → Aeropuertos, bomberos.

▼ **B. M. de Control:**

Dedicadas al control (prisiones, fuerzas policiales).

▼ **B.M de Contingencias:**

Servicios rutinarios pero que se pueden planificar reacciones más rápido y eficiente (desastre natural ONGs...).

Burocracia de <<cuello blanco>> => Organizaciones de servicios

Forma híbrida ⇒ BUROCRACIA MAQUINAL SIMPLE

Es la mezcla entre la estructura simple y la burocracia maquinal ⇒ Sumamente burocrática en su núcleo de operaciones, pero carente de línea media y tecnoestructura.

Muchas pequeñas medianas y pequeñas empresas manufactureras dirigidas por sus propietarios siguen una configuración similar.

3. Temas relacionados con la burocracia maquinal

El ápice estratégico se enfrenta a múltiples problemas cuando ha de adaptar la estructura ante los inevitables cambios que pueden sucederse.

3.1 Problemas humanos en el núcleo de operaciones

Limitación del enfoque en la definición en esas estructuras, que deja al margen cualquier iniciativa por parte del trabajador en el núcleo de operaciones.

El tratamiento de las personas como engranajes de un mecanismo conduce a la aniquilación del propio sentido del trabajo.

Rigidez total, justificación defensa acción individual, por mucho que el jefe le diga lo que sea ha de seguir las normas, no a ellos

Thompson remarcó el concepto de **buropatologías**, que son comportamientos disfuncionales de estas estructuras que dan lugar a precios más elevados, al trabajado descuidado y a un trato indiferente o desconsiderado hacia el cliente.

Según Merton, estos comportamientos disfuncionales son como círculos viciosos que se autoalimentan.

En definitiva, este modelo subraya que la rigidez del comportamiento reduce la eficiencia organizativa. La solución idónea parece ser la ampliación del puesto, pero hay que tener en cuenta que esto no es posible hacerlo en este tipo de estructura.

3.2 Problemas de coordinación en la línea media

Para lograr el control necesario, se debe reflejar en la estructura directiva la estrecha especialización de su núcleo de operaciones. Esta división especializada del trabajo directivo conduce a una aguda diferenciación de la misma y a estrechas orientaciones funcionales, dando lugar a problemas de coordinación y comunicación.

Por ello, se tiene que acudir a la supervisión directa. Los problemas de coordinación on rutinarios entre unidades se traducen en la centralización del poder decisión en los niveles superiores de la jerarquía, lo que genera a su vez problemas de adaptación en la cima de la organización.

3.3 Problemas de adaptación en el ápice estratégico

Los entornos cambian inevitablemente y generan nuevos problemas no rutinarios que pueden sobrecargar a los directivos del ápice.

El problemas es que las decisiones tomadas por estos, se apoyan en un sistema de información directiva viciado por la pérdida de información.

El problema crucial a ojos de Crozier radica en la separación entre el poder de decisión y los conocimientos necesarios para la aplicación de dichas decisiones.

Es importante destacar que algunos de los problemas apuntados pueden ser resueltos por las TIC, como el uso de los sistemas de producción just in time, o la posibilidad de mejorar los sistemas de información.