

TEMARIO-OE-COMPLETO-14-Temas.pdf



anonymous_



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**



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

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsaremos uno de estos suscriptores durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarlos 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



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.

TEMA 1.- LA ORGANIZACIÓN.

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.

1.- SIGNIFICADO DEL TÉRMINO “ORGANIZACIÓN”.

Al hablar de una organización determinada se hace referencia al significado institucional del término: unidad social deliberadamente constituida para promover o alcanzar objetivos específicos utilizando para ello un conjunto de recursos específicos. Las características derivadas de esta definición son:

- Las organizaciones tienen un *propósito definido y compartido* por todos sus miembros.
- Su creación responde a *decisiones conscientes y voluntarias* de los individuos.
- Están compuestas por *personas* que se encargan de delimitar y alcanzar los objetivos utilizando determinados recursos.

Si hablamos de la organización como una estructura organizativa nos referimos al componente estructural de esta, es decir, un sistema de relaciones que enlazan y articulan a los elementos humanos y materiales que la integran, sistema que permite que circulen las órdenes necesarias y que fluya el trabajo y la información. A mayor tamaño y complejidad de organización, más necesaria es dicha estructura. Las características son:

- Constan con *diferentes centros de poder*, es decir, que en las organizaciones no tiene lugar una distribución simétrica de la capacidad de influencia en los acontecimientos por parte de los individuos que la componen.
- Emplean *métodos y disposiciones* de distinta naturaleza para definir el comportamiento de sus miembros.
- Presentan una *división del trabajo, poder y responsabilidad* de acuerdo con una planificación intencionada.

La última definición de “organización” está relacionada con la tarea de diseñar la estructura organizacional. La función gerencial de organizar consiste en acometer un conjunto de acciones encaminadas a la mejora de la estructura y la adecuación a su contexto.

2.- LA FUNCIÓN ORGANIZATIVA Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

El estudio del trabajo directivo suele hacerse siguiendo un clásico enfoque secuencial:

1. **PLANIFICACIÓN:** **fijación** de las metas de la organización y del modo de alcanzarlas. Se usan muchos tipos de planes.
 - ❖ Saber a dónde queremos ir.
 - ❖ Desarrollar la forma en que podemos llegar a ese destino.
2. **ORGANIZACIÓN:** **diseñar** una estructura que pueda ejecutar los planes establecidos:
 - ❖ Cómo diseñar los puestos de trabajo.
 - ❖ Cómo agrupar las tareas y personas.
 - ❖ Determinar el grado de delegación de autoridad.
 - ❖ Los mecanismos de coordinación...

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

3. **DIRECCIÓN:** influir en las personas de la organización para que aporten su máximo esfuerzo en el trabajo. Es necesario **ejercer el liderazgo** para conseguir que las personas dirijan sus esfuerzos hacia el logro de algún objetivo. Se debe contemplar tres aspectos:

- ❖ El comportamiento humano.
- ❖ Teorías del liderazgo.
- ❖ La comunicación.

4. **CONTROL:** su finalidad es **verificar** la adecuación de los logros alcanzados y de las actividades emprendidas a las metas planteadas, para la detección y corrección de las desviaciones significativas.

Así, la estructura organizativa que resulta de la función de organización no ha de ser contemplada como un fin en sí mismo, sino como un **medio para alcanzar los objetivos y las metas organizacionales**.

3.- CONDICIONANTES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.

3.1. EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN.

Toda organización tiene un propósito definido, un objetivo general que justifica su existencia, una misión que cumplir. **La misión** es entendida como un propósito general que da sentido a la existencia de la organización. Se halla en la cúspide del proceso de planificación, por lo que todos los objetivos y acciones desarrolladas han de ser consistentes y coherentes con su misión. El diseño de la estructura formal también está encaminado a dicha misión.

No existe una solución estructural universalmente válida, al modo de un canon cuyos parámetros haya que cumplir para alcanzar la perfección. La estructura de la organización será eficaz si contribuye al máximo de sus posibilidades a que ésta alcance la misión que se ha propuesto cumplir.

La misión está relacionada directamente con los productos y/o servicios que se prestan a la sociedad. Es una declaración sobre lo que la organización quiere hacer, mientras que los productos y servicios ofrecidos constituyen lo que la organización hace para alcanzar esa expectativa que representa su misión.

La influencia de la misión en el diseño de la estructura se realiza a través de los productos a ofrecer, por lo que hay que tener muy claro cuáles son estos productos/ servicios. En toda organización hay personas y actividades que contribuyen de forma directa a proporcionar dichos productos. Esto conocido como las **actividades de línea**. También hay personas o actividades que cumplan con una función de apoyo o contribuyan indirectamente al propósito esencial de la organización, lo conocido como **actividades de apoyo o staff**.



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**

Spotify®

Disney+

PlayStation Plus

DAZN



Abre tu cuenta

3.2. EFICACIA Y EFICIENCIA DEL DISEÑO ORGANIZATIVO.

El diseño o rediseño de la estructura de la organización consiste en aplicar unos conocimientos especializados para conseguir una estructura que funcione mejor que la anterior. El funcionamiento del nuevo diseño ha de contribuir a que la organización alcance sus objetivos generales de forma más precisa (**eficacia del diseño**), usando para ello un mínimo de recursos (**eficiencia del diseño**).

La tarea de diseñar o rediseñar la estructura de una organización tiene consecuencias económicas que van más allá de una representación gráfica del organigrama sobre un papel. El diseño tiene un coste de desarrollo que hay que valorar en comparación con los beneficios derivados de su implantación. Por lo tanto, al afrontar un proceso de diseño estructural hay que tener claro:

- El *objetivo u objetivos organizacionales* que se pretenden lograr con el funcionamiento de la nueva estructura.
- El *coste* derivado del desarrollo e implantación del nuevo diseño, el coste asociado al funcionamiento de la estructura resultante y el beneficio esperado del nuevo diseño en comparación con el anterior.

3.3. LA NATURALEZA SISTEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones se conciben como **sistemas abiertos**, es decir, como un conjunto de elementos interrelacionados que transforman una serie de entradas o inputs que reciben de su entorno en un outputs o salidas que vuelven al entorno. Los elementos que componen el proceso de transformación de cualquier organización interactúan entre sí de modo que cuando uno de ellos se ve afectado por algún cambio dicho cambio afecta al resto de elementos.

Por lo tanto, por muy limitada que sea cualquier acción encaminada a modificar la estructura de la organización, es necesario asumir que dicha modificación alterará las relaciones y el funcionamiento de toda la estructura.

3.4. EL ENFOQUE CONTINGENTE DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

En el campo del diseño organizativo no existe una solución perfecta que pueda considerarse como universalmente válida para cualquier situación o momento. Su uso, como la del resto de herramientas de diseño a las que se puede recurrir, está condicionada por la influencia de una serie de factores sobre los cuales la organización tiene un control más o menos limitado, cuando no nulo.

Es la existencia de **algunos factores de contingencia**, en sus diferentes dimensiones, la que hace más o menos recomendable u obligatoria el recurso a un determinado diseño organizativo o a una cierta solución estructural. Los principales factores de contingencia son:

- Edad y tamaño de la organización.
- Su sistema técnico o tecnología de operaciones.
- La naturaleza del entorno, tanto general como específico, que la rodea.
- La distribución de poder.

TEMA 2.- LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y LAS PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.

1.- LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Toda actividad humana plantea dos requisitos en cuanto a su función organizativa:

- La *división del trabajo* en las distintas tareas que deban desempeñarse (la especialización).
- *La coordinación o integración* de esas tareas, es decir, establecer mecanismos de coordinación entre las tareas.

Por lo tanto, la **estructura de la organización** se puede definir como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Hay que identificar los elementos que componen una tarea:

- *EJECUCIÓN*: de forma intuitiva se puede identificar la mera realización de la tarea.
- *ADMINISTRACIÓN/ CONTROL*: se puede argumentar que administrar una tarea consiste en decidir sobre qué decir, cómo, cuándo e incluso quién realiza una tarea.

Hay veces que ambas partes de una tarea no son realizadas por una misma persona, sino por varias. Los **mecanismos de coordinación** son elementos fundamentales de la estructura, pues su función es la de integrar las actividades y mantener unida a la organización. Estos mecanismos se introducen en la estructura a través de los parámetros de diseño estructural.

Los seis mecanismos se suelen utilizar a la vez, aunque con distinto grado de intensidad, dependiendo de la organización. Las organizaciones no pueden ser concebidas sin una administración formal (**supervisión directa**) ni sin una comunicación informal (**adaptación mutua**), aunque solo sea para paliar la rigidez de la normalización.

Los mecanismos de coordinación se introducen en le diseño organizativo de forma indirecta. A través de los parámetros de diseño se van conformando soluciones que facilitan la coordinación.

1.1. LA ADAPTACIÓN MUTUA.

La **adaptación mutua** es un mecanismo de coordinación orgánico (adaptable a circunstancias extrañas) que consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. El control es realizado por quienes realizan las taras. Es un sistema muy simple que se usa en las organizaciones más sencillas.

Sin embargo, también se recurre a este mecanismo en las organizaciones más complejas, cuya coordinación es más complicada, pues es el único que funciona en circunstancias extremadamente difíciles o inciertas (incluso en organización muy grandes con puestos extremadamente especializados).



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

WUOLAH
+ BBVA



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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

1.2. LA SUPERVISIÓN DIRECTA.

La **supervisión directa** también es un mecanismo de coordinación orgánico que usa cuando la organización supera un estado más sencillo. Se consigue una supervisión directa cuando una persona se responsabiliza del trabajo de los demás. Esta persona dará instrucciones al resto y controlará sus acciones. En este caso, **quien administra (controla de forma directa) la tarea es diferente de quién la realiza**.

Es un mecanismo extrínseco cuando hay directivos con responsabilidad. Sin embargo, el hecho de tener un directivo no es condición suficiente para poder "usar" una supervisión directa. Algunos directivos deciden usarla, otros no.

1.3. LA NORMALIZACIÓN.

La **normalización** es un mecanismo de coordinación mecánico que consiste en establecer pautas de comportamiento. El trabajo también puede coordinarse sin utilizar la adaptación mutua ni la supervisión directa. En este caso, administración y ejecución también se separan, aunque en este caso el analista que diseña las normas controla el modo en que se ejecuta el trabajo de forma indirecta.

- **NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO:** está relacionado con Taylor y la especialización de los puestos de trabajo, pues se supone que el ejecutor no piensa. Este tipo de normalización supone la especialización de las tareas concretas que los empleados deben realizar para cumplir con sus responsabilidades. El contenido está programado de antemano:
 - ❖ Qué tareas hay que realizar.
 - ❖ Cómo han de ejecutarse.
 - ❖ En qué orden.
 - ❖ Por quién.

Hay normas de trabajo que permiten una mayor libertad de acción que otras. Esta normalización se realiza a través de políticas, procedimientos y reglas. Sin embargo, no siempre se puede normalizar los trabajos/ puestos, por lo que no se podrá ser eficiente ni saber el resultado de este puesto (son circunstancias no estables).

- **NORMALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS (OUTPUTS):** es la contraparte de los procesos. Se especifican los resultados fijando de antemano una serie de características o propiedades a las que han de ajustarse, dejando cierta discrecionalidad para su proceso de realización. Una vez normalizados los resultados, se predeterminan los nexos entre las tareas. Existe una especificación de los resultados, pero libertad en la forma de llegar a ellos.

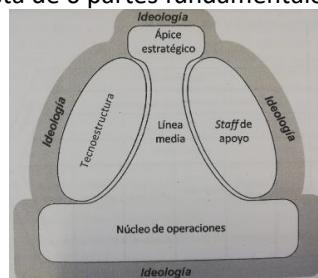
EJ: cuando la organización fija objetivos de rendimiento o beneficio para sus departamentos o cuando hay que fijas estándares para características no financieras se usa este tipo de normalización.

- **NORMALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES:** se usa en situaciones en donde es imposible normalizar el trabajo, así como los resultados, pero es **necesario algún tipo de coordinación**. El individuo puede recibir una preparación en la misma organización una vez que se incorpora a ella o puede hacerlo antes de entrar en ella. La normalización de habilidades logra por vía indirecta lo que consigue directamente la normalización de procesos o de los resultados: coordina y controla. Las organizaciones recurren con cierta frecuencia a individuos con conocimientos adquiridos previamente.
- **NORMALIZACIÓN DE LOS VALORES:** estandariza el comportamiento de todos los miembros de la organización mediante la normalización de valores o creencias que conforman la base de su cultura organizacional. La organización puede prever el comportamiento de forma que la respuesta que un individuo de a un determinado problema o la actitud que adopte ante una situación será coherente con lo que los valores y creencias propugnan. Es necesaria la existencia de una **cultura organizacional fuerte y que el grado de interiorización personal de los valores sea muy alto**. Se consigue un comportamiento homogéneo al estandarizar valores y creencias y ayuda a saber cómo deben comportarse los miembros de la organización, reduciéndose la incertidumbre.

2.- LAS PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Para entender cómo se estructuran las organizaciones hay que entender cómo funcionan. La estructura básica de la organización está compuesta de 6 partes fundamentales:

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Núcleo de operaciones. 2. Línea media. 3. Ápice estratégico. 4. Tecnoestructura. 5. Staff de apoyo. 6. La ideología o cultura organizacional. | } UNIDADES DE LÍNEA
} UNIDADES DE STAFF |
|---|--|



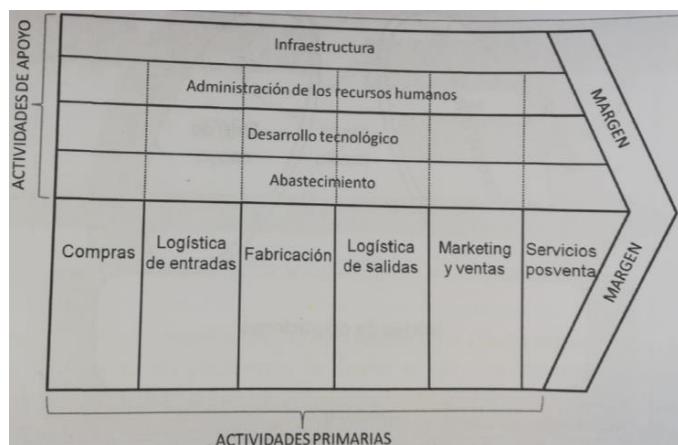
La diferencia entre ambas unidades es su influencia en el proceso de producción, si afectan directamente (unidades de línea) o no (unidades de staff) al proceso.

- **UNIDADES DE LÍNEA:** formadas por un núcleo de operaciones de personal no directivo que realizan el trabajo fundamental enlazado directamente con la cadena de autoridad con los directivos de línea media, que se responsabilizan del trabajo de los operarios y hacen de enlace entre éstos y el ápice estratégico.
- **UNIDADES DE STAFF:** la tecnoestructura consiste en la normalización del trabajo del resto de miembros de la organización. El staff de apoyo respalda el funcionamiento de las unidades de línea de forma indirecta al margen del flujo fundamental del trabajo operativo. Están separados para simbolizar su relativa interdependencia, influyendo de forma indirecta en el trabajo del núcleo de operaciones.

✓ LA CADENA DE VALOR.

La **cadena de valor** es una herramienta que identifica la ventaja competitiva de una organización sistematizando las actividades que contribuyen a la creación de valor. Permite detectar el origen de la ventaja competitiva y los medios para crearla y mantenerla, así como dividir la organización en las actividades individuales que son necesarias, distinguiéndolas según su implicación directa o indirecta.

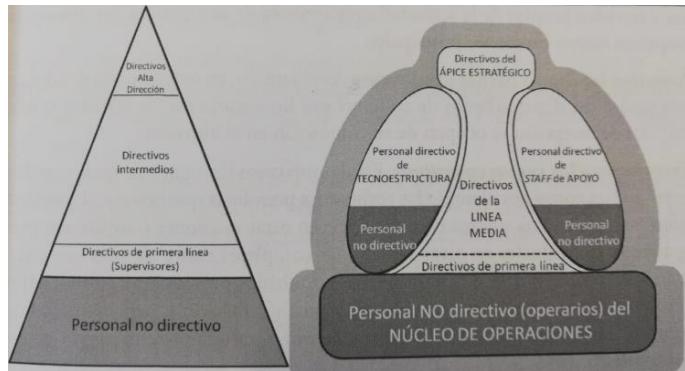
- **ACTIVIDADES PRIMARIAS:** intervienen de forma directa en la creación física del producto o servicio. Se identifican con las unidades de línea:
 - ❖ **COMPRAS:** adquisición de materias primas necesarias.
 - ❖ **LOGÍSTICA DE ENTRADA:** recepción, almacenamiento y distribución interna de las materias primas.
 - ❖ **OPERACIÓN O PRODUCCIÓN:** actividades mediante las cuales se transforman las materias primas y otros factores en el producto final.
 - ❖ **LOGÍSTICA DE SALIDA:** obtención, almacenamiento y distribución del producto final entre los clientes.
 - ❖ **MARKETING Y VENTAS:** creación de los medios que faciliten y permitan la adquisición del producto por parte de los clientes.
 - ❖ **SERVICIOS POSTVENTA:** actividades que ofrecen un servicio de mejora o conservación del valor del producto.
- **ACTIVIDADES DE APOYO:** respaldan a las actividades primarias al ofrecer diversas funciones globales imprescindibles para que la organización ofrezca el producto, pero su contribución es indirecta.
 - ❖ **ABASTECIMIENTO:** adquisición de factores productivos al margen de las materias primas.
 - ❖ **DESARROLLO TECNOLÓGICO:** orientadas a la creación y/o mejora de productos, procesos productivos o sistemas de gestión.
 - ❖ **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** reclutamiento de personal, contratación, capacitación, desarrollo de la carrera profesional...
 - ❖ **INFRAESTRUCTURA:** planificación, contabilidad, finanzas, aspectos legales...



✓ EL PERSONAL DIRECTIVO Y EL PERSONAL NO DIRECTIVO.

El término “mandos intermedios” o “**directivos de nivel medio**” son los directivos de primera línea o supervisores: miembros de la organización entre la “alta dirección” (ápice estratégico) y el personal no directivo u operarios.

Los mandos intermedios están repartidos en tres grupos diferenciados: directivos de línea media, directivos del staff de apoyo y directivos de tecnoestructura. El **personal directivo** hace referencia al conjunto de directivos de la organización.



El término de “operarios” se refiere al **personal no directivo** de las organizaciones sin hacer ningún tipo de distinción en cuanto a la naturaleza de su trabajo.

2.1. EL NÚCLEO DE OPERACIONES.

El **núcleo de operaciones** está compuesto por aquellos miembros de la organización (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de la actividad. Los operarios cumplen cuatro funciones:

- *Aseguran los inputs* para la producción.
- *Transforman los inputs en outputs*. En algunos casos, las organizaciones transforman materias primas, en otras transforman partes o componentes individuales en otros bienes más complejos y algunas transforman información o personas.
- *Distribuyen los outputs*, vendiendo y distribuyendo físicamente los resultados del proceso de transformación.
- *Apoyo directo a las funciones* de aprovisionamiento, transformación y distribución.

El núcleo de operaciones es el centro de toda organización, pues es la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia. Por ello, intentan aislarlo y protegerlo de las incertidumbres del entorno. Es en este núcleo de operaciones donde los mecanismos de coordinación basados en la normalización son más intensivos.



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

WUOLAH
+ BBVA



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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

2.2. EL ÁPICE ESTRATÉGICO.

El ápice estratégico engloba a aquellas personas cuyo trabajo consiste en gobernar toda la organización. Suele estar compuesto de un individuo, que ostenta el mando supremo de la organización, y un conjunto de directivos del más alto nivel que comparten con él las responsabilidades de carácter global.

Este órgano se ocupa de que la organización **cumpla con su misión** y satisfaga convenientemente los intereses de los grupos y personas involucradas en la misma. Sus obligaciones son:

- *Supervisar la organización* o velar para que funciones debidamente como unidad integrada, por lo que se vale de la **supervisión directa** como mecanismo de coordinación. Los directivos del ápice estratégico deben desarrollar roles o tareas (*diseño de la estructura organizativa, la asignación de recursos, emisión de órdenes...*).
- *Mantener relaciones con el entorno en un clima favorable*, es decir, emplear gran parte de su tiempo a informar a personas o instituciones influyentes sobre el entorno de las actividades de la organización.
- *Desarrollar las estrategias de la organización*, lo que requiere que los directivos interpreten adecuadamente el entorno de la organización en todas sus variantes y desarrollen un conjunto de pautas coherentes de actuación.

2.3. LA LÍNEA MEDIA.

El ápice estratégico está unido con el núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de **la línea media**, provistos de autoridad formal, que abarca desde los mandos situados bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea. Su misión consiste en enlazar ambas partes mediante la cadena escalar de mando y está compuesta por directivos que ocupan un numero creciente de niveles jerárquicos.

La **jerarquía organizativa** surge en el momento en que una serie de supervisores de primera línea se hacen cargo de un conjunto de operarios formando las unidades fundamentales de la organización. Estos directivos desempeñan una serie de roles o tareas restringidos al contexto de su propia unidad o departamento:

- Debe *ejecutar y transmitir las decisiones* de sus superiores en la cadena de mando a sus propios subordinados. Además, debe recopilar, seleccionar, agregar y transmitir información a sus unidades superiores.
- *Hacer frente a situaciones externas a su unidad*, lo que les obliga a relacionarse (mediante la adaptación mutua) con otros directivos.
- *Tomar decisiones* sobre asuntos de su propia unidad.

2.4. LA TECNOESTRUCTURA.

La **tecnoestructura** está formada por un conjunto de analistas operando sobre el trabajo de los demás miembros de la misma. **NO intervienen directamente en el flujo de operaciones.** Pueden ocupar un puesto individual o conformar unidades específicas y especializadas compuestas por personas no directivo.

Su función en la organización es la de apoyo, aunque para ese apoyo necesiten hacerlo desde una unidad concreta que también deberán gestionar desempeñando los roles tradicionales de cualquier directivo. Los analistas de control se dividen en tres tipos:

1. *Los analistas de estudios de trabajo que normalizan los procesos de trabajo.* Su foco principal está en la normalización del trabajo/ de procesos en el núcleo de operaciones programando la producción, estudios de métodos y tiempos sobre el trabajo de los operarios o sistemas de control de la calidad.
2. *Los analistas de planificación y control normalizan los outputs o resultados.* Suelen trabajar en colaboración con el ápice estratégico en el diseño de sistemas de planificación y en el desarrollo de sistemas financieros para controlar los objetivos de las unidades.
3. *Los analistas de personal normalizan las habilidades.* Su trabajo principal es normalizar el trabajo intelectual de la organización con el diseño de sistemas de preparación específica, por ejemplo. Son los encargados de velar por el desarrollo, propagación, difusión y control de los valores y creencias (**normalización de los valores**) que componen el cuerpo principal de la ideología mediante programas formales de atronamiento. Es muy importante para la coordinación de habilidades.

2.5. EL STAFF DE APOYO.

El **staff de apoyo** lo componen unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar asistencia a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones corrientes. La mayor parte de los servicios se puede contratar desde fuera a organizaciones especializadas, por lo que estos servicios externalizados se situarían fuera de la organización.

A pesar de ello, las organizaciones pueden preferir crear sus propias unidades de apoyo para poder reducir la incertidumbre y controlar directamente este tipo de actividades. Las organizaciones tienen la necesidad de contar con especialistas de diversos campos que le faciliten el enfrentamiento a la enorme incertidumbre de los entornos cada vez más dinámicos y complejos.

2.6. LA IDEOLOGÍA O CULTURA.

La **cultura organizacional** puede definirse como un sistema de creencias y valores compartidos que desencadenan normas, conductas y actitudes comunes entre los miembros de la organización. Se busca mejorar la eficiencia de la empresa, sea el valor que sea que ésta tenga. Si todos los trabajadores comparten un mismo valor, será mejor. De esto se derivan dos premisas básicas sobre la cultura organizacional:

- **COMPARTIDA:** implica que la mayoría de los miembros de la organización tienen similares puntos de vista cuando se trata de emitir juicios de valor. Esto no impide que puedan existir algunos miembros de la organización que no comparten estos valores o creencias y tengan puntos de vista distintos.
- **AFFECTA AL COMPORTAMIENTO:** supone que los miembros de la organización se ven condicionados por los valores y creencias de la organización.

Los valores y las creencias son dos componentes de la cultura organizacional completamente distintos. Hay 3 componentes básicos de la cultura:

- **ARTEFACTOS:** son el componente visible y explícito de la cultura. A través de ellos podemos saber cómo se manifiesta la cultura, pero no conocemos su esencia. Los más comunes son los rituales, los héroes, los tabúes y las historias.
- **VALORES:** son principios duraderos que sirven de guía para actuar cuando se da una situación de incertidumbre o conflicto. Están más arraigados y consolidados que los artefactos y son más difíciles de cambiar, puesto que se pueden manifestar de forma idealizada.
- **CREENCIAS:** es el terreno donde se asientan los valores. Son invisibles e implícitas, estando aún más profundamente asumidas que los valores. Se consideran supuestos inconscientes que influyen en la manera de percibir, pensar, sentir y actuar. No son visibles, pero conforman la esencia de la cultura de la organización que después genera los valores y se concreta en los artefactos visibles.

✓ CONSIDERACIONES IMPORTANTES SOBRE LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

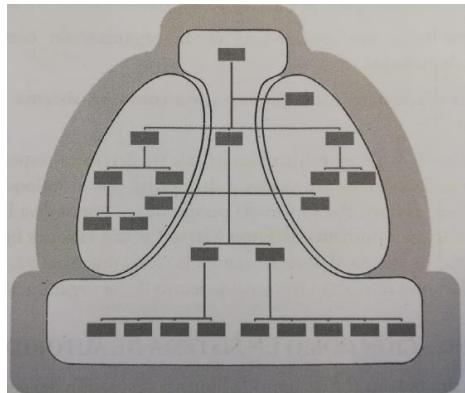
- Es posible encontrar *organizaciones que carecen de una o varias de las partes* citadas, con la excepción del núcleo de operaciones.
- Las unidades o personas *pertenecerán a una u otra parte de la organización en base a la función* que realizan para la misma y no en base al nombre que reciban el departamento concreto o el cargo que se ostente.
- *El cuerpo de directivos medios de una organización se reparte entre la línea media, la tecnoestructura y el staff de apoyo*, pero que SÓLO son directivos de la línea media unidos a los operarios del núcleo de operaciones a través de la cadena escalar de mando.

TEMA 3.- LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE FLUJOS.

1.- LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE AUTORIDAD FORMAL.

Representa la tendencia tradicional respecto al funcionamiento de la organización ya expresadas y divulgadas por el enfoque de la gestión científica de Taylor. La estructura supone una **red de autoridad formal** de expresión del poder legítimo, donde unos elementos están subordinados a otros que tienen una dependencia formal, oficial o legítima.

El **organigrama** constituye una descripción incompleta de lo que realmente sucede en la organización. Aunque el organigrama no nos muestra las relaciones informales, nos proporciona una fiel representación de la división del trabajo:



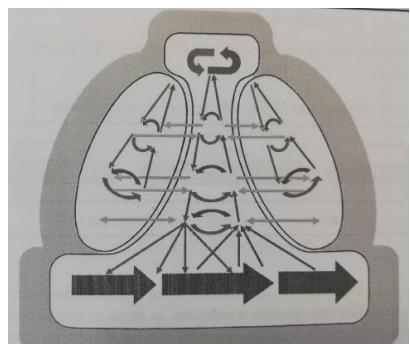
- Los *diferentes puestos* existentes dentro de la organización.
- *Cómo se agrupan* estos puestos de trabajo en unidades.
- *Cómo fluye entre ellas la autoridad formal* a través de la supervisión directa.

Aunque la autoridad formal sólo representa un aspecto de la organización, hay que entenderla para poder comprender el funcionamiento de las organizaciones.

2.- LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE FLUJOS REGULADOS.

Representa tendencia tradicional respecto al funcionamiento de la organización ya expresadas y divulgadas por el enfoque de la gestión científica de Taylor. Pueden identificarse tres flujos:

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



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

WUOLAH
+ BBVA



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.

Abre tu cuenta



**WUOLAH
+ BBVA**

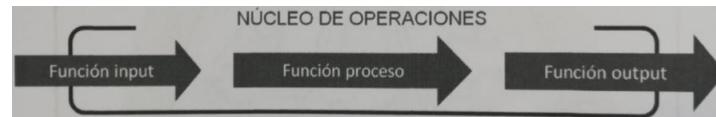
2.1. FLUJO DE TRABAJO DE OPERACIONES.

Este **flujo de trabajo** comprende el movimiento de materiales o información a través del núcleo de operaciones donde esos materiales o información en forma de entradas o inputs son transformados en los productos o servicios finales que presta la organización (outputs):

- *En las empresas manufactureras*, el flujo de trabajo se centra en materiales que son transformados.
- *En las empresas de servicios* transforman la información que fluye en forma de documentos.
- *En empresas de distribución o de venta al por menor*, la materia prima es un producto terminado cuyo proceso de transformación consiste en ponerlos a disposición del cliente final para su venta.

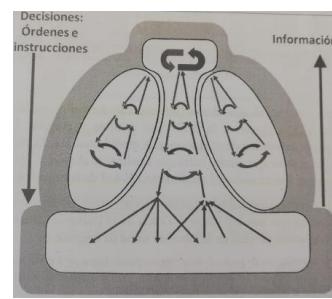
Aunque el flujo de trabajo de operaciones se ha representado como una relación secuencial entre las diferentes puestos o unidades, lo cierto es que, dependiendo de la organización y de la naturaleza del trabajo, estas relaciones pueden ser también recíproca.

Las actividades de transformación generan información que fluye hacia otras partes de la organización, conformando otros flujos de naturaleza distinta a la del flujo de trabajo de operaciones.



2.2. FLUJOS DE CONTROL REGULADO.

El **sistema formal de control** regula los flujos verticales de información y de toma de decisiones que se extiende desde el núcleo de operaciones hasta el ápice estratégico, atravesando la línea media mediante la cadena de autoridad formal. Es muy normal que tanto la tecnoestructura como el staff de apoyo desarrollen su propia línea de autoridad formal por donde fluye información en sentido ascendente y descendente:



- Las órdenes e instrucciones del *flujo descendente* van transmitiéndose en sentido descendente a partir del ápice estratégico, desagregándose con más detalle a medida que va bajando.

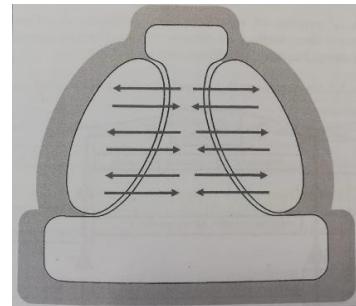


- b. El *sistema de control ascendente (información retroalimentada)* existe como sistema de información directiva que recopila y clasifica datos sobre el rendimiento a partir del núcleo de operaciones. La información se va agregando hasta que alcanza el ápice estratégico en forma de resumen aproximado del rendimiento global de la organización.
- c. El *sistema de control regulado* de la organización toma la definición de tipos de decisiones que pueden tomarse a cada nivel jerárquico (flujos circulares), lo que representa la división vertical de la labor de toma de decisiones.

Los distintos directivos de distintos niveles pueden **interrumpir los flujos de control** regulados para tomar decisiones adecuadas a cada nivel. La información sobre “**excepciones**” va ascendiendo por la escala jerárquica hasta llegar a manos de un directivo con la suficiente autoridad formal como para poder efectuar la gestión debida.

2.3. FLUJO REGULADO DE INFORMACIÓN.

El fin del flujo regulado de información es proporcionar la información 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 información de gestión que usan los directivos de línea.

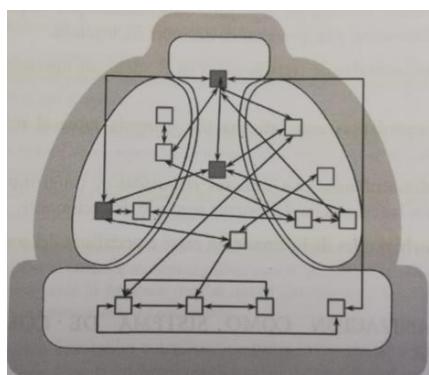


3.- LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL.

Responde a la aportación del enfoque de las relaciones humanas de Elton Mayo. Las investigaciones pusieron de manifiesto la existencia de flujos de actividad y de información ajenos a los sistemas de autoridad formal y a los procesos de flujos regulados. Por lo tanto, existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial.

- Lo *formal u oficial* se refiere a lo “planeado y acordado”.
- Lo *informal o extraoficial* se define como los enlaces espontáneos y flexibles entre los distintos miembros movidos por sentimientos e interés personales.

Esta visión se centra en la **adaptación mutua** como mecanismo de coordinación.



3.1. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL.

Existen dos motivos principales que explican la existencia de comunicación informal en las organizaciones:

1. MOTIVOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO.

Gran parte de los contactos informales están relacionados con las tareas desempeñadas: el trabajo que puede realizarse sin comunicación informal alguna es escaso. Por lo tanto, la normalización debe verse completada por la adaptación mutua. Se puede afirmar que un sistema total ente normalizado es inviable en las organizaciones compuestas por personas, pues no son máquinas.

2. MOTIVOS DE NATURALEZA SOCIAL.

La gente necesita relacionarse como seres humanos que son tanto por razones de amistad como para descargar tensión:

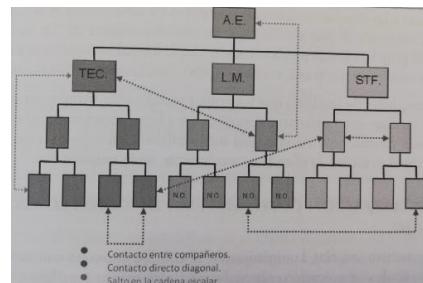
- La comunicación informal puede desarrollarse independientemente del trabajo.
- Los efectos de la comunicación informal son “antifuncionales”, es decir, interfieren en la realización del trabajo.
- La gente no hace caso de los sistemas regulados y da prioridad a sus necesidades personales.
- Los propios líderes usan sistemas de información clandestina mediante datos políticos e ideológicos de sus subordinados.

La comunicación informal puede fomentar la creación de grupos informales que suministran a sus miembros satisfacciones de naturaleza social. Esto puede tener tanto un efecto positivo como uno negativo.

3.2. LA RED DE COMUNICACIÓN INFORMAL.

La red de comunicación informal sirve para que los individuos puedan prescindir del sistema de autoridad formal y comunicarse directamente:

- Dos compañeros que ocupan el mismo nivel se comunican directamente, sustituyendo la supervisión directa por la adaptación mutua.
- En la comunicación diagonal, el individuo de un nivel jerárquico se pone en contacto directamente con el subordinado, situado en un nivel inferior.
- Se puede prescindir de la autoridad de un directivo, al comunicarse su superior directamente con el subordinado de ducho directivo.



✓ INTERDEPENDENCIA ENTRE LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.

Los grupos informales afectan a la eficiencia de la empresa, por lo que en muchas ocasiones los grupos sociales son considerados como negativos. Sin embargo, hay que considerar a los grupos informales como una parte más de la organización en su conjunto, el “esquema interno”.

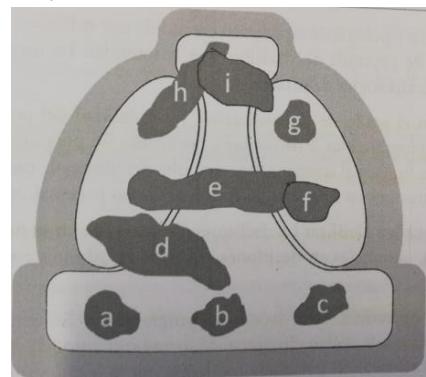
4.- LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE CONSTELACIONES DE TRABAJO.

Es más representativa de las actuales tendencias en la teoría organizativa. Este enfoque sugiere que la red informal sigue determinadas pautas, relacionándose con el sistema de autoridad formal.

Las investigaciones mostraron que cuando las personas trabajan en estrecha colaboración y comparten una serie de intereses comunes, se comunican extensa e informalmente entre sí formando grupos exclusivos. Estos círculos están basados en relaciones horizontales que pueden extenderse por diferentes departamentos, aunque agrupen a individuos de niveles jerárquicos diferentes.

El resultado es una imagen de la organización en la que los miembros de la misma se agrupan para trabajar y compartir información, conformando niveles que atraviesan la estructura de autoridad formal de modo “horizontal”.

La organización adopta un conjunto de constelaciones de trabajo, de exclusivos círculos, prácticamente independiente de individuos que comparten responsabilidades sobre un conjunto de decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico. Las constelaciones de trabajo oscilan entre lo formal e informal:



- La mayoría de *constelaciones de trabajo del núcleo de operaciones* corresponde al flujo de trabajo.
- Puede haber una *correspondencia directa* entre muchas de las unidades formales de staff de apoyo y las constelaciones de trabajo.
- Las *constelaciones de trabajo entre la tecnoestructura y la línea media* serán menos formales, atravesando las fronteras oficiales entre distintos departamentos.

5.- LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE PROCESOS DE DECISIÓN “AD HOC”.

Es más representativa de las actuales tendencias en la teoría organizativa. La autoridad y la comunicación no representan en sí fines de la organización sino dos flujos fundamentales:

1. *La toma de decisiones.*
2. *La producción de bienes y servicios.*

¿En qué consiste una decisión? Puede definirse como un compromiso de acciones, una intención explícita de actuar.

¿Y un proceso de decisión? Incluye un conjunto de fases: identificación de un problema, evaluación de alternativas, selección de alternativas, ejecución de las decisiones y control y evaluación.

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

WUOLAH
+ BBVA



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.



Abre tu cuenta



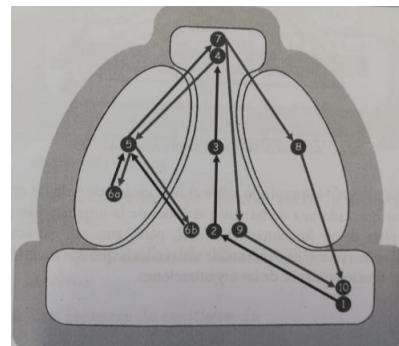
WUOLAH
+ BBVA

De acuerdo con el grado de normalización y regularidad de decisión existen *decisiones programadas o rutinarias* y *decisiones no programadas o ad hoc (a medida)*. Según el alcance de la decisión, las decisiones se clasifican en:

- **DECISIONES ESTRATÉGICAS:** afectan a la organización en su conjunto y son decisiones complejas y muy poco rutinarias (son las decisiones de excepción). Las decisiones las toman la alta dirección.
- **DECISIONES OPERATIVAS:** tienen un carácter rutinario, se vinculan a problemas estructurados y predeterminados. Se ejecutan con rapidez y se vinculan con las actividades del flujo de trabajo de operaciones de **entrada – transformación – salida** de la organización (trabajo día a día, de los niveles más bajos en la empresa). Los procesos de decisión de este tipo quedan enmarcados dentro del sistema regulado de procesos.
- **DECISIONES ADMINISTRATIVAS:** se dividen en:
 - **DECISIONES ADMINISTRATIVAS COORDINATIVAS:** orientan y coordinan las decisiones operativas. Es un proceso rutinario y se orientan hacia el normal funcionamiento de la organización. Estas decisiones se presentan con cierta frecuencia y su tratamiento está fijado de antemano.
 - **DECISIONES ADMINISTRATIVAS DE EXCEPCIÓN (AD HOC):** no son tan rutinarias y están menos programadas que las otras, lo que implica el diseño de una solución a medida para situaciones concretas.

Hay que tener en cuenta que no hay ninguna decisión intrínsecamente estratégica, sino que es el **contexto el que le otorga dicho carácter**. El proceso de la toma de decisiones estratégicas es sumamente complejo, desde el reconocimiento del problema, el diagnóstico o el desarrollo y selección de soluciones *ad hoc*. Esto se ve agravado por el hecho de que la implantación de una decisión estratégica requiere la puesta en marcha de una sucesión de decisiones administrativas que van extendiéndose por toda la estructura jerárquica.

Por ello, hay que entender cómo están vinculadas entre sí los distintos tipos de decisiones y qué papeles desempeñan los distintos participantes en las distintas etapas de cada proceso de decisión. Es preciso saber quién reconoce la necesidad de tomar una decisión, quién diagnostica la situación, quién desarrolla la solución, quién la autoriza...



TEMA 4.- EL DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

1.- LA ESPECIALIZACIÓN.

La gerencia debe definir las tareas que ha de realizar el individuo que ostente un determinado puesto de trabajo:

- La gerencia debe definir para cada puesto el *número de tareas distintas a realizar*.
- La gerencia debe definir para cada puesto el *grado de autonomía que el individuo* que lo ocupe puede tener sobre la realización de las tareas que lo componen.

Por lo tanto, los puestos se pueden especializar en dos dimensiones siempre, aunque en alguna de ellas destaque más que en la otra.

1.1. LA ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL.

Un puesto de trabajo estará **especializado horizontalmente** cuando contenga un número limitado de tareas distintas que han de repetirse constantemente. Este tipo de especialización representa la forma predominante de la división de trabajo.

La especialización horizontal parece referirse a puestos de trabajo para cuya realización no se requiere una gran preparación precisamente por contar con muy pocas tareas. Sin embargo, este concepto de “especialización” también se usa para describir puestos de trabajo que requieren una considerable formación o cualificación. **Estos puestos no se pueden comparar entre sí**, pues en el primero es una especialización horizontal de tareas mientras que en el segundo es de las habilidades:

- **ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL SEGÚN LAS TAREAS:** se recurre cuando es posible descomponer un trabajo en tareas sencillas para cuya realización no se requiere una cualificación especial, asignando a cada puesto de trabajo un número limitado de tareas sencillas ejecutadas de modo repetitivo.
- **ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL SEGÚN LAS HABILIDADES O DESTREZAS:** se usa cuando la realización del trabajo requiere de conocimientos complejos y no es posible dividirlo en tareas sencillas y repetitivas, aunque sí puede dividirse en virtud de los conocimientos específicos necesarios para su ejecución.

✓ VENTAJAS DE LA ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL.

La especialización horizontal favorece los **aumentos de productividad** basados en la repetición. Así, se facilitan los procedimientos de formalización y estandarización que suponen la coordinación de las tareas por medio de la normalización, que, a su vez, permiten que los resultados se produzcan con una mayor uniformidad y eficiencia.

También facilitan el **aprendizaje** al dividir el trabajo en un numero reducido de tareas. Permite que los individuos se ajusten a las tareas en función de sus condiciones físicas, sus destrezas, sus habilidades o conocimientos.

1.2. LA ESPECIALIZACIÓN VERTICAL.

Un puesto está **especializado verticalmente** cuando el trabajador se limita a ejecutar sus tareas sin poder tomar decisiones prácticamente sobre ningún aspecto relacionado con las mismas, esto es, ningún control sobre su trabajo.

Un puesto estará menos especializado verticalmente a medida que el trabajador pueda determinar desviaciones en su trabajo y tomar decisiones que afecten a modo de realizar el trabajo para cumplir con sus objetivos. Si el trabajador puede definir los objetivos y criterios por los que rigen las decisiones que afectan a su trabajo, el puesto que ocupa no está especializado verticalmente.

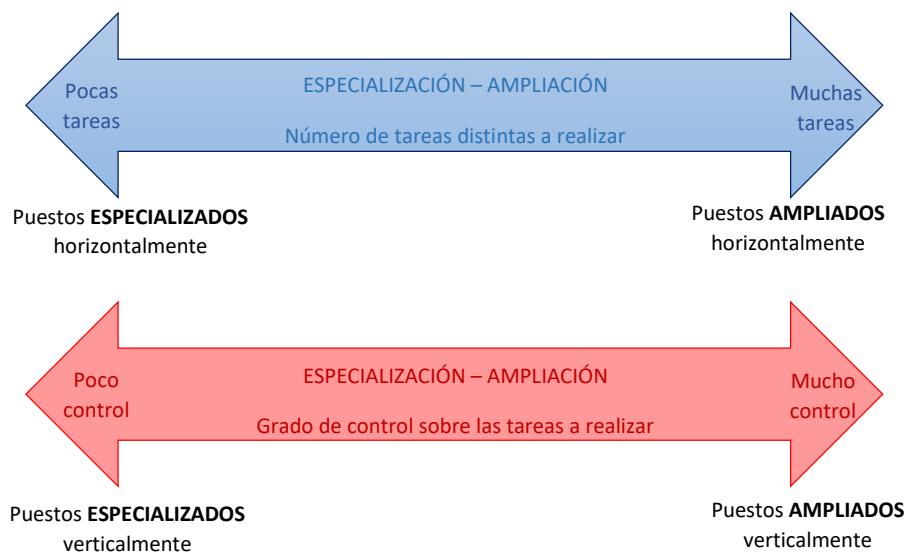
Esta especialización es una consecuencia directa de la especialización horizontal, pues sucede cuando se recurre a una especialización horizontal de tareas, donde el trabajador se centra en un número determinado de tareas repetitivas, haciéndose difícil la coordinación de su trabajo con los demás. Esto implica que los puestos especializados horizontalmente requieren un gran esfuerzo de coordinación con el fin de asegurar la correcta ejecución del flujo de trabajo del que forma parte.

✓ PROBLEMAS DE LA ESPECIALIZACIÓN DE PUESTOS.

- **PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN:** cuando los puestos están muy especializados en ambas direcciones, los individuos ejecutan unas pocas tareas sin tener casi control sobre ellas. Esto provoca que los trabajadores se aislen desempeñando de forma eficiente las actividades sin preocuparse de lo que ocurra más allá. Esto puede causar errores o fallos evitables de haber coordinación.
- Una elevada especialización en la dimensión horizontal crea *problemas de equilibrio* en la organización cuando el volumen de la actividad no justifica la existencia de puestos especializados.
- Una excesiva especialización en ambas direcciones crea *problemas en el núcleo de operaciones*, sobre todo, que afecta a la postura emocional del individuo hacia su trabajo, así como a su motivación para poder hacer bien que derivan hacia el concepto de alineación.

✓ LA AMPLIACIÓN DE PUESTOS.

- **AMPLIACIÓN HORIZONTAL:** el trabajador tiene una amplia gama de tareas relacionadas con la producción de servicios y de productos.
- **AMPLIACIÓN VERTICAL:** el trabajador desempeña más tareas con un mayor control o capacidad de decisión sobre ellas.



1.3. LA ESPECIALIZACIÓN SEGÚN LAS PARTES DE LA EMPRESA.

1. NÚCLEO DE OPERACIONES.

Es en núcleo de operaciones donde los puestos se encuentran más especializados (H), pero de forma vertical hay una variación. Gran parte de los operarios desempeñan cargos limitados, tanto en tareas como en control. **Su trabajo está especializado tanto H como V.**

Sin embargo, hay operarios que tienen más control sobre sus tareas realizadas, por lo que están especializados de forma horizontal, pero no vertical. Esto se denomina como **puestos profesionales**, puestos que requiere bastante especialización, pero de trabajo complejo y requiere años de preparación.

2. STAFF DE APOYO Y TECNOESTRUCTURA.

- **STAFF DE APOYO:** si realiza trabajos poco cualificados y están sujetos a un estricto control, están especializados verticalmente. Pero aquellos puestos más profesionales, están **especializados H, pero no V.**
- **TECNOESTRUCTURA:** suelen ser **profesionales** en la medida en que su trabajo requiere un alto grado de conocimientos y de habilidades especializadas (profesionales). Los puestos de la tecnoestructura ocupados por el personal no directivo, tendrán tendencia mostrar menos habilidades y a tener puestos especializados en ambas dimensiones.



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

WUOLAH
+ BBVA



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.

	ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL	AMPLIACIÓN HORIZONTAL
ESPECIALIZACIÓN VERTICAL	Puestos que <u>no requieren cualificación</u> (núcleo de operaciones, staff de apoyo y tecnoestructura)	Puestos <u>directivos del nivel más bajo</u> (supervisores de primera línea)
AMPLIACIÓN VERTICAL	Puestos <u>profesionales</u> (núcleo de operaciones, staff de apoyo y tecnoestructura)	Todos los demás puestos. Directivos.

2.- LA FORMALIZACIÓN DEL PUESTO.

La **formalización del comportamiento** se refiere a la existencia de descripciones explícitas o implícitas relativas a las reglas, procedimientos y procesos de toma de decisiones, de comunicación de instrucciones y de transmisión de información que indican en todo momento lo que ha de hacer el trabajador. Así, la organización introduce en el diseño estructural el mecanismo de coordinación de la normalización de los procesos de trabajo. **Representa la forma en que la organización limita la libertad de acción.** El comportamiento se puede formalizar de tres formas:

- FORMALIZACIÓN SEGÚN EL PUESTO:** la organización atribuye al puesto una serie de características de comportamiento, documentándolo por regla general en la descripción formal del puesto.
- FORMALIZACIÓN SEGÚN EL FLUJO DE TRABAJO:** la organización introduce las características en el mismo trabajo, por lo que, lo que se normaliza es un flujo completo de trabajo, del que se derivara un output determinado.
- FORMALIZACIÓN SEGÚN LAS REGLAS:** la organización puede instaurar una serie de reglas para todo tipo de situaciones, especificándose quién puede y quién no hacer cada cosa, cuándo, dónde, a quién y con permiso de quién. Las reglas suelen formularse por escrito y se recopila en manuales específicos de la organización formal.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

Sea cual sea el medio de formalización, son idénticas las repercusiones sobre el individuo que realiza el trabajo: **se ejerce un control de su comportamiento**. El poder que determina como se realiza un trabajo es realizado por la tecnoestructura, por lo que la normalización del comportamiento conduce a una especie de especialización vertical del puesto. Los puestos más limitados son los más sencillos y repetitivos, los más susceptibles de altos niveles de formalización.

✓ ¿POR QUÉ SE FORMALIZAN LOS PUESTOS?

- Las organizaciones *formalizan el comportamiento* a fin de recudir su variabilidad y poder predecirlo y controlarlo.
- La *normalización del contenido del trabajo representa un mecanismo de coordinación* sumamente ajustado. La formalización del comportamiento, se utiliza cuando las tareas requieren de una coordinación. Una organización formalizada es una organización precisa, sus núcleos de operaciones se han aislado para trabajar bajo certidumbre. No puede haber confusión alguna.
- La formalización del comportamiento conduce a una *producción eficiente* y sirve para garantizar la imparcialidad ante los clientes.
- Las organizaciones también formalizan el comportamiento por motivos como el *deseo arbitrario de orden*, de que todo esté bajo control.

2.1. DISTINTAS FORMAS BUROCRÁTICAS DE FORMALIZACIÓN.

La “**burocracia**” describe un determinado tipo de estructura social basada en el concepto de racionalidad que para Max Weber significaba la adecuación de los medios a los fines perseguidos con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia. La burocracia era aquella estructura organizativa cuyo comportamiento es predecible y se apoya básicamente en la normalización.

Las estructuras de tipo burocrático funcionaban muy bien en organizaciones donde las circunstancias eran estables, pero, las organizaciones que necesitaban innovaciones o una adaptación a los cambios del entorno requerían una estructura de tipo orgánico.

La **estructura orgánica** es opuesta a la burocracia y se caracteriza por la existencia de relaciones de trabajo abiertas e informales y por la resolución de los problemas a medida que surge la necesidad. La estructura orgánica se define como la ausencia de la normalización en la organización.

2.2. DISFUNCIONES DE LAS ESTRUCTURAS FORMALIZADAS.

Michel Crozier estudió a fondo dos burocracias del gobierno francés y señaló cuatro puntos fundamentales que conducen a una serie de círculos viciosos:

1. El *uso de las reglas sirve para destruir la relación de dependencia* entre superior y subordinado, pues delimitan el poder de ambos. Los trabajadores más ansiosos de seguridad y con una baja tolerancia de la ambigüedad prefieren trabajar en estructuras burocráticas.
2. Para mantener el clima de impersonalidad en el núcleo de operaciones, suele *tomarse fuera del mismo las decisiones que no quedan definidas por las reglas*, lo cual incluye las decisiones para crearlas en un principio. Estas decisiones suelen tomarse en el ápice estratégico.
3. Muestra como se *desarrollan las rigideces comunicativas* a consecuencia de las presiones de los grupos de compañeros dentro del nivel jerárquico, presiones que minimizan la interacción entre dichos estratos. Los impulsos de desobediencia son sancionados y la disciplina impuesta por el grupo de compañeros constituirá una de las principales fuerzas reguladoras de comportamiento a parte de las reglas formales.
4. *Las reglas y la autoridad central no son capaces de controlarlo todo*, deben permanecer algunas zonas de incertidumbre alrededor de las cuales se desarrollen relaciones informales de poder. Cuanto mas estrictamente se reglamenta la organización, mayor es la independencia de los expertos.

2.3. LA FORMALIZACIÓN SEGÚN LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Cuanto más estable y repetitivo es el trabajo, mas programado está y más burocrático se vuelve la parte de la organización que lo contiene:

- En el *núcleo de operaciones* es donde se pueden encontrar las condiciones más estables y, por tanto, las tareas más repetitivas de la organización.
- En la *línea media* cabe esperar que el trabajo se vuelva cada vez menos repetitivo y, en consecuencia, menos formalizado. Puede ser que en un determinado nivel de jerárquica puedan producirse variaciones en el grado de formalización de los directivos según el tipo de trabajo que se realice en su unidad o departamento y las condiciones externas que afrontar.
- En el *ápice estratégico*, el trabajo es menos programado, por lo que cabe suponer la existencia de unas condiciones sumamente orgánicas. Esto corrobora la organización como un sistema de flujos regulados.
- Para el *staff de apoyo*, surgiría toda una gama de estructuras según el trabajo realizado y las condiciones externas de cada caso.

- En la *tecnoestructura*, las unidades más cercanas al núcleo de operaciones, tendrán muchas reglas y procedimientos de trabajo bastante normalizados, mientras que, en las dedicadas a trabajos más variados, se adoptarán estructuras relativamente orgánicas. La tecnoestructura es la que asume la responsabilidad principal sobre la formalización de todo el trabajo en la organización.

3.- LA PREPARACIÓN Y EL ADOCTRINAMIENTO.

La organización puede especificar los conocimientos y habilidades que deben reunir los candidatos para poder establecer procedimientos de reclutamiento y selección para encontrar al individuo que se ajuste a esos requisitos. Además, así se podrán fijar programas para dotar a los individuos ya contratados de dichos conocimientos y habilidades.

La organización puede especificar hasta qué punto los individuos deben interiorizar los vales y creencias propios de su cultura o ideología organizacional para asegurar respuestas uniformes y predecibles en la ejecución de su trabajo. La intención es asegurar que el trabajador interiorice comportamientos necesarios antes de que empiece a trabajar.

3.1. LA PREPARACIÓN.

La **preparación** corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto. Cuando surge un cuerpo de conocimientos y un conjunto de habilidades, la organización los divide en puestos sencillos y fáciles de aprender, recurriendo a la formalización del comportamiento para conseguir la coordinación.

Cuando un puesto requiere unos conocimientos y habilidades complejos que se hayan especificado, el individuo puede recibir la preparación antes de iniciar su labor. Es lo conocido como **profesional**. La especificación de los conocimientos y habilidades equivale a su normalización, por lo que la preparación es el parámetro de diseño mediante el cual se pone en práctica el mecanismo de coordinación de normalización de habilidades.

3.2. EL ADOCTRINAMIENTO Y LA SOCIALIZACIÓN.

Con el **adoctrinamiento y la socialización** se interiorizan las normas, valores y creencias que configuran la ideología de la organización. La clave de una ideología es su poder unificador: una ideología vincula a los agentes con la organización y supone una integración de los objetivos individuales y de los de la organización. Puede usar dos procesos para fomentar la identificación:

- *SOCIALIZACIÓN*: es el proceso social mediante el cual un nuevo miembro interioriza la escala de valores, las normas y las pautas de comportamiento necesarias de la sociedad, organización o grupo en el que entra. Los valores de la organización son gradualmente interiorizados por los miembros de la organización y se incorporan a su psicología y actitudes.



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

WUOLAH
+ BBVA



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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

- **ADOCTRINAMIENTO:** es la etiqueta que se utiliza para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio, socializa formalmente a sus miembros de acuerdo con su cultura. El adoctrinamiento engloba a todas las técnicas utilizadas por la organización para desarrollar la identificación de sus miembros con ella, pero esas técnicas son de naturaleza formal (diseñados específicamente por la organización con el fin de adoctrinar).

El carácter normalizador del adoctrinamiento es tan fuerte que se califica de normativas a aquellas organizaciones que hacen énfasis en el uso del adoctrinamiento como base unificadora de su comportamiento. **Las organizaciones normativas también son misionarias.**

3.3. PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO SEGÚN LAS PARTES DE LA EMPRESA.

En las organizaciones calificadas de profesionales, gran parte del trabajo realizado en el *núcleo de operaciones* requiere complejas habilidades y profundos conocimientos: la organización confía enormemente en la preparación como parámetro de diseño. A menudo recurren al adoctrinamiento porque sus operarios realizan trabajos delicados o trabajan a gran distancia. Son las organizaciones misionarias las que recurren de forma más extensiva al adoctrinamiento como parámetro de diseño para toda su estructura.

Gran parte del trabajo de la *tecnología y del staff de apoyo* son de naturaleza profesional, por lo que supone el dominio de complejas habilidades y conocimientos que pueden ser aprendidos de modo formal, constituyendo la preparación y el adoctrinamiento un importante parámetro de diseño de estos puestos.

En *la línea media y en el ápice estratégico* el trabajo es complejo, pero no por ello es necesario una preparación formal. Aunque la preparación formal no puede considerarse como uno de los principales parámetros de diseño en el ápice estratégico y en la línea media, la **preparación específica** derivada de la práctica y el ejercicio de las tareas directivas si representa un importante factor delimitador de estos puestos.

✓ PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO VS. FORMALIZACIÓN.

Tanto la formalización como la preparación regulan el comportamiento de los miembros de la organización. Lo que ocurre es que el *trabajo del profesional ha sido "programado" con antelación*, al haber interiorizado éste el comportamiento adecuado durante su preparación antes de ocupar el puesto.

En las organizaciones que poseen una cultura ideológica fuerte, la socialización y el adoctrinamiento desempeñan un papel crucial en la tarea de cimentar la identificación de los miembros con los valores culturales de la organización y con su misión. **El resultado final es un comportamiento totalmente predecible.**

En las **organizaciones normativas**, su ideología actúa como un elemento aglutinante y homogeneizador del comportamiento organizacional, y la normalización de valores se erige como el mecanismo de coordinación más relevante para este tipo de estructuras. Si una organización recurre de manera intensiva en el adoctrinamiento y/o la preparación en el diseño de su estructura, podremos calificarla de **burocrática basada en la normalización de habilidades (la preparación) o en la normalización de los valores (adoctrinamiento y socialización)**.

TEMA 5.- EL DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA.

1.- AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES.

Una vez diseñados un conjunto de puestos, hay que preguntarse **cómo se deberán agrupar en unidades y qué dimensiones deberá tener cada unidad**. Mediante el **proceso de agrupación de unidades** se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. Ambos conceptos se reflejan en el organigrama organizativo.

La agrupación de unidades introduce automáticamente el papel de directivo y la supervisión directa como mecanismo de coordinación. El proceso es sencillo:

1. Los puestos individuales se agrupan en conjuntos o unidades de primer orden.
2. Las unidades de primer orden se reúnen en conjuntos o unidades de segundo orden.
3. Y así sucesivamente hasta abarcar en el conjunto final la totalidad de la organización.

Conociendo las necesidades globales de la organización, el diseñador perfila todas las tareas que deberán realizarse, el tipo de preparación y adoctrinamiento necesario. El **diseño de la organización** es un procedimiento descendiente que pasa de las necesidades generales a las tareas concretas.

La siguiente fase consiste en *construir una superestructura* determinando el tipo y número de puestos que deben agruparse en las unidades de primer orden, segundo y el conjunto de la organización. Es una fase ascendente.

Sin embargo, es mucho mas frecuente el **rediseño estructural** en el que el diseñador, en base al conocimiento de estructuras previas, simplifica el procedimiento. Por lo tanto, a medida que van cambiando los objetivos y la misión, el rediseño estructural se inicia.

1.1. REPERCUSIONES DE LA AGRUPACIÓN DE UNIDADES.

La agrupación constituye un medio fundamental para la coordinación del trabajo en la organización. Hay importantes repercusiones:

- a. La agrupación establece un *sistema de supervisión común* entre puestos y unidades, por lo que es el parámetro de diseño mediante el cual el mecanismo de coordinación es la supervisión directa.
- b. La agrupación suele *precisar que los puestos y las unidades comparten recursos comunes*, por lo que los miembros de una unidad deben compartir un presupuesto común, instalaciones, equipos... Así se estimula la coordinación mediante la adaptación mutua.
- c. La agrupación suele crear *medidas comunes de rendimiento*, pues al compartir recursos, se puede medir conjuntamente el coste de sus actividades. Las medidas conjuntas de rendimiento estimulan más la coordinación de sus actividades, sentando las bases de la normalización de outputs.

1.2. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN.

La decisión de agrupar los puestos o unidades en base a mercado o en base a función refleja el interés de la organización por resolver dentro de una unidad concreta los problemas que presentan las interdependencias:

- **INTERDEPENDENCIA DEL FLUJO DE TRABAJO:** un **flujo de trabajo** es un conjunto de tareas o funciones de cuya realización la organización obtiene un output determinado. Las tareas pueden presentar interdependencias de tipo secuencial (el trabajo pasa de una tarea a la siguiente) o recíproca (el trabajo fluye en distintas direcciones entre las tareas). La mayoría de los problemas que surgen se pueden solucionar con la adaptación mutua. Sin embargo, cuando se divide en distintas unidades los flujos de trabajo, la coordinación es mucho más complicada.
- **INTERDEPENDENCIA DE LAS FUNCIONES O TAREAS:** está relacionada con los procesos o funciones usados en el flujo de trabajo. Estas interdependencias están relacionadas con la especialización y estimulan la agrupación funcional. Cuando se reúnen especialistas parecidos, aprenden los unos de los otros, ganando habilidad en su trabajo especializado.
- **INTERDEPENDENCIA DE ESCALAS O TAMAÑO:** puede ser necesaria la formación de grupos a fin de alcanzar la envergadura necesaria para poder funcionar con eficiencia. Cuando la organización realiza una agrupación atendiendo a las interdependencias de escala, lo que intenta es contener en una unidad las interdependencias de la unidad creada con el resto de unidades a las que ofrece sus servicios y que los comparten.
- **INTERDEPENDENCIA SOCIAL:** los miembros de la organización tienen a formar grupos para facilitar el apoyo mutuo en un entorno peligroso, desconocido o aburrido. Las personalidades entran en juego como un factor importante en el diseño de la organización, pues **la gente prefiere ser agrupada con aquellos con quienes se llevan bien.**

1.3. AGRUPACIÓN SEGÚN LA FUNCIÓN.

La **agrupación según la función** reúne en una misma unidad a individuos con similares conocimientos o habilidades que realizan un determinado proceso o función de trabajo en la organización. Cuando la organización elige este tipo de agrupación esta reflejando un gran interés por controlar las interdependencias de los procesos y escala, a expensas de las del flujo de trabajo.

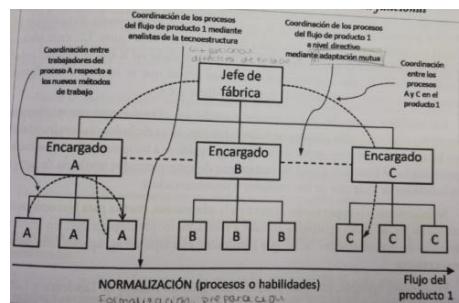
Por medio de la agrupación según la función se **favorece el aumento de la eficiencia** al colocar dentro de la misma unidad a especialistas que comparten conocimientos y orientaciones profesionales y cuya constante interacción laboral estimula unos **mayores niveles de desempeño** en su especialidad. Además, **facilita el desarrollo profesional** de los especialistas dentro de su propio campo al colocarlos bajo la supervisión de un directivo con idéntica formación profesional.

Sin embargo, esta agrupación cuenta con algunos problemas:

- La estrecha especialización puede hacer que los miembros de cada departamento solo se relacionen con los colegas de su mismo de especialización, por lo que se crea un *entorno laboral aislado*.
- No es fácil determinar la responsabilidad y juzgar el rendimiento en la estructura funcional, pues carece de mecanismos incorporados para la coordinación del flujo de trabajo, *impidiendo tanto la adaptación mutua entre los distintos especialistas como la supervisión directa*.

Normalmente, las estructuras funcionales son organizaciones especializadas y suelen recurrir a la formalización para su coordinación, por lo que podemos decir que las estructuras funcionales suelen ser las **más burocráticas cuando el trabajo no requiere cualificación**.

En las organizaciones profesionales, los profesionales suelen agruparse en base a la función que realizan o más aun en base a sus conocimientos o habilidades especializados. Dado que los profesionales atienden directamente a sus propios clientes, la necesidad de coordinación entre unidades profesionales es a través de la normalización de habilidades, lo que convierte a las estructuras funcionales profesionales en burocráticas.



1.4. AGRUPACIÓN POR MERCADOS.

Si el diseñador recurre a esta de agrupación intenta que las unidades resultantes reflejen flujos completos de trabajo. Es decir, que las unidades deben contener todas las interdependencias secuenciales y recíprocas típicas del flujo de trabajo, quedando fuera solo las mancomunadas. Así, bajo la coordinación y control de un directivo, se agrupan todos los individuos que realizan las diferentes taras o procesos que contribuyen a la prestación de un determinado servicio para el cliente o a la fabricación de un producto final concreto.

Las **unidades agrupadas por mercados** contribuyen directamente con sus propios beneficios a los resultados globales de la organización, identificándose automáticamente con los clientes a los que sirve la organización.

Se recurre más a la **supervisión directa y a la adaptación mutua** para la coordinación interna de las unidades agrupadas en base a mercado, por lo que estos tipos de agrupación son menos burocráticos. La estructura en base a mercado es menos maquinaria y menos capaz de realizar con éxito una tarea repetitiva o especializada, pero puede desempeñar una gama más amplia de actividades e intercambiarlas con mayor facilidad. Sus principales inconvenientes son:

- La estructura en base al mercado perjudica la atención prestada a la especialización, lo que causa un *declive en la calidad del trabajo especializado*.
- La estructura de mercado *gasta más recursos* que la funcional dado que tiene que duplicar el personal y las instalaciones.
- La estructura *no puede aprovechar las economías de escala* del mismo modo que la funcional al tener menos especialización funcional.

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

WUOLAH
+ BBVA



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.

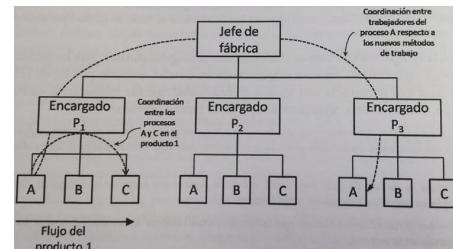


Abre tu cuenta



**WUOLAH
+ BBVA**

Esto significa que, al elegir la agrupación de mercado, la organización opta por una coordinación del flujo de trabajo a expensas de la especialización del proceso y de escala.



1.5. AGRUPACIÓN DE UNIDADES EN LA ORGANIZACIÓN.

- **EL NÚCLEO DE OPERACIONES:** es de esperar que la agrupación más frecuente entre los operarios sea la funcional, pero no siempre es así. Existe por definición un único nivel de agrupación en el núcleo de operaciones: **los operarios agrupados en unidades y dirigidos por supervisores de primera línea.**
- **LA LÍNEA MEDIA:** las organizaciones se construyen a menudo variando las bases de agrupación de sus unidades. La agrupación en base al mercado es más frecuente en los niveles superiores y medios que en los inferiores, principalmente en las grandes organizaciones.
- **TECNOESTRUCTURA Y STAFF:** tanto los analistas de la tecnoestructura como el staff son siempre estructuras funcionales.

2.- EL TAMAÑO DE LA UNIDAD.

2.1. EL TAMAÑO EN RELACIÓN CON LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.

El **tramo de control** define el número de subordinados que pueden agruparse de manera eficaz y eficiente bajo el mando de un solo directivo. Así, el tramo de control indica cuál debe ser el tamaño de la unidad o departamento.

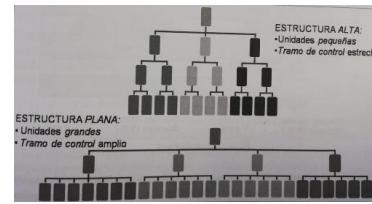
Los mecanismos de coordinación son intercambiables, por lo que si se reemplaza la supervisión directa por otro mecanismo de coordinación afectará al tamaño de la unidad. Hay tres hipótesis:

1. NORMALIZACIÓN.

Cuanto mayor sea el uso de la normalización para la coordinación, mayor será el tamaño de la unidad de trabajo. A mayor coordinación entre las unidades mediante los sistemas normalizados diseñados por la tecnoestructura, menor será el tiempo que haya que tener que emplear el directivo a la supervisión directa, aumentando el número de empleados a su cargo.

Por lo tanto, cuando las tareas puedan ser coordinadas mediante la normalización de procesos (especialización horizontal y vertical) se podrán construir unidades de gran tamaño.

A mayor normalización de habilidades, menor será la supervisión y mayor el número de empleados. Lo mismo pasa con la normalización de output.



2. LA SUPERVISIÓN DIRECTA.

Cuento más se dependa de la supervisión directa, menor será el tamaño de la unidad de trabajo. Si todos los mecanismos de coordinación permanecen iguales, cuanto mas interdependientes sean las tareas (complejas o sencillas), mayor será la necesidad de contacto directo entre directivo y empleados para coordinar el trabajo. El directivo tendrá que controlar y supervisar mas de cerca y estar más disponible para ofrecer su asesoramiento.

3. LA ADAPTACIÓN MUTUA.

Cuento más se dependa de la adaptación mutua, menor será el tamaño de la unidad de trabajo. La supervisión directa de tareas complejas e interdependientes es difícil, por lo que se usa mejor la adaptación mutua para su coordinación. Los empleados se comunican cara a cara para coordinar su trabajo, pero para que funcione, es necesario que la unidad sea de tamaño reducido para estimular la interacción cómoda.

El tamaño de la unidad AUMENTA con:	El tamaño de la unidad DISMINUYE con:
Los <i>tres tipos de normalización</i> : la similitud de las tareas desempeñadas en una unidad determinada y las necesidades de autonomía y de realización personal de los empleados.	La necesidad de una <i>estricta supervisión directa</i> : un frecuente acceso al directivo para consultas y consejos por parte de los empleados. La necesidad de <i>adaptación mutua</i> entre complejas tareas interdependientes.

2.2. EL TAMAÑO EN LAS DISTINTAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

- **NÚCLEO DE OPERACIONES:** Es de suponer que las unidades mayores se hallan en el núcleo de operaciones, pues es la parte de la organización que más depende de la normalización para su coordinación.
- **LÍNEA MEDIA:** el trabajo suele ser complejo, por lo que el tamaño de la línea media depende en gran medida de las interdependencias correspondientes a un nivel jerárquico determinado. Son pocas las unidades funcionales que puedan agruparse en una unidad de orden superior, al contrario que las unidades formadas a base del mercado.
- **ÁPICE ESTRATÉGICO:** tiene el ámbito de control más estrecho de toda la organización. Sin embargo, si se recurre a la base de agrupación del mercado en la zona superior de la estructura, el control del ápice estratégico puede ser muy amplio.
- **STAFF Y TECNOESTRUCTURA:** todos los factores indican un tamaño reducido para la mayoría de las unidades de staff de tipo profesional. El trabajo que realizan es complejo, consistiendo generalmente en proyectos, por lo que suele crear interdependencias entre profesionales.

TEMA 6.- EL DISEÑO DE LOS VÍNCULOS LATERALES.

1.- EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y DE CONTROL.

El objetivo de un **plan** es especificar un output deseado para un momento futuro, así como los medios para alcanzarlo y el objeto del **control** es determinar si se ha cumplido con lo especificado en el plan. Por lo tanto, ambos están relacionados y juntos regulan los outputs e, indirectamente, también el comportamiento.

Los planes pueden especificar la cantidad, calidad, coste... de los outputs, así como las características concretas de éstas. Los **sistemas de planificación y de control** son diseñados en la tecnoestructura por analistas. Hay dos sistemas de planificación y control:

- Uno se ocupa de la regulación del rendimiento general efectuando un control a posteriori de los resultados. Usando el *control de rendimiento* se miden los resultados de toda una serie de acciones y empleando dicha información para instaurar cambios. Es un mero sistema de normalización de outputs.
- El otro intenta regular acciones determinadas. Usando *la planificación de acciones* se determinan de antemano las decisiones o acciones concretas que serán necesarias. Es un parámetro de diseño de la formalización del comportamiento.

1.1. EL CONTROL DE RENDIMIENTO.

El objetivo del **control de rendimiento** es la regulación de los resultados globales de una determinada unidad. Se basa en diseñar la forma de alcanzar los objetivos más que en alcanzarlos. Las decisiones no son mecánicas y tienen margen de error, por lo que es el sistema más puro para estandarizar/ homologar/ normalizar los resultados. Hay dos aspectos importantes:

- Los sistemas de control están *relacionados con las bases de agrupación* en la organización, las de mercado son interdependientes entre sí.
- El control de rendimiento se centra en los *resultados globales para determinados plazos de tiempo*, pero no en las decisiones o acciones concretas efectuadas para alcanzar dichos resultados.

Por lo tanto, el control de rendimiento **solo influye de forma indirecta** en las decisiones y acciones al establecer metas generales y dejar al responsable de alcanzarlas la decisión sobre cómo hacerlo. El establecimiento de un control de rendimiento para una unidad concreta viene acompañado de **un cierto grado de preparación y/o adoctrinamiento** del responsable de la unidad y así poder articular los cursos de acciones adecuados a la consecución de los estándares de control.

El control del rendimiento se utiliza dentro de la organización en todas partes, al ser imprescindible el control de costes en cada unidad de organización. Estos sistemas alcanzan su máxima importancia cuando las interdependencias entre unidades están agrupadas en base al mercado, pues la coordinación precisa una regulación de rendimiento, que es más fácil en una estructura de mercado.

Las unidades con una estructura de mercado suelen tener **más libertad de acción y un amplio margen de autonomía**. Al no existir un sistema de control de rendimiento, el directivo responsable puede ser incapaz de solucionar problemas graves al no disponer de unos estándares que evalúen su trabajo. Además, los sistemas de control rendimiento sirven para dificultar la supervisión directa por parte del superior y otorgar la libertad necesaria para determinar sus propias acciones y decisiones. Tienen dos funciones:

- **MEDIR**: se puede indicar cuánto se ha deteriorado el rendimiento de una unidad, a fin de que pueda intervenir la dirección superior para corregir la situación.
- **MOTIVAR**: se puede usar para obtener mayores niveles de motivación y rendimiento. Para esto hay que tener en cuenta que se han de reunir una serie de características:
 - Han de ser completos para que ayuden a concentrarse en todos los aspectos del trabajo.
 - Han de ser objetivos para evitar los prejuicios y resentimientos que aparecerían en evaluaciones personales y subjetivas.
 - Han de ser sensibles ante variaciones en nivel de rendimiento para apoyar la creencia de que el esfuerzo favorecerá el que se superen satisfactoriamente los controles.

Para que los sistemas de control del rendimiento contribuyan a la mejora del nivel de rendimiento, es **necesario contemplar la retroalimentación** de los resultados obtenidos por la unidad. Así se favorecerá el establecimiento de una meta superior para el directivo responsable o simplemente orientarlo en su meta actual.

1.2. LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES.

La **planificación de acciones** es el medio a través del cual pueden diseñarse como un sistema integrado las decisiones y acciones de toda una organización estructurada según la función. En estas estructuras, el trabajo fluye secuencial o recíprocamente a través de ellas, lo que significa que los objetivos organizativos diferenciados no pueden identificarse fácilmente con ninguna unidad determinada.

Hay que encontrar algo más que un sistema de control de rendimiento para coordinar el trabajo en la estructura funcional. Se pueden hacer dos puntuaciones con respecto a la planificación de acciones:

- A diferencia del control de rendimiento, no tiene necesariamente en cuenta la autonomía de la unidad ni se corresponde siempre con el sistema de agrupación. *Los planes de acción requieren acciones concretas.*
- La planificación de acciones se convierte en la normalización del comportamiento, concretamente en la *especificación del flujo de trabajo*.

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

WUOLAH
+ BBVA



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.

✓ RESUMEN.

La **formalización del comportamiento** diseña la organización como un sistema integrado, pero solo en lo que se refiere a sus actividades rutinarias.

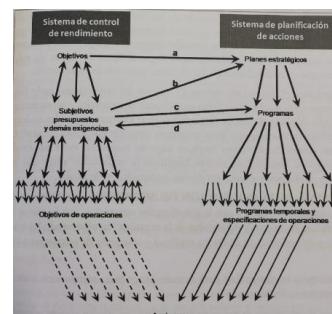
La **planificación de acciones** es u equivalente en cuanto a las actividades no rutinarias (los cambios): especifica quién hará qué, cuándo y dónde, a fin de que el cambio se produzca de forma deseada.

1.3. LA JERARQUÍA DE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y DE CONTROL.

Lo normal es que tanto los sistemas de planificación como los de control coexistan unidos por una serie de vínculos.

El **control de rendimiento** se presenta como un sistema en el que los objetivos generales propuestos en el ápice dan lugar a subobjetivos, presupuestos y otras exigencias del output que se elaboran a su vez en subobjetivos, presupuestos y exigencias todavía más detallados. El resultado final son acciones, pero la relación entre los objetivos operativos y las acciones aparecen como líneas de puntos para indicar que sólo es indirecta. Los objetivos de operación solo indican resultados generales que se esperan de todas las acciones de un tipo determinado. El sistema de control es tanto descendente como ascendente.

El **sistema de planificación de acciones** es descendente. Comienza con la planificación estratégica, con la que se valoran sistemáticamente las fuerzas y debilidades de la organización, observando las tendencias del entorno y formulando un conjunto explícito e integrado de estrategias a seguir en un futuro: **estrategias → programas → proyectos concretos**. Los programas son estudiados y los seleccionados surgen en forma de especificaciones de operación que señalan acciones concretas.



WUOLAH
+ BBVA



Abre tu cuenta

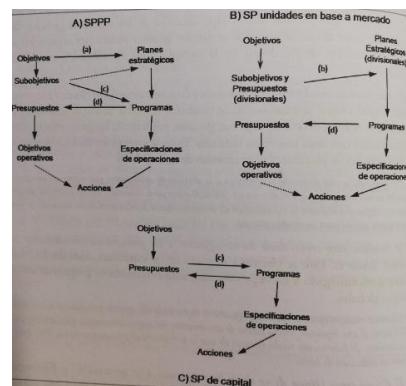
Los vínculos que se forman son:

- Todo el proceso de planificación de acciones tiene que *iniciarse con la especificación de los objetivos globales de la organización*.
- Cuando existe una autonomía de unidades, como en las estructuras agrupadas por mercado, el *ápice desarrolla objetivos globales*, negociando los subjetivos y los presupuestos con cada una de las unidades. Estos se convierten en los objetivos que inician el proceso de planificación de acciones de cada unidad.
- En las estructuras funciones, los *presupuestos* entregados a un departamento incitan determinados programas.
- La unidad tiene que *valorar el impacto de todas las acciones propuestas en su presupuesto*. Tiene que valorar el impacto de las acciones concretas en los resultados globales, produciéndose así el cruce desde la planificación de acciones del rendimiento.
- *El feedback global del control del rendimiento a la planificación de acciones*. Al valorar su rendimiento, la organización inicia nuevos planes de acción para corregir los problemas que hayan tenido lugar.

Estos vínculos pueden dar lugar a sistemas “híbridos” de control del rendimiento y de planificación de acciones:

1. *CLÁSICO SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN (SPPP)*:

los objetivos globales de rendimiento conducen al desarrollo de planes estratégicos globales. Los objetivos generales se desagregan en subobjetivos de las unidades funciones que se convierten en estrategias funcionales de los departamentos, que pasan a ser programas que continúan bajando y generando especificaciones de operaciones, cruzándose también y acumulándose en forma de presupuestos, que conducen a objetivos de operaciones.



2. *PLANIFICACIÓN EN UNA ESTRUCTURA FORMADA EN BASE AL MERCADO*:

el ápice estratégico desarrolla objetivos globales que inducen estrategias corporativas. A partir de los objetivos globales, la alta dirección negocia subobjetivos y presupuestos con cada una de las unidades de mercado, las cuales inician su propio proceso completo de planificación de acciones, generando planes estratégicos en forma de programas que producen las especificaciones de operaciones.

3. *PRESUPUESTACIÓN DE CAPITAL*:

el cruce entre ambos sistemas se produce en el nivel del programa y no del plan estratégico. El ápice estratégico establece objetivos y los convierte en un presupuesto de capital. De forma paralela, las unidades proponen programas concretos al ápice estratégicos, que valora cada uno de ellos según el presupuesto de capital, transmitiendo a continuación los programas aprobados a las unidades para su puesta en marcha.

1.4. LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN.

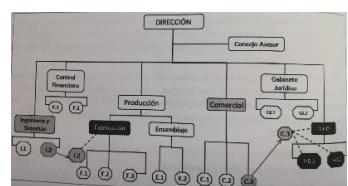
Cuanto mas globales son las responsabilidades de una unidad, mas se tiende a controlar su rendimiento global antes que sus acciones concretas.

- **LÍNEA MEDIA:** para las unidades formadas en base al mercado, el sistema de control de rendimiento es uno de los dispositivos críticos para el control. Los sistemas de planificación de acciones pueden utilizarse también en estos niveles cuando las agrupaciones son funcionales.
- **ÁPICE ESTRATÉGICO:** al estar sujeto a un control externo, puede verse obligado a reaccionar ante un sistema de control de rendimiento. Si la base de agrupación de las unidades superiores es funcional, la planificación de acciones puede empezar en el mismo ápice estratégico.
- **LA TECNOESTRUCTURA:** es el responsable del diseño de estos sistemas de planificación y control en respuesta a algún programa o proyecto impuesto por el propio sistema de planificación de acciones. La normalización de output se suele desarrollar *ad hoc* o mediante proyecto, por lo que sistema de control de rendimiento se utiliza de forma muy limitada.
- **EL STAFF DE APOYO:**
 - Las unidades que actúan como **entidades autónomas** y cuyos outputs puedan medirse con facilidad, pueden controlarse mediante sistemas de control de rendimiento.
 - Las unidades que **presentan interdependencia** con otras partes de la organización pueden prestarse a la planificación de acciones.
 - Las **demás** apenas quedarán afectadas por ningún sistema de planificación y control.

2.- LOS DISPOSITIVOS DE ENLACE.

EL diseñador ha de recurrir a mecanismos o dispositivos de enlace para poder reflejar interdependencias entre tareas y funciones dentro de la organización. Estos dispositivos, de **naturaleza interfuncional**, mejoran la integración estructural fomentando la coordinación a través de la adaptación mutua.

2.1. LOS PUESTOS DE ENLACE.



Los **puestos de enlace** son diseñados para intentar mejorar la coordinación y evitar conflicto entre departamentos con distintas orientaciones funcionales. Los puestos de enlace actúan como mediadores para encauzar directamente la comunicación entre las unidades implicadas sin tener que recurrir a un directivo común situado en un nivel superior.

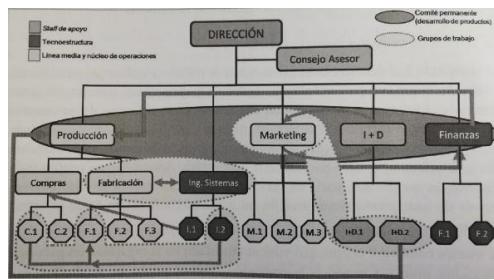
El puesto **carece de autoridad formal**, pero se convierte en un centro neurálgico de la organización, dotado de un considerable poder informal. Hay otros puestos de enlace que vinculan a grupos de línea y de staff.

2.2. LOS GRUPOS DE TRABAJO Y COMITÉ.

Las **constelaciones de trabajo** agrupan a personas que necesitan trabajar juntas para desarrollar su propio trabajo. Los individuos que formen parte de una constelación de trabajo se relacionan entre si a través de una intensa comunicación informal que a menudo toma la forma de reuniones. La reunión constituye el principal vehículo utilizado en la organización para facilitar la adaptación mutua. Hay dos disipativos de enlace:

- **GRUPOS DE TRABAJO:** es un comité convocado para cumplir una tarea determinada y desagruparse tras su cumplimiento.
- **COMITÉ PERMANENTE:** es una agrupación más estable entre miembros de distintos departamentos, convocándose con regularidad para tratar temas específicos. Son numerosos en los niveles medios y en el ápice estratégico, siendo este en último donde los comités ejecutivos, usados para asesorar al director general en las decisiones.

El comité si sale en el organigrama, a diferencia de las constelaciones.



2.3. LOS DIRECTIVOS INTEGRADORES.

Cuando se necesita más coordinación por adaptación mutua de la que pueden proporcionar los puestos de enlace, la organización puede nombrar a un directivo integrador, creando un puesto de enlace dotado de autoridad formal.

El **poder formal del directivo integrador** siempre comprende algunos aspectos de los procesos de decisión que corresponden a distintos departamentos, pero nunca se extiende a la autoridad formal sobre el personal de cada departamento. Para controlar su comportamiento, el directivo integrador tiene que utilizar su autoridad de decisión y sus poderes de persuasión y de negociación.

Tiene lugar una superposición de un conjunto de directores de líneas de productos que compiten entre sí dentro de una estructura funcional tradicional, utilizando todos tanto su poder formal como sus técnicas de adaptación mutua. Los medios de los que dispone el directivo para alcanzar su objetivo son:

1. **"EL INTEGRADOR TIENE CONTACTOS":** el integrador puede comunicarse con el director general y se encuentra en la encrucijada de varios flujos de información.
2. **"EL INTEGRADOR INFUNDE CONFIANZA":** al tener una estrecha visión global de la organización, inspira confianza.

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

WUOLAH
+ BBVA



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.



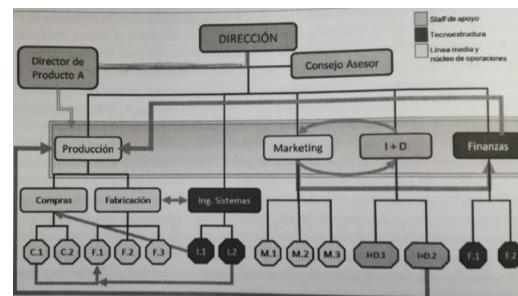
Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

3. **"EL INTEGRADOR GESTIONA LA TOMA DE DECISIONES"**: gestiona el proceso de las decisiones conjuntas en vez de tomarlas él mismo.

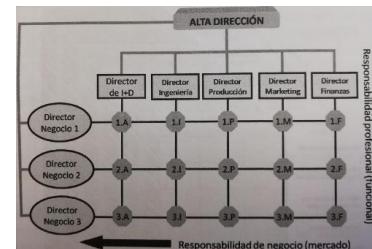
4. **ENCARNACIÓN DEL PODER DE EXPERTO**: este poder esta basado en los conocimientos y en la información, por lo que tiene que comportarse de un modo que elimine los posibles obstáculos para compartir la información y resolver los problemas.



2.4. LA ESTRUCTURA MATRICIAL.

Al utilizar una **estructura matricial**, la organización no se ve obligada a elegir una base de agrupación en vez de otra, sino que recurre a ambas, superponiendo en la estructura una doble cadena de mando: **una funcional y otra orientada al mercado**. Esto implica que se sacrifica uno de los principios clásicos de gestión: el de unidad de mando, pues se sitúa a los empleados y gerentes bajo una doble autoridad formal.

Este absoluto equilibrio de poder formal entre directivos funcionales y de mercado es lo que distingue a la estructura matricial de los demás medios para el tratamiento de las interdependencias restantes, incluidos los dispositivos de enlace. Se crea un "enfrentamiento" entre los directores de producto y los funcionales dotándolos a ambos el mismo poder formal.



La estructura matricial resulta **eficaz** en entorno complejos y con un alto grado de incertidumbre en los que es necesario un alto grado de coordinación y una flexibilidad que facilite una rápida adaptación. Hace posible utilizar de forma eficaz las habilidad y conocimientos precisos para resolver un problema, favoreciendo un empleo más eficiente de personal y equipo muy especializado, ya que los diferentes proyectos pueden compartir los recursos especializados de las diferentes unidades funcionales. Permite la interacción de los especialistas técnicos pertenecientes tanto a campos similares como a áreas dispares. Hay dos tipos:

1. **ESTRUCTURA MATRICIAL PERMANENTE**: las interdependencias permanecen más o menos estables, por lo que también lo hacen las unidades y personas implicadas.

2. **ESTRUCTURA MATRICIAL VARIABLE:** está orientada hacia el trabajo de proyectos. Las interdependencias, las unidades de mercado y las personas cambian de situación con frecuencia. En estos casos, la organización funciona como un conjunto de equipos de proyecto o de grupos de trabajo cuyos miembros provienen de los departamentos funcionales. Así, los especialistas se sitúan en grupos homogéneos para llevar a cabo “trabajos cotidianos”, pero se despliegan en grupos de trabajo para llevar a cabo diferentes proyectos de la organización.

A pesar de sus ventajas, hay varios **problemas**:

- **EL CONFLICTO:** los objetivos y las responsabilidades contrapuestas entre los departamentos da lugar a conflictos entre los individuos.
- **EL ESTRÉS:** es una fuente de mucho estrés con la presencia de más de un superior para un individual.
- **MANTENER UN DELICADO EQUILIBRIO DE PODER:** es difícil mantenerlo entre los diferentes directivos equivalentes, con la consiguiente perdida de los beneficios de la estructura matricial.
- **COSTE DE ADMINISTRACIÓN Y DE COMUNICACIÓN:** la estructura matricial necesita más directivos que la tradicional, con lo que aumentan los costes de administración.

2.5. LOS DISPOSITIVOS DE ENLACE EN LA ORGANIZACIÓN.

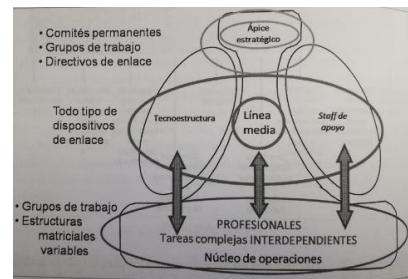
Debido a la naturaleza del trabajo de **la línea media**, el conjunto de dispositivos de enlace será el parámetro de diseño más importante. Abundan las reuniones en esta parte de la organización, combinándose en muchas ocasiones el uso de los grupos de trabajo y de comités permanentes.

En la **tecnosestructura y el staff de apoyo**, donde se realiza un trabajo especializado, complejo y sumamente interdependientes con las unidades de línea, el uso de los dispositivos de enlace es primordial:

- Los grupos de trabajo y la estructura matricial variable son adecuados para los proyectos que suelen *desarrollarse en la tecnoestructura*.
- Las *organizaciones con muchos grupos de staff* en contacto con las unidades de línea media, utilizan tanto los dispositivos de enlace que es difícil distinguir entre línea y staff.

En el **núcleo de operaciones**, se coordinan mediante la normalización, siendo la supervisión directa el mecanismo de apoyo usado. Cuando está compuesto por profesionales, la adaptación mutua debe utilizarse como mecanismo de coordinación central.

En el **ápice estratégico** son frecuentes los comités permanentes de altos directivos. También se usa grupos de trabajo que reúnen directivos de línea media y personal de staff superior. Los puestos de enlace suelen destinarse a vincular el ápice estratégico con otras partes de la organización.



TEMA 7.- EL DISEÑO DEL SISTEMA DECISOR.

1.- LA DESCENTRALIZACIÓN.

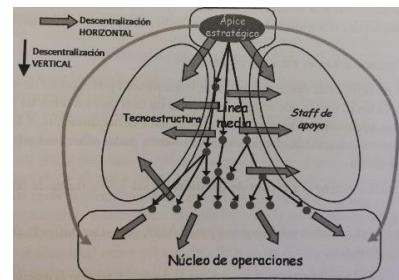
Calificamos de **centralizada** una estructura cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto de la organización. Sin embargo, una **estructura descentralizada** es llamada así cuanto más se distribuya el poder para la toma de decisiones entre los diferentes miembros de la organización.

En las estructuras centralizadas los directivos de los niveles jerárquicos superiores toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula en los niveles inferiores.

Es importante preguntarse **¿Quién toma las decisiones? ¿Dónde se toman las decisiones?**

✓ DESCENTRALIZACIÓN VS. DISPERSIÓN.

- **DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL:** dispersión de poder formal a medida que se desciende por la escala de autoridad lineal.
- **DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL:** grado en el que los procesos de decisión están controlados por personas ajenas a la estructura lineal: analistas, especialistas de apoyo y los operarios.
- **DISPERSIÓN FÍSICA:** los sitios donde se toman las decisiones.

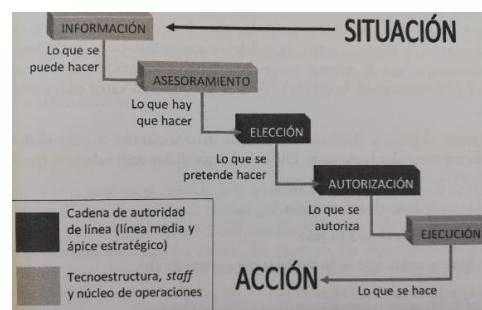


✓ EL CONTROL SOBRE EL PROCESO DE DECISIÓN.

El poder para tomar decisiones no tiene por qué quedar disperso de modo consiste, por lo que podemos diferenciar:

- **DESCENTRALIZACIÓN SELECTIVA:** el poder correspondiente a las decisiones de distinto tipo queda situado en partes diferentes de la organización.
- **DESCENTRALIZACIÓN PARALELA:** individuos situados en la misma parte de la organización tienen cada uno de ellos, capacidad para tomar decisiones sobre los mismos campos o áreas.

Por ello hay que comprender el significado del **control sobre el proceso de decisión**. Lo que realmente importa es el control en realidad hace la organización. Se describe el proceso de decisión como:



1. *Recopilar información* sobre lo que se puede hacer, transmitiendo al decisor esta etapa.
2. *Procesar la información*, para asesorar al decisor sobre lo que hay que hacer.
3. Realizar *la elección*, determinando lo que se pretende hacer.
4. *Autorizar* lo que se pretende hacer.
5. *Ejecutar lo* que finalmente se hace.

El **poder del individuo** viene determinado según su control sobre las distintas etapas, maximizándose cuando controla todas las etapas.

2.- LA DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL.

La **descentralización vertical** corresponde a la delegación de poder de toma de decisiones a los directivos que componen la línea media de la organización. Se pone el énfasis en el poder formal necesario para hacer elecciones y autorizadas, siempre que estén relacionadas con la actividad principal de la empresa. Esto conlleva la existencia de un cierto nivel de descentralización vertical, ya que la esencia del trabajo directivo estriba en tomar decisiones.

2.1. LA DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL Y LA NORMALIZACIÓN DE PROCESOS.

En las organizaciones sometidas a una intensa normalización de procesos de trabajos, existe poco margen para la discrecionalidad en la toma de decisiones. Este margen suele ser nulo en el núcleo de operaciones y la rigidez en el comportamiento se extiende hacia arriba en la escala de autoridad formal, empezando por los supervisores de primera línea. Estos directivos tienen cierto poder de toma de decisiones, pero está limitado al cumplimiento de las normas y procedimientos que dirigen el trabajo de los subordinados.

Esto se repite en todos los niveles jerárquicos, ya que en definitiva las normas acaban limitando y restringiendo el trabajo de casi todos los directivos. Cualquier decisión no programada acaba concentrándose en los directivos que ocupan los puestos más altos de la línea media: **el ápice estratégico. Todo está mecanizado.**

Las organizaciones sometidas a una fuerte normalización de procesos suelen estar poco descentralizadas (muy centralizadas) verticalmente a pesar de que abunden los directivos. Estas organizaciones suelen centralizar la mayoría de las decisiones realmente relevantes, incluyendo las decisiones sobre la instauración de las normas y procedimientos por los se mueve la organización.

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

WUOLAH
+ BBVA



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.



Abre tu cuenta



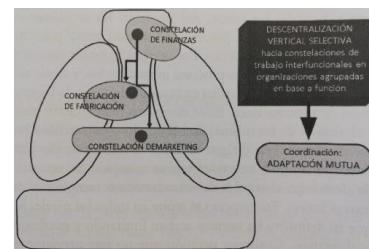
**WUOLAH
+ BBVA**

2.2. LA DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL SELECTIVA Y LA ADAPTACIÓN MUTUA.

El poder para tomar decisiones de distinto tipo se sitúa en distintos niveles de la escala de autoridad formal, donde se acumula la información necesaria para tomar ese tipo de decisiones, aunque ello suponga la colaboración con expertos de staff, la tecnoestructura e incluso operarios del núcleo de operaciones mediante la adaptación mutua.

Este tipo de descentralización está relacionada con las **constelaciones de trabajo** de naturaleza interfuncional para cuya coordinación y el control se recurrirá a la adaptación mutua derivada del uso de dispositivos de enlace

En la descentralización vertical puede haber una incoherencia conceptual pues se asocia esto con la distribución de poder decisión fuera de la cadena formal de autoridad de la línea media. **Lo que sucede es que la descentralización selectiva puede producirse simultáneamente tanto en la dimensión vertical como en la horizontal.**



2.3. LA DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL PARALELA: AGRUPACIÓN DE MERCADOS Y LA NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS.

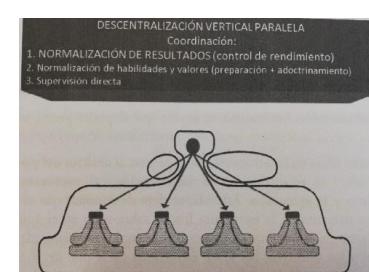
Para que los directivos responsables de cada división (la línea media) puedan gestionar sus unidades de forma eficaz, el ápice estratégico debe delegar en cada uno un conjunto similar de competencias que les permita tomar decisiones sobre las mismas áreas de actuación. Esto es lo que se conoce como descentralización vertical paralela.

Es ESENCIAL que para poder tener una descentralización vertical paralela los responsables de las unidades estén agrupados en base al MERCADO. Para estas unidades, la descentralización vertical paralela va a constituir la única forma de obtener poder para funcionar con cierta autonomía. Por ello, el ápice estratégico deberá coordinar unidades con una considerable autonomía sin que por ello se limite a ésta.

Esta descentralización recurre a tres mecanismos de coordinación:

- **NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS:** a través de un sistema de control de rendimiento que imponen determinados niveles de exigencia a las divisiones.
- **NORMALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES Y DE VALORES:** mediante la preparación y el adoctrinamiento de los directores de las divisiones.
- **SUPERVISIÓN DIRECTA:** con el fin de autorizar los principales gastos e intervenir cuando el comportamiento se aleje del deseado.

La divisionalización constituye una forma algo limitada de descentralización vertical.



3.- LA DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL.

En la **descentralización horizontal** se asume que el poder puede ser transmitido por los directivos a otros individuos. Se pasa al ámbito del poder informal (todas las decisiones tomadas así influyen en las decisiones que toma la línea media), sobre la recopilación de información, el asesoramiento de los directivos de línea y la ejecución. Se deja de suponer que el poder formal está en el ápice estratégico, pudiendo localizarse en otros puntos.

Hay un continuo de cuatro etapas de descentralización horizontal:

1. El poder está en las *manos de un solo individuo*, generalmente por el cargo que ocupa.
2. El poder pasa estar en *manos de unos pocos analistas de la tecnoestructura*, debido a la influencia que ejercen sus sistemas de normalización sobre las decisiones ajenas.
3. El poder pasa a *los expertos*, debido a sus conocimientos, que solo asesoran.
4. El poder está en *las manos de todos* por el hecho de ser miembros de la organización.

Cuando una organización recurre a la normalización para la coordinación, los directivos de primera línea deben ceder algún poder a los diseñadores de esos sistemas: los analistas de la tecnoestructura. Cuanto más se recurra la organización a la normalización para la coordinación de sus actividades, mayor será el poder de los analistas. Estos analistas dicen a los trabajadores cómo hay que producir. Esto lleva a dos conclusiones:

- El poder de los analistas es una *forma limitada de descentralización horizontal*, pues solo unos cuantos individuos que no son directivos de la línea media reciben algún poder informal.
- Sirve para *centralizar a la organización en la dimensión vertical*, al reducirse el poder de los directivos de línea inferior en relación con los superiores.

Las organizaciones que recurren a la normalización tecnocrática o de normalización de procesos de trabajo son de **naturaleza centralizada, tanto horizontal como verticalmente** (aquí es más importante). Esta dependencia va a llevar a la organización a cederles cada vez más el poder: no solo asesoraran, sino que también desempeñaran un papel activo en la toma de decisiones. Hay tres tipos de poder del experto:

- **SUPERPUESTO A UNA ESTRUCTURA DE AUTORIDAD TRADICIONAL:** es el menos descentralizado horizontalmente. El sistema de autoridad formal permanece intacto en manos de los directivos de línea, pero cuando la organización necesita conocimiento especializados, estos expertos asumen un importante poder informal.
- **FUSIONADO CON LA AUTORIDAD FORMAL:** se reúnen los directivos de línea y el staff en equipos de trabajo y comités permanentes para compartir el poder de decisión. Estamos ante una descentralización horizontal selectiva, ya que el experto solo tiene poder sobre algunas decisiones.

- **ENTRE LOS OPERARIOS:** cuando los expertos sobre los que descansa la organización son los operarios, estos tienen un considerable poder. Esto descentraliza la organización en ambas dimensiones. El poder permanece en el núcleo de operaciones, por lo que a mayor número de profesionales tiene una organización, más descentralizada está su estructura en ambas dimensiones.

Este tipo de organización requiere una coordinación sobre la base de la normalización de las habilidades. Hay dos tipos de burocracia:

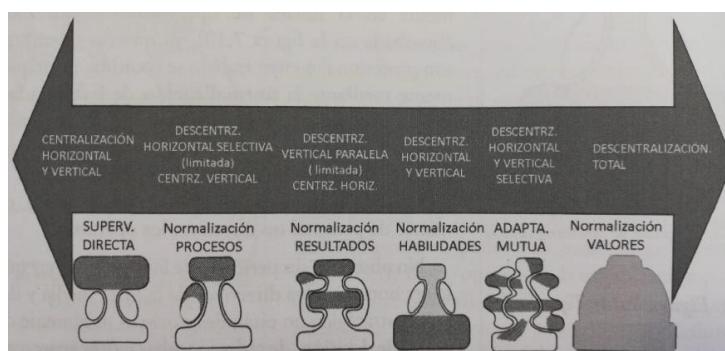
- Una en la que la *tecnoestructura normaliza los procesos de trabajo*. Esta burocracia está relativamente centralizada en ambas dimensiones por que la mayor parte del poder de decisión queda en manos de los directivos superiores.
- La segunda posee un *núcleo de operaciones formado por profesionales*, siendo burocrática en cuanto el comportamiento de los mismo está normalizado sobre la base de una extensa preparación que los capacita para tomar todas las decisiones que afectan a su trabajo a una gran autonomía. Regida por la normalización de las habilidades, está bastante descentralizada en ambas dimensiones: **el poder queda en manos de los operarios situados en el extremo inferior de la jerarquía**.

4.- LA DESCENTRALIZACIÓN TOTAL.

La descentralización es completa cuando el poder no se basa en el puesto o en los conocimientos, sino en el mero hecho de pertenecer a la organización. En estos casos, se estaría ante una organización democrática. En una organización así, todos sus miembros comparten el poder de forma ecuánime, de modo que todos los asuntos que tienen que ver sin su gestión se resuelven mediante el sistema democrático puro de “un miembro, un voto”.

Pueden existir miembros que desempeñen tareas directivas para agilizar las decisiones, pero deben ser elegidos por todos los miembros de la organización y su capacidad de acción ha de estar supeditada a la voluntad del conjunto de miembros de la organización. Este tipo de organizaciones están **muy influidas o una ideología o cultura organizacional fuerte, democrática**, que constituye el elemento esencial que garantiza su cohesión, funcionamiento y supervivencia.

5.- EL CONTINUO DE LOS TIPOS DE DESCENTRALIZACIÓN.



A. CENTRALIZACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL.

El poder de decisión se concentra en un solo individuo, el director general, que retiene tanto el poder formal como informal. El mecanismo de coordinación es la supervisión directa.

B. CENTRALIZACIÓN VERTICAL Y DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL SELECTIVA Y LIMITADA.

Corresponde a la organización burocrática cuyas tareas no requieren cualificación y que recurre a la normalización de los procesos. Resta importancia a la supervisión directa, reduciendo el poder de los directivos de línea media.

C. CENTRALIZACIÓN HORIZONTAL Y DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL PARALELA Y LIMITADA.

La organización está dividida en unidades de mercado, en cuyos directivos se delega de forma paralela una gran cantidad de poder formal de decisión respecto a dichas unidades. Esta descentralización vertical es limitada, pues no existe la obligación de delegar en un nivel inferior de la escala.

La organización se puede considerar centralizada horizontalmente, pues se coordina el comportamiento mediante la normalización de resultados.

D. DESCENTRALIZACIÓN SELECTIVA VERTICAL Y HORIZONTAL.

- En la dimensión vertical, el poder de la toma de decisiones de distinta índole se delega en las constituciones de trabajo de diversos niveles jerárquicos.
- En la dimensión horizontal, estas constelaciones usan al staff de forma selectiva.

La coordinación para ambas dimensiones es a través de la adaptación mutua.

E. DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL.

El poder de decisión se concentra principalmente en el núcleo de operaciones, pues sus miembros son profesionales cuyo trabajo se coordina principalmente mediante la normalización de habilidades.

La organización está descentralizada en la dimensión vertical, pues su poder se concentra en la parte inferior de la jerarquía y está descentralizada horizontalmente, por lo que el poder queda en las manos de los operarios.

F. DESCENTRALIZACIÓN TOTAL.

Esta descentralización implica la existencia de una fuerte ideología que democratiza toda la organización, que es compartida por todos sus miembros y que garantiza su existencia. El mecanismo de coordinación es el de la normalización de valores.



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

WUOLAH
+ BBVA



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.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

✓ RELACIÓN CON EL RESTO DE LOS PARÁMETROS DE DISEÑO.

I. DISEÑO DE LOS PUESTOS.

- **FORMALIZACIÓN:** resta poder formal a los trabajadores del núcleo de operaciones y a los directivos que la supervisan, concentrándolo cerca de la cumbre de la jerarquía lineal y en la tecnoestructura. La especialización de puestos no cualificados centraliza en ambas dimensiones (**B**).
- **PREPARACIÓN:** desarrolla expertos por debajo de la línea media, descentralizando la estructura en ambas dimensiones. La especialización de puesto cualificado o profesionales descentraliza tanto vertical como horizontalmente (**E**).
- **ADOCTRINAMIENTO Y SOCIALIZACIÓN:** en valores fuertemente compartido pueden provocar una descentralización total (**F**). Los miembros suelen realizar múltiples tareas.

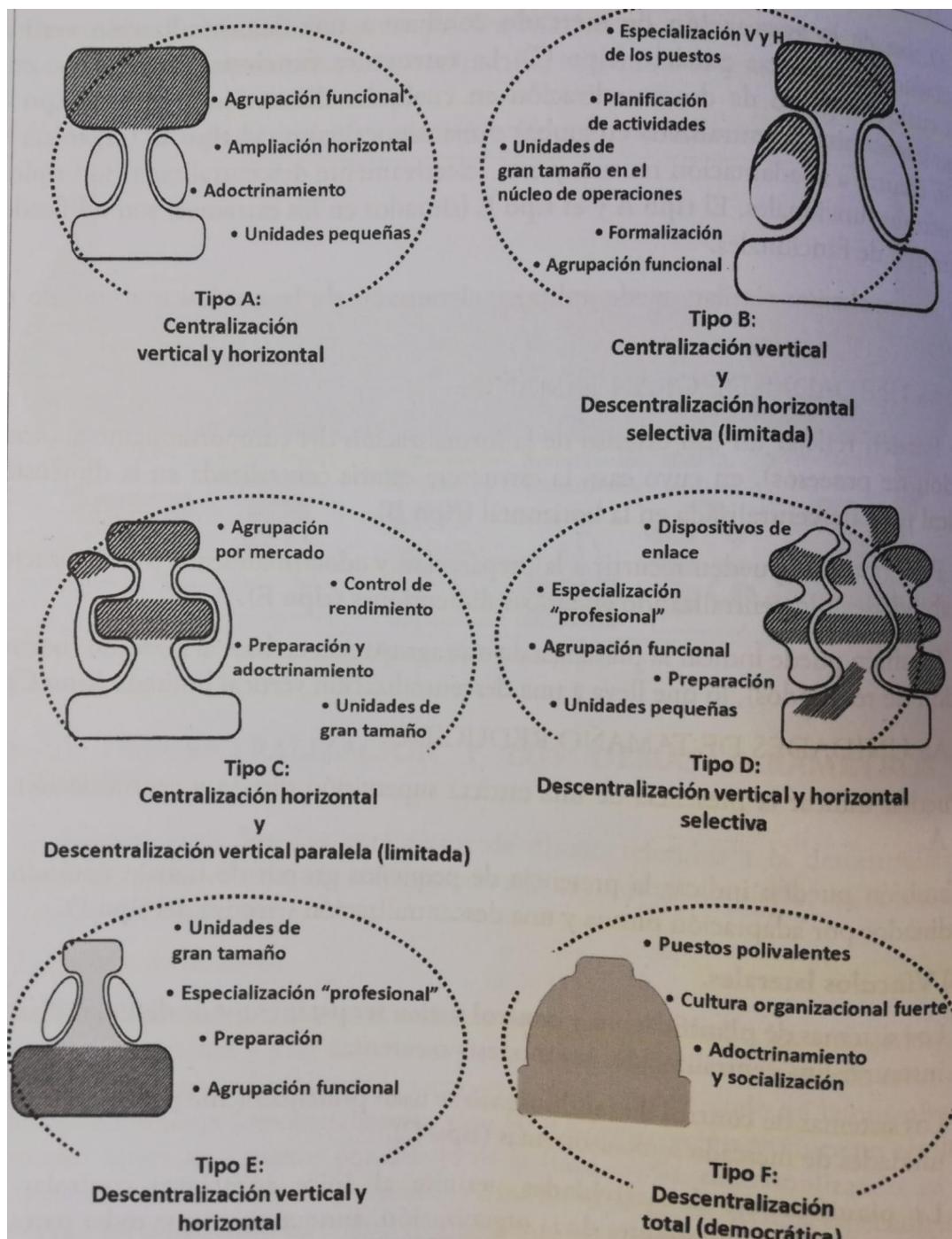
II. DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA.

El uso de la **agrupación de mercado** induce a una descentralización vertical limitada de naturaleza paralela (**C**). La **estructura funcional** puede darse con casi cualquier grado de descentralización en cualquier dimensión (**B, D, A y E**).

- **UNIDADES DE GRAN TAMAÑO:**
 - ❖ Pueden reflejar el uso extenso de la **formalización del comportamiento** (**B**).
 - ❖ Se puede recurrir a la **preparación y adoctrinamiento** (**E**).
 - ❖ Presencia de una **agrupación en base al mercado** (**C**).
- **UNIDADES DE TAMAÑO REDUCIDO:**
 - ❖ Puede indicar presencia de una **estricta supervisión directa y centralización** (**A**).
 - ❖ Puede indicar la presencia de pequeños grupos de trabajo autónomos coordinados por **adaptación mutual** y una **descentralización selectiva** (**D**).

III. VÍNCULOS LATERALES.

- **SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL:** suelen ser parámetros de diseño utilizados para instaurar una centralización:
 - ❖ Los **sistemas de control de rendimiento** se usan principalmente para el control de unidades de semiautónomas (**C**).
 - ❖ La **planificación de actividades** permite al ápice estratégico controlar las decisiones más importantes, aunque tenga que delegar parte del poder al staff (**B**).
- **LOS DISPOSITIVOS DE ENLACE:** se utilizan para coordinar el trabajo entre y dentro de las constelaciones de trabajo selectivamente descentralizadas compuestas por especialistas cualificados trabajando de forma interdependiente (**D**).



TEMA 8.- LOS FACTORES DE CONTINGENCIA.

1.- LA ESTRUCTURA EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES.

Los parámetros de diseño dependen del valor que se les den a los factores de contingencia. El mayor o menor uso de los factores de contingencia determinará los parámetros de diseño. Esos factores se dividen en:

1. *Edad y tamaño* de la organización.
2. *El sistema técnico* que se usa en el núcleo de operaciones.
3. Los distintos *aspectos del entorno* de la organización.
4. Las *relaciones de poder* de la organización.

1.1. LA HIPÓTESIS DE LA EFICACIA ESTRUCTURAL.

La tendencia ha sido atribuir la eficacia de la estructura, el éxito de la estructura, al ajuste entre ciertos parámetros de diseño y a algunos factores situacionales. La estructura será buena o mala (eficaz o no) según su objetivo, el por qué se va a usar. Hay dos conclusiones importantes sobre la eficacia estructural:

- **HIPÓTESIS DE LA CONFIGURACIÓN:** la estructura eficaz requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño: la organización de éxito desarrolla una configuración lógica de los parámetros de diseño. **Será más eficaz cuanta más consistencia haya entre los parámetros de diseño (cuanto menos se contradigan entre sí).**
- **HIPÓTESIS DE LA CONGRUENCIA:** la estructura eficaz requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia que rodean a la organización: **la organización de éxito diseña su estructura adaptándola a la situación.**

Hay veces que pueden formarse conjuntos de los factores de contingencia y de los parámetros de diseño más adecuado, lo que nos permite **combinar las dos hipótesis en una sola:**

- **HIPÓTESIS DE LA CONFIGURACIÓN EXTENDIDA:** la estructura eficaz requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia.

1.2. LAS VARIABLES INTERMEDIAS.

Al estudiar las relaciones entre el diseño y los factores de contingencia, Mintzberg consideró una serie de **variables intermedias** (la traducción de los factores de contingencia en los parámetros de diseño) a través de las cuales las variables independientes afectan a las dependientes. Esas variables son:

VARIABLE INTERMEDIA	DEFINICIÓN	INFLUIDA POR LOS FACTORES DE CONTINGENCIA DE...	AFFECTANDO A LOS PARÁMETROS DE DISEÑO...
COMPRENSIBILIDAD DEL TRABAJO	Facilidad con la que pueden entenderse el trabajo de la organización. Determina la carga intelectual de la organización, lo que influye en el uso de expertos.	Complejidad del entorno	Especialización
		Sofisticación del sistema técnico	Descentralización
PREDICTIBILIDAD DEL TRABAJO	Conocimientos previos de los que dispone la organización respecto al trabajo que va a realizar (el trabajo predecible se presta a la normalización)	El tamaño y la edad de la organización	Formalización del comportamiento (norm. Procesos)
		La estabilidad y falta de hostilidad del entorno	Sistemas de planificación y control (norm. Resultados)
		Regulación de sistema técnico	Preparación y adoctrinamiento (norm. Habilidades)
DIVERSIDAD DEL TRABAJO	Grado en que varía el trabajo que debe realizar la organización.	La diversidad del entorno, de forma directa.	La elección de las bases de agrupación
		El tamaño de la organización, indirectamente	La formalización del comportamiento
			El uso de los dispositivos de enlace
VELOCIDAD DE REACCIÓN	Velocidad a la cuál la organización tiene que reaccionar ante su entorno.	La hostilidad del entorno, de forma considerable.	La descentralización
			La formalización del comportamiento
		La propiedad y la edad, en menor forma.	El agrupamiento de unidades



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

WUOLAH
+ BBVA



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.

2.- LA EDAD Y EL TAMAÑO.

2.1. LA EDAD.

H1: Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.

A medida que envejecen, y a no ser que cambien los demás factores, las organizaciones repiten su trabajo hasta que es más predecible y, en consecuencia, más fácil de formalizar.

2.2. EL TAMAÑO.

H2: Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas estarán sus unidades y más desarrollado su componente administrativo del ápice estratégico, la línea media y la tecnoestructura.

Al producirse una división más acusada del trabajo, las unidades pueden estar más extensamente diferenciadas (a mayor tamaño, mayor homogeneidad de trabajo dentro de cada unidad, pero mayor diversidad del trabajo entre unidades distintas), requiriéndose paralelamente un mayor énfasis en la coordinación.

H3: Cuanto mayor sea la organización, mayor será la dimensión promedio de sus unidades.

Un mayor tamaño (un mayor número de empleados a cargo del directivo) conduce a una mayor homogeneidad del trabajo dentro de cada unidad especializada. Como consecuencia, el trabajo del directivo puede verse parcialmente reemplazo por sistemas tecnocráticos de formalización del comportamiento o de planificación de actividades.

H3: Cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.

Cuanto mayor es el tamaño de la organización, más se repiten los comportamientos, resultado así más predecibles y, por lo tanto, de más fácil formalización, recurriendo para ello a las reglas, procedimiento, descripciones de puestos y similares dispositivos que formalizan el comportamiento.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

3.- EL SISTEMA TÉCNICO DE LA ORGANIZACIÓN.

El sistema técnico abarca los instrumentos utilizados por los operarios para convertir los inputs en outputs, es decir, lo que nos interesa es la tecnología usada en el núcleo de operaciones (las herramientas y técnicas usadas para la transformación). Hay tres dimensiones:

1. *El carácter regulador* del sistema técnico describe la influencia del sistema técnico sobre el trabajo de los operarios. Se corresponde con el grado en el cual el trabajo de los operarios se ve controlado o regulado por los instrumentos.
2. *El grado de sofisticación* describe la mayor o menos complejidad o el carácter intrincado del sistema técnico, el grado en que resulta difícil su comprensión.
3. Un sistema técnico estará *automatizado* cuando su funcionamiento no precise de los operarios que lo manejen.

✓ HIPÓTESIS.

H5: Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones.

Aumenta la influencia del sistema técnico en el trabajo de operaciones (más control o regulación sobre el trabajo). A medida que el sistema técnico es más regulador, el trabajo de operaciones es más rutinario y predecible. El control se vuelve impersonal, reduciendo el poder de los trabajadores, que se ocupan de las operaciones, y el de los directivos, encargados de supervisarlos.

El núcleo de operaciones se burocratiza en un sistema técnico regulador, que indican al individuo lo que tienen que hacer, qué pasos hay que seguir...

H6: Cuanto más sofisticado (difícil de entender) sea el sistema técnico, más elaborada y compleja será la estructura; concretamente, mayor y más profesional será el staff de apoyo, mayor será la descentralización selectiva (hacia dicho staff) y mayor el uso de los dispositivos de enlace (a fin de coordinar el trabajo del staff).

Al ser mayor el grado en que resulta difícil la comprensión del sistema técnico (diseño y mantenimiento) se hace necesario una tecnoestructura o staff de considerable peso en la organización, teniendo lugar una descentralización horizontal.

Si una organización usa maquinaria compleja, debe contratar a especialistas de staff capaces de entenderla, diseñarla, adquirirla y modificarla. La capacidad de tomar decisiones sobre la maquinaria les dará la oportunidad de tener un considerable poder, formándose equipos de trabajo para tomar dichas decisiones. Por ello, las organizaciones con sistemas técnicos sofisticados serán más complejas, recurriendo a dispositivos de enlace en los niveles intermedios y descentralizando de un modo selectivo.

H7: La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica.

La automatización proporciona una mayor regulación de las actividades en el núcleo de operaciones y elimina la fuente de gran número de conflictos sociales en toda la organización al eliminar prácticamente a los operarios no cualificados del núcleo de operaciones.

Los sistemas técnicos automatizados, los más sofisticados, requieren la máxima proporción de especialistas de staff, recurriendo para su coordinación **a los dispositivos de enlace, que son el parámetro más flexible (con la adaptación mutua)**. La automatización crea todo tipo de cambios en la estructura administrativa, que conducen a un estado orgánico (*adhocracia*).

4.- EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.

El entorno de la organización puede analizarse desde cuatro perspectivas:

1. **DIMENSIÓN DE ESTABILIDAD:** el entorno de una organización puede ser estable o dinámico, es decir, poco predecible o muy predecible. La variabilidad puede ser predecible, como el en el crecimiento constante de la demanda o de los ciclos económicos. **El grado de estabilidad/dinamismo del entorno está relacionado con la predictibilidad.**
2. **DIMENSIÓN DE COMPLEJIDAD:** el entorno de una organización puede ser simple o complejo. **El grado de complejidad está relacionado con la comprensibilidad del trabajo:**
 - **El entorno será complejo** en la medida en que requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca de productos, clientes u otros factores.
 - **El entorno será sencillo, simple**, cuando el conocimiento puede racionalizarse dividiéndose en componentes de fácil de comprensión.
3. **DIMENSIÓN DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS:** los mercados de una organización pueden ser integrados o diversificados. La diversidad de mercados puede radicar en una amplia gama de clientes, productos y servicios, zonas geográficas donde se comercializan los outputs... **Está relacionada con la diversidad del trabajo a realizar.**
4. **DIMENSIÓN DE HOSTILIDAD:** el entorno de una organización puede ser munificente u hostil. **La hostilidad se ve influida por la competencia**, las relaciones que mantiene la organización con los sindicatos, el gobierno... Los ambientes hostiles son dinámicos. La hostilidad afecta a la estructura a través de la velocidad de reacción.

✓ HIPÓTESIS.

H8: Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura.

En un ambiente estable, la organización puede prever sus condiciones futuras, permaneciendo invariables el resto de los factores, aislando así su núcleo de operaciones y normalizando las actividades del mismo (sus habilidades).

Al encontrarse con incertidumbres, la organización no puede prever fácilmente su futuro, siendo incapaz de normalizar nada. Tiene que usar, en estas situaciones, el mecanismo de coordinación más flexible: supervisión directa y adaptación mutua. **Debe adoptar una estructura orgánica.**

H9: Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura.

A más información, más compleja es la estructura. Las organizaciones que están en ambientes complejos enfrentan problemas de comprensibilidad. En estas situaciones, una sola persona no puede hacerse cargo de toda la información necesaria para tomar todas las decisiones, por lo que debe delegar poder en otras partes de la organización (descentralizar): otros gerentes, staff, operarios...

H10: Cuanto más diversificados estén los mercados de la organización, mayor será la tendencia a dividirlas en unidades basadas en el mercado (suponiendo que existan economías de escala favorables).

La organización que puede identificar claramente distintos mercados, estará predispuesta a dividirse en unidades de mercado, otorgando a cada una el control correspondiente a una amplia gama de decisiones propias de este mercado concreto. En la divisionalización de cada unidad de mercado requiere su propio núcleo operativo distinto.

H11: La extrema hostilidad del entorno conduce a toda la organización hacia una descentralización provisional de su estructura.

La hostilidad exige una elección coordinada, pues está relacionada con como de amenazada se encuentra su supervivencia. Al tener que reaccionar rápidamente y de forma integrada, acude a la dirección de un líder.

La complejidad precisa una descentralización a fin de que pueda entenderse el entorno, pero la hostilidad exige una rapidez y coordinación de una reacción centralizada. Al verse obligada a elegir, la organización centraliza el poder durante un tipo a fin de sobrevivir.



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

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBO max



DA
ZN

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.

H12: Las disparidades en el entorno estimulan la descentralización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

Puede ocurrir que determinadas empresas enfrenten disparidades en el entorno que exijan reacciones diferentes en el diseño organizativo, por lo que la organización debe crear zonas de trabajo (constelaciones) para hacer frente a los aspectos de los diferentes subentornos. **Cada constelación dispone de poder sobre las decisiones necesarias en su subentorno, y cada una es libre de desarrollar la estructura que precisan sus proyectos.**

5.- EL PODER EN LA ORGANIZACIÓN.

Entran en juego también una serie de factores de poder en el diseño de la estructura, particularmente la presencia de un control externo de la organización y las necesidades personales de sus distintos miembros.

5.1. EL CONTROL EXTERNO.

H13: La existencia de cualquier tipo de control externo sobre la organización induce a ésta a aumentar los niveles de centralización y formalización de su estructura.

Se intentará hacer responsable al decisor más poderoso e imponer normas claramente definidas. Las **consecuencias** de la existencia de un poder externo se resumen en dos medios muy eficaces para controlar la organización desde fuera:

- Hacer responsable de sus acciones al decisor más poderoso (el director general). *Esto centraliza la estructura.*
- Imponer sobre ella normas claramente definidas. *Esto formaliza la estructura.*

El control externo obliga a la organización a tener mucho cuidado respecto a sus acciones, tiende a formalizar el comportamiento. También da lugar a una burocratización de la estructura imponiendo sobre ella más exigencias de racionalización de las acostumbradas.

5.2. LAS NECESIDADES DE PODER.

H14: Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas.

El poder se delga como debería (tiende a centralizarse la estructura). Todos los miembros de la organización con objeto de conseguir poder tratarán de fomentar el parámetro de diseño que les permita conseguir ese objetivo de forma más eficaz. El poder se agrega en la cumbre de la jerarquía, en manos de los directivos del ápice. En la medida en que los directivos de línea ansían el poder, la estructura puede fácilmente volverse demasiado centralizada, contrariamente a lo que dictarían normalmente los factores de contingencia.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

TEMA 9.- LA ESTRUCTURA SIMPLE: TIPO A.

1.- DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA SIMPLE.

La **estructura simple** se caracteriza por la falta de elaboración. Dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula y de un reducido staff de apoyo, una división poco estructurada del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades y una pequeña jerarquía directiva.



La coordinación se obtiene mediante la **supervisión directa**, por lo que se puede afirmar que es orgánica. El poder de las decisiones suele estar centralizado en manos del director general, siendo el ápice estratégico la parte central de la organización. Este ápice estratégico está compuesto por una sola persona y tiene un núcleo de operaciones orgánico.

Su comportamiento es poco formalizado, por lo que hacen un uso mínimo de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace. La agrupación de unidades, si es que la hay, se realiza según la función, pero de modo poco estricto, quedando a cargo del director general la coordinación entre las unidades. Los flujos de información atraviesan informalmente la estructura, produciéndose la mayoría de ellos entre el director general y los demás miembros.

El flujo de trabajo y la toma de decisiones también suelen ser flexibles: las tareas del núcleo de operaciones son relativamente *poco especializadas e intercambiables*. La centralización de poder permite **una rápida reacción** a la hora de tomar decisiones.

El proceso de formulación de estrategias, responsabilidad única del director general, tiende a ser altamente intuitivo y poco analítico, orientándose hacia la búsqueda agresiva de oportunidades.

2.- CONDICIONES / FACTORES DE CONTINGENCIA.

- **ENTORNO:** el entorno de la estructura simple suele sencillo y dinámico.
- **EL SISTEMA TÉCNICO:** no sofisticado y no regulador.
- **EDAD:** una organización nueva suele adoptar esta estructura, pues no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa.
- **TAMAÑO:** al igual que la edad, las pequeñas empresas tienen esta agrupación, pues para ellas la comunicación informal es conveniente y efectiva.

3.- VARIANTES DE LA ESTRUCTURA SIMPLE.

1. ESTRUCTURA SIMPLÍSIMA.

Esta estructura corresponde a las organizaciones más pequeñas, las cuales prescinden incluso de un ápice estratégico como elemento clave de la coordinación, pues se pueden coordinar con la adaptación mutua entre los escasos miembros de la organización.

2. LA ORGANIZACIÓN EN CRISIS.

Esta organización aparece cuando la **extrema hostilidad** obliga a la organización a centralizarse independientemente de cual sea su estructura habitual. En este caso la necesidad de una reacción coordinada y rápida sitúa el poder en manos del director general.

3. LA ORGANIZACIÓN AUTOCRÁTICA.

Esta organización nace de las **ansias personales de poder**. Parece influir de forma predominante la cultura. Son organizaciones en torno a fuertes líderes que coordinan mediante la supervisión directa.

4. LA ORGANIZACIÓN CARISMÁTICA.

Esta organización surge cuando el **líder obtiene poder porque sus seguidores se lo confieren**. Parece influir de forma predominante la cultura. Son organizaciones en torno a fuertes líderes que coordinan mediante la supervisión directa.

5. LA ENTIDAD EMPRENDEDORA.

Esta estructura es agresiva e innovadora, buscando **entornos de alto riesgo** en los que teman entrar las burocracias. Se cuida de mantener un entorno sencillo y no regulador. El empresario – propietario es la pieza clave, pues se encargaba de fijar objetivos, trazar planes y establecer estrategias. Su poder suele ser autocrático, y a veces carismático.

4.- TEMAS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA SIMPLE.

En la estructura simple, las decisiones que corresponden a las estrategias y a las operaciones están centralizadas en el director general. La centralización presenta la ventaja de facilitar la flexibilidad y la adaptabilidad de la reacción estratégica: solo hace falta que actúe una persona. Pero esto puede crear confusión entre unos temas y otros.

La estructura simple es también la más arriesgada, pues cuando se deben producir cambios estructurales la única persona dotada del poder necesario para efectuarlos (el director general) se resiste, a menudo, a ellos.

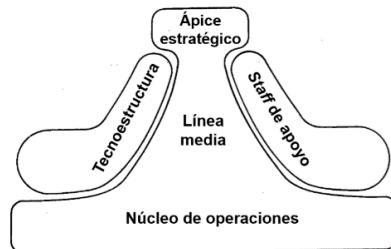
Una de las ventajas es su sentido de misión: hay personas que trabajan mejor cuando el líder sabe perfectamente a donde dirige la empresa. Estas organizaciones pequeñas describen un sistema social bastante integrado donde a los empleados les resulta más fácil relacionarse. Además, dada la escasa especialización de los puestos de trabajo, pueden desarrollar diversas tareas, lo que contribuye a que perciban la importancia de su trabajo. Sin embargo, hay gente que la tacha de sumamente restrictiva y se describe como una forma paternalista.

El entorno actual competitivo cada vez más complejo está relegando a la estructura simple a la periferia de las organizaciones más eficientes.

TEMA 10.- LA BUROCRACIA MAQUINAL: TIPO B.

1.- DESCRIPCIÓN DE LA BUROCRACIA MAQUINAL.

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



1.1. EL NÚCLEO DE OPERACIONES.

El núcleo de operaciones se caracteriza por un flujo de trabajo altamente racionalizado, con tareas de operaciones sencillas y repetitivas, precisando por regla general una habilidad mínima y una escasa preparación, que puede ser adquirida por el trabajo en la propia organización. Esto conduce a una marcada división del trabajo, surgiendo la formalización del comportamiento como el principal parámetro de diseño.

Los trabajadores tienen **poca libertad de acción en su trabajo** y son escasas las posibilidades de adaptación mutual dentro del núcleo de operaciones. El uso de la supervisión directa queda limitado, puesto que la normalización se ocupa de gran parte de la coordinación. De esta forma, se pueden diseñar unidades de gran tamaño en el núcleo de operaciones.

1.2. LA LÍNEA MEDIA.

La línea media se halla plenamente desarrollada y divide en unidades funcionales y sus principales tareas son:

- *Tratamiento de las anomalías* que surjan entre los trabajadores altamente especializados en el núcleo de operaciones mediante la supervisión directa.
- *Función de enlace con los analistas de la tecnoestructura* y así poder trasladar las normas dictadas por éstos sobre cómo debe realizarse la planificación del trabajo a los trabajadores del núcleo de operaciones.
- *Apoyar los flujos verticales de la estructura*, como la 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, limitando el número de personas a supervisar. Las unidades situadas por encima del núcleo de operaciones suelen ser de tamaño reducido.



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

WUOLAH
+ BBVA



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.

1.3. LA TECNOESTRUCTURA Y EL STAFF DE APOYO.

La tecnoestructura también tiene que estar sumamente elaborada debido a que la burocracia maquinal depende principalmente de la normalización del trabajo de operaciones para su coordinación y los analistas de la tecnoestructura son los encargados de realizarla. De esta forma, la tecnoestructura es la parte central de la estructura.

Hay que diferenciar entre staff de apoyo y directivos de primera línea:

- *A los directivos de primera línea*, se les delega la autoridad formal sobre las unidades de operaciones.
- *El staff de apoyo* solo asesora.

La presencia de estos analistas de la tecnoestructura es crucial para la organización, pues sin ellos la estructura sería incapaz de funcionar. Por ello, las unidades y puestos de la tecnoestructura asumen un considerable poder informal.

El énfasis en la normalización se extiende mucho más allá del núcleo de operaciones, al igual que la influencia del analista. Así, las reglas y las normas penetran toda la estructura de la burocracia maquinal, la comunicación se fomenta en todos los niveles y la toma de decisiones suele seguir la cadena de autoridad formal.

Hay una **gran división del trabajo** y se le atribuye una gran importancia a la diferenciación de las unidades, en todas sus formas: vertical-horizontal, línea media/staff, funcional, jerárquica y de estatus.

Se pone de manifiesto la obsesión por el control que prevalece en este tipo de estructura y que refleja dos aspectos centrales de la misma:

- *Se intenta eliminar toda incertidumbre* posible a fin de que la máquina burocrática pueda funcionar con regularidad.
- Esta estructura alberga *numerosos conflictos* que tiene que ser contenidos por los sistemas de control.

Se prefiere "hacer" a comprar: abarcar el máximo posible de servicios de apoyo dentro de sus propios límites para poder controlarlos.

1.4. EL ÁPICE ESTRATÉGICO.

El ápice estratégico tiene por misión poner en funcionamiento la organización buscando continuamente la mejora del rendimiento. Debe mantener unida la estructura para lo que se servirá de la supervisión directa. La coordinación entre las unidades de nivel medio altamente diferenciadas precisa de un mecanismo flexible. **La adaptación mutua queda limitada por los obstáculos de la comunicación informal, por lo que se prefiere la supervisión directa.**

Gran parte del poder permanece en manos de los directivos del ápice estratégico, siendo fundamentales los conceptos de "jerarquía" y "cadena de autoridad". Con los únicos con los que comparten algún poder es con los analistas de la tecnoestructura.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

1.5. LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La determinación de estrategias constituye un proceso descendente: se diseña en el ápice estratégico, donde la visión es amplia y se concentra el poder. Hay dos características importantes en este sistema de elaboración de estrategias:

- **INTENTA SER COMPLETAMENTE RACIONAL:** se pretende que todas las decisiones de la organización queden ligadas en un sistema integrado. Las “excepciones” suben por la cadena de autoridad. Las decisiones subsiguientes fluyen en sentido descendente para su puesta en marcha. Lo que surge, por consiguiente, es una jerarquía de fines y medios.
- **CLARA 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 las estrategias.

2.- CONDICIONES / FACTORES DE CONTINGENCIA.

- **ENTORNO:** sencillos y estables.
- **EDAD:** se da más en organizaciones antiguas, pues han podido determinar definitivamente las normas que desea instaurar.
- **TAMAÑO:** más grandes que pequeñas para poder tener el volumen de operaciones necesario para la repetición y normalización.
- **SISTEMA TÉCNICO:** reguladores (rutinizan el trabajo permitiendo su normalización”, nada sofisticados (requieren delegación de bastante poder en especialistas) y nada automatizado (eliminaría el trabajo burocrático de operaciones).

EJEMPLO: empresas de fabricación en serie.

En el caso de **las enormes burocracias maquinariales** se produce una modificación en la relación entre la estabilidad y la formalización estructural: la primera se convierte en una variable dependiente. El interés de estas organizaciones en la estabilidad del entorno las lleva a adoptar estrategias de integración vertical, extendiendo sus cadenas de producción en ambos sentidos para convertirse en sus propios suministradores y clientes.

3.- VARIANTES DE LA BUROCRACIA MAQUINAL.

1. BUROCRACIA MAQUINAL SIMPLE.

Esta estructura es un híbrido entre la estructura simple y la burocracia maquinal. Está centralizada, siendo burocrática en el núcleo de operaciones, pero carece de elaboración en su componente administrativo.

EJEMPLO: pequeñas y medianas empresas manufactureras dirigidas por sus propietarios.

2. BUROCRACIA MAQUINAL PÚBLICA.

Esta estructura cuenta con un control externo muy pronunciado (cuanto más sujeta esté la empresa al control externo, más se centraliza y formaliza su estructura). Es burocrática porque el trabajo es operativo y porque tienen que dar cuenta al público de sus acciones. Todo lo que hacen debe ser justo.

EJEMPLO: agencias gubernamentales, oficinas de correos...

El control externo también lleva **a la burocratización de organizaciones no públicas** (prevención de riesgos laborales, programas de calidad homologados...), que conlleva a una formalización del comportamiento dentro de la empresa que burocratiza más allá del núcleo de operaciones.

3. BUROCRACIA DE CONTROL.

Estas estructuras son propias de organizaciones dedicadas al control.

EJEMPLO: prisiones, fuerzas policiales.

4. BUROCRACIA DE SEGURIDAD.

Estas organizaciones necesitan cierta seguridad y deben minimizar sus riesgos, sintiendo una necesidad especial de seguridad, formalizando así sus procedimientos.

EJEMPLO: aeropuertos, bomberos.

5. BUROCRACIA DE CONTINGENCIA.

Estas estructuras siempre están en alerta para momento que surja la necesidad de servicios no rutinarios. Las organizaciones tienen que planificar procedimientos elaborados para poder reaccionar rápida y eficientemente.

EJEMPLO: ONG.

4.- TEMAS RELACIONADOS CON BUROCRACIA MAQUINAL.

La burocracia maquinal es precisa, digna de confianza, fácil de controlar y eficiente. Por ello muchas organizaciones adoptan esta estructura sobre todo cuando han de realizar tareas sencillas y repetitivas que tienen que ser realizadas por seres humanos con la precisión, consistencia y eficiencia de una máquina. Cuando los individuos del núcleo de operaciones se resisten a ser considerados como engranajes, surgen una serie de problemas humanos que se propagan por toda la estructura.

4.1. PROBLEMAS HUMANOS EN EL NÚCLEO DE OPERACIONES.

Estas estructuras dejan al margen cualquier iniciativa por parte del trabajador en el núcleo de operaciones: imagina el papel de las personas dentro de la organización exactamente igual que si fueran los engranajes de un mecanismo. Esto conduce a la aniquilación del propio sentido del trabajo. La resistencia obrera se manifiesta de forma insistente contra esta orientación.

“**Buropatías**”, término acuñado por Thompson, son comportamientos disfuncionales de estas estructuras que dan lugar a precios más elevados, al trabajo descuidado y a un trato indiferente o desconsiderado hacia cliente.

✓ EL MODELO TEÓRICO PROPUESTO POR MERTON.

Este modelo analiza las disfuncionales burocráticas concibiéndolas como **círculos viciosos que se autoalimenta**. Subraya que la rigidez del comportamiento reduce la eficacia organizativa. Así, al presentarse cualquier tipo de presión externa, el burócrata atiende estrictamente las reglas internas de la organización y no se preocupa por el problema del cliente, sino por la defensa y justificación de su propio comportamiento.

Esto revierte en un uso excesivo de sistemas de control, que es la causa inicial de las disfunciones. En estas circunstancias la solución es la ampliación del puesto, lo que permitiría a los trabajadores realizar una mayor variedad de tareas y control del diseño de estas. Pero no se puede ampliar mucho, puesto que la burocracia se basa en tareas simples y estables.



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

WUOLAH
+ BBVA



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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

4.2. PROBLEMAS DE COORDINACIÓN EN LA LÍNEA MEDIA.

Para poder lograr el control necesario, la burocracia maquinaria debe reflejar en su estructura directiva la estrecha especialización de su núcleo de operaciones, lo que conduce a una aguda diferenciación de la división de trabajo y a estrechas orientaciones funcionales, lo que significa problemas de coordinación y comunicación. Estos problemas no pueden resolverse mediante adaptación mutua a causa de las barreras de comunicación informal, al igual que la normalización. La solución es la supervisión directa.

Los problemas de coordinación no rutinarios entre unidades van ascendiendo en la jerarquía lineal para su reconciliación hasta alcanzar el ápice estratégico. Esto se traduce en la centralización del poder de decisión en el ápice estratégico, lo que causa otros problemas de adaptación.

La estructura funcional dominante también fomenta la aparición de lo que se puede llamar “**imperios privados**”: resulta difícil asociar cualquier función concreta con el rendimiento o el output general de la organización.

4.3. PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN DEL ÁPICE ESTRÁTÉGICO.

Ninguna organización puede esperar tanta estabilidad. Los entornos cambian constantemente de forma inevitable y generan nuevos problemas no rutinarios, que, de volverse frecuentes, sobrecargan a los directivos del ápice, viéndose obligados a tomar decisiones aceleradas. Estas decisiones se basan en un sistema de información directiva viciado de forma que, mayor información entra en juego conforme se va ascendiendo en la jerarquía, mayores pérdidas naturales y deformaciones intencionadas tienen lugar.

Crozier adelantó que el problema radica en la separación entre el poder de decisión y los conocimientos necesarios para la aplicación de dichas decisiones. Esto resulta razonable con dos condiciones:

1. *El formulador dispone de información completa o de la mejor disponible para el aplicador.* Los sistemas de información burocráticos no garantizan esto.
2. *La situación es lo suficientemente estable y predecible* como para garantizar que no haya una reformulación. Pero siempre hay cambios impredecibles que imponen la necesidad de adaptar la estrategia a medida que es ejecutada.

Por lo tanto, la burocracia maquinaria es una **configuración inflexible cuyo fuerte no es la innovación ni el cambio continuo**.

El gran auge que están teniendo las TIC afectan a esta estructura, pues algunos problemas pueden ser resueltos por ellas: los sistemas de producción *just in time*, mejorar los sistemas de información (pudiendo así fortalecer la centralización y la flexibilidad al disponer de mejores datos) ... Esto supone una mejora de la coordinación, disminución de la complejidad organizativa, aplanamiento de la estructura y una notable mejora en las condiciones de trabajo.

TEMA 11.- LA BUROCRACIA PROFESIONAL: TIPO E.

1.- DESCRIPCIÓN DE LA BUROCRACIA PROFESIONAL.

Las organizaciones pueden ser burocráticas y no tienen por qué estar centralizadas. El trabajo ejecutado en el núcleo de operaciones suele ser estable, con un comportamiento predecible (normalizado), pero también complejo, por lo que ha de ser controlado por quién lo controla.

El mecanismo de coordinación utilizado que permite la normalización y la descentralización al mismo tiempo es **la normalización de conocimientos y de habilidades**.



1.1. EL NÚCLEO DE OPERACIONES.

Una burocracia profesional utiliza como mecanismo de coordinación la normalización la normalización de habilidades y conocimientos, por lo que usa sus parámetros de diseño correspondientes: **la preparación y el adoctrinamiento**.

El núcleo de operaciones estará formado por profesionales debidamente preparados u adoctrinados, por lo que tienen cierto control sobre sus tareas trabajando con cierta independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con los clientes.

La preparación inicial la suelen recibir durante varios años en una institución especializada en donde las habilidades y conocimiento serán formalmente programados en el incipiente profesional. A esto le sigue un periodo de preparación práctica, en donde se aplican los conocimientos adquiridos formalmente y se perfeccionan las habilidades. Esta etapa termina con el proceso de adoctrinamiento que se inició en la educación formal.

El núcleo de operaciones es la parte central de la burocracia profesional, junto con el staff plenamente desarrollado, aunque éste se dedique plenamente a servir al núcleo de operaciones. Esto se debe a que el elevado coste de los profesionales favorece el apoyarlos en todo momento.

1.2. LA NATURALEZA BUROCRÁTICA DE LA ESTRUCTURA.

Mediante la preparación, el núcleo de operaciones interioriza las normas que sirven al cliente y coordinan el trabajo profesional. Así, la estructura de esas organizaciones es burocrática, obteniéndose su coordinación mediante el diseño y las normas de lo que hay que hacer. Las diferencias entre la burocracia profesional y maquinal son:

BUROCRACIA MAQUINAL	BUROCRACIA PROFESIONAL
<i>La tecnoestructura</i> diseña las normas de trabajo de los operarios.	Las normas surgen, generalmente, de <i>asociaciones profesionales externas</i> .
Recurre a la autoridad de naturaleza jerárquica (<i>poder del puesto</i>).	Hace hincapié en la autoridad de naturaleza profesional (<i>poder del experto</i>).
Cuando se le presenta un estímulo ejecuta una <i>secuencia normativa</i> de programas sin haber hecho ningún diagnóstico.	Intenta encontrar un <i>programa normativo</i> que se ajuste a una contingencia determinada.

1.3. EL PROCESO DE ENCASILLAMIENTO.

Hay concebir el núcleo de operaciones de una burocracia profesional como un **repertorio de programas normativos** (conjunto de habilidades que están dispuestos a utilizar los profesionales) que se aplican a situaciones predeterminadas (**contingencias**) que también están normalizadas. Por ello, el trabajo profesional consta de dos tareas:

1. Categorizar las necesidades del cliente de acuerdo con una contingencia, indicando el programa normativo que habrá que utilizar (*diagnóstico*).
2. Aplicar o ejecutar dicho programa (*tratamiento*).

Mediante el proceso de encasillamiento estas tareas se simplifican:

- a. Separar las distintas tareas de operaciones para asignárselas a profesionales individuales. Así, cada uno de ellos puede dedicarse a *perfeccionar sus habilidades*.
- b. *No negar la existencia de la incertidumbre*, sino intentar contenerla en los puestos profesionales.
- c. Crear en la estructura organizacional una *equivalencia entre las bases de agrupación funcional y de mercado*.

1.4. LA DESCENTRALIZACIÓN.

La **tecnoestructura** no está muy elaborada, pues las necesidades de formalización y planificación del trabajo es muy limitada. La **Línea media** es también reducida: al ser escasa la necesidad de supervisión directa de los operarios como de adaptación mutua entre ellos, las unidades operativas pueden ser muy grandes y con pocos directivos en el primer nivel.

La burocracia profesional es una estructura sumamente **descentralizada en sus dimensiones horizontal y vertical**. El poder del profesional deriva de:

- *La complejidad del trabajo* impide la supervisión por parte de directivos o la normalización por los analistas.
- La existencia de una *fuerte demanda de sus servicios*.

Este le permite una movilidad profesional y poder exigir una considerable autonomía en su trabajo. En estas organizaciones, la promoción está relacionada con la capacidad de resolver problemas profesionales cada vez más complejos.

1.5. LA ESTRUCTURA DIRECTIVA.

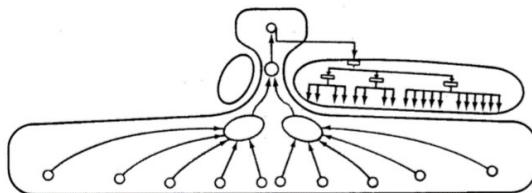
Los profesionales no solo controlan su propio trabajo, sino que también aspiran a un control colectivo de las decisiones directivas que los afectan. Para controlar estas decisiones, deben controlar la línea media.

Los directivos que quieran ejercer poder sobre estas estructuras burocráticas, tienen que ser miembros titulados de la profesión y deben ser elegidos, o al menos consentidos, por los operarios profesionales. Por esto, se configura una estructura directiva bastante democrática. La estructura directiva recurre a la **adaptación mutua** como mecanismo de coordinación, por lo que serán frecuentes los **dispositivos de enlace**, abundando los comités permanentes y los grupos de *trabajo ad hoc*.

Las burocracias profesionales suelen describirse como **pirámides invertidas**, en las que los operarios profesionales aparecen encima y los directivos abajo, dispuestos a servirlos. De hecho, el cuerpo de directivos de línea se configura como una especie de staff de apoyo profesional. Sin embargo, el verdadero staff de apoyo de la estructura se presenta como una constelación de burocracia maquinaria dentro de la burocracia profesional. En la burocracia profesional surgen **dos jerarquías paralelas**:

- **DEMOCRÁTICA (ASCENDENTE)**: para los **profesionales**. En la jerarquía profesional, el poder profesional corresponde al carácter de experto.
- **DESCENDENTE**: para el **staff de apoyo** con forma de burocracia maquinaria. En la jerarquía no profesional el poder y el status dependen del puesto administrativo.

Ambas jerarquías se mantienen bastante independientes entre sí.





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

WUOLAH
+ BBVA



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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

1.6. LOS ROLES DEL DIRECTIVO EN LA BUROCRACIA PROFESIONAL.

Aunque el mando directivo de la burocracia profesional no controla directamente a los profesionales bajo su "mando", sí puede desempeñar una serie de roles que le otorgan un considerable poder indirecto en la estructura. El directivo de la burocracia profesional dedica mucho tiempo a **corregir las anomalías de la estructura**.

Sin embargo, no ocurre a menudo que los altos directivos puedan imponer una solución. Lo que realmente ocurre es que los directivos de las unidades se reúnen y negocian una solución en nombre de sus representados. Los directivos profesionales, especialmente los situados en niveles superiores, desempeñan papeles de enorme importancia en los límites de la organización, entre los profesionales internos y las partes interesadas de fuera.

Los profesionales suelen rechazar las tareas de dirección y administración, lo que paradójicamente, le lleva a depender del directivo eficaz. El directivo profesional solo conserva su poder mientras sirve efectivamente a los intereses de los profesionales que tiene a su cargo.

1.7. LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La **estrategia**, entendida como pauta integrada de decisiones comunes a toda la organización, pierde en gran medida su sentido en la burocracia profesional. Cada profesional goza de una gran autonomía y, en consecuencia, cada profesional puede plantearse sus propias estrategias, con ciertos límites impuestos por las asociaciones e instituciones de preparación profesional.

Estas estrategias son inculcadas en los profesionales durante su preparación formal, siendo luego modificadas a medida que van surgiendo nuevas necesidades. No obstante, existe cierta libertad que permite que cada organización dentro de la profesión adopte las estrategias básicas a sus propias necesidades.

Se puede decir, por lo tanto, que las estrategias propias de la burocracia profesional representan el efecto acumulativo en el transcurso del tiempo de los proyectos que sus miembros logran defender para que se adopten. Todo buen directivo debe pretender el cambio de la organización, alterando sus estrategias para una mayor efectividad, que es lo que debe pretender el directivo de la burocracia profesional usando su poder informal.

2.- CONDICIONES / FACTORES DE CONTINGENCIA.

- **EDAD.** Factores de menor importancia. Las burocracias profesionales quedan muy poco afectadas por la edad y el tamaño de las organizaciones en que están integradas.
- **TAMAÑO.**
- **ENTORNO:** complejo y estable, pues es necesario para tener trabajadores cualificados que utilizan conocimientos difíciles de aprender.
- **SISTEMA TÉCNICO:** no es excesivamente regulador ni sofisticado ni automatizado.

EJEMPLO CLÁSICO: organización de servicio profesional.

3.- VARIANTES DE LA BUROCRACIA PROFESIONAL.

1. BURO – ADHOCRACIA PROFESIONAL.

En estas estructuras, las burocracias profesionales se ven sometidas a la presión de entornos más dinámicos que precisan nuevas soluciones para problemas nuevos o precisan de sistemas técnicos más sofisticados para prestar su servicio profesional.

2. EMPRESA ARTESANAL.

La organización recurre a artesanos cualificados que utilizan instrumentos relativamente sencillos para producir output normalizadas.

3. BUROCRACIA PROFESIONAL DISPERSA.

Los mercados en los que operan las burocracias profesionales están diversificados por zonas geográficas. El problema de mantener la lealtad a la organización se acentúa dado que los profesionales realizan su trabajo autónomo en lugares remotos, lejos de la estructura administrativas.

EJEMPLO: agencias de inteligencia, empresas internacionales de consultoría.

4. BUROCRACIA PROFESIONAL SIMPLE.

Los profesionales aplican habilidades complejas y adoptan un líder fuerte, e incluso autocrático, como en las estructuras simples.

EJEMPLO: una orquesta sinfónica.

4.- TEMAS RELACIONADOS CON LA BUROCRACIA PROFESIONAL.

La burocracia profesional es muy especial pues satisface las necesidades primordiales de los hombres y mujeres actuales:

- *Es relativamente democrática*, pues difunde su poder directamente entre los trabajadores que son profesionales, concentrándose dicho poder en aquellos que son los mejores en su profesión.
- *Otorga una gran autonomía al operario profesional*, que se logra liberar de una continua necesidad de coordinación con los compañeros. Esto permite perfeccionar su habilidad sin que existan interferencias.

Por ello, los profesionales que prestan sus servicios en estas organizaciones suelen ser responsables y muy motivados en la realización de su trabajo y en la atención a sus clientes. La burocracia profesional retira cualquier obstáculo que impida una estrecha relación personal/laboral entre profesional y su cliente. Pero esto mismo es lo que causa los principales problemas:

- *No existe control* alguno del trabajo fuera de la profesión.
- *No existe forma de corregir deficiencias* que los profesionales suelen pasar por alto.

4.1. PROBLEMAS DE COORDINACIÓN.

La coordinación se consigue exclusivamente mediante la normalización de habilidades, pero es insuficiente para coordinar a:

- **PROFESIONAL CON STAFF DE APOYO:** el miembro del staff se verá sometido a la presión de dos sistemas de poder: el de la autoridad formal de sus superiores jerárquicos y el poder del experto profesional (informal).
- **PROFESIONALES ENTRE SÍ:** causado por el hecho de que las burocracias profesionales son entidades integradas, sino colecciones de individuos que se reúnen para aprovechar recursos y servicios de apoyo comunes.

El proceso de encasillamiento es fuente de muchísimos conflictos: mientras que funcione de forma eficaz, la burocracia profesional también lo hará; pero nuevas contingencias no previstas se introducen constantemente y esas nuevas realidades son forzadas a encajar dentro de una categoría u otra.

4.2. PROBLEMAS DE LIBERTAD DE ACCIÓN.

Se supone que el proceso de encasillamiento dentro de la burocracia profesional retiene toda la incertidumbre en determinados puestos profesionales. Esto es una fuente de problemas para la organización, ya que se deja una total libertad de acción a los profesionales que, se muestran competentes y concienzudos. Y la burocracia profesional no hace caso a estos.

Por otra parte, la libertad de acción también estimula a muchos profesionales para que se desatiendan de las necesidades de la organización: **son leales a la profesión, no al lugar donde la ejercen.**

4.3. PROBLEMAS DE INNOVACIÓN.

La innovación implica cooperación. Los programas ya existentes pueden ser perfeccionados, pero los nuevos exigen la combinación de especialidades distintas, exigiendo un esfuerzo interdisciplinario. El problema radica en la falta de voluntad de cooperación interdisciplinaria entre profesionales y problemas de innovación. La burocracia profesional es una estructura inflexible, adecuada para producir output normalizados, pero inadecuada para producir otros nuevos.

Pero en la burocracia profesional, con la autonomía de los operarios y la toma de decisiones ascendente y en la asociación profesional, con sus procedimientos democráticos propios, el poder para implantar el cambio queda disperso. De ahí que los procesos de cambio sean largos, lentos y difíciles y estén caracterizados por interminables intrigas y luchas políticas por parte de los profesionales y directivos más emprendedores.

4.4. RELACIONES DISFUNCIONALES.

Los ajenos a la profesión observan los problemas como consecuencia de la falta de control externo del profesional y de su profesión, por lo que necesita recurrir a otros mecanismos de coordinación para controlar el trabajo profesional:

- *La supervisión directa* implica la imposición de un nivel de supervisión intermedio para que vigile a los profesionales. Esto puede funcionar en casos de negligencia extrema del profesional, al cual se puede vigilar para proceder a una sanción.
- *La normalización* sirve a menudo para obstaculizar y desanimar a los profesionales en vez de proporcionar un control sobre su trabajo. Los motivos son la complejidad del trabajo y la vaguedad de los outputs.

El hecho es que el trabajo complejo no puede realizarse si el operario encargado de ejecutarlo no tiene control sobre él. Sin embargo, un excesivo celo regulador para el control del profesional conduce a la centralización y a la formalización de la estructura, convirtiendo a la burocracia profesional en una burocracia maquinaria. Es decir, el poder se escapa de los profesionales para pasar a los directivos y tecnoestructura.

Los cambios en una burocracia profesional deben introducirse lentamente en el proceso del cambio de profesionales. Y si se produce una resistencia a dichos cambios, lo mejor que puede hacer las sociedades presionar a las asociaciones profesionales y a los centros de formación más que a las burocracias profesionales.

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

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBO max

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.

TEMA 12.- LA ORGANIZACIÓN MISIONARIA: TIPO D.

1.- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MISIONARIA.

Cuando una organización posee una cultura fuerte y sus miembros están plenamente identificados con la misión, los objetivos y la escala de valores y creencias organizacionales se crea una nueva organización. Esta organización se articula en torno a la única parte intangible de la organización: su ideología o cultura. Esto actúa como elemento aglutinante y homogeneizador, por lo que la **normalización de los valores** se erige como el mecanismo de coordinación clave para estas estructuras.



1.1. EL REFORZAMIENTO DE LA IDEOLOGÍA A TRAVÉS DE LAS IDENTIFICACIONES.

La identificación del individuo con la organización y su lealtad hacia ella pueden ser intensas. Esta identificación se puede realizar de diferentes formas:

- **NATURAL:** la escala de valores de la organización atrae al nuevo miembro.
- **SELECCIÓN:** la organización elige a sus nuevos miembros siguiendo el criterio básico de que la escala de valores de éstos sea lo más congruente posible con los valores predominantes en la ideología organizacional.
- **EVOCACIÓN:** cuando la necesidad de lealtad a la ideología organizacional es muy importante, la organización suele recurrir a procesos informales de socialización y a programas especiales de adoctrinamiento.
- **CALCULADA:** los individuos se adecuan a la escala de valores porque dicha identificación le supone alguna ganancia o retribución concreta.

El interés por una identificación seleccionada, reforzada con sistemas de socialización y adoctrinamiento, es indicativo de que la organización posee una cultura característica, ya que refleja el empeño de la organización por sustentar dicha ideología. Cuando los procesos informales de socialización funcionan de forma natural, puede decirse que la cultura parece ser fuerte.

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



WUOLAH
+ BBVA

1.2. LA MISIÓN COMO OBJETIVO PRIMARIO.

En estas organizaciones, las decisiones y acciones que toma la organización están motivadas por el deseo de llevar a cabo la misión de la organización, de preservarla, de extenderla y de perfeccionarla. Hay tres características fundamentales:

- *Ha de ser clara y concreta*, de forma que los miembros de la organización la puedan identificar y comprender fácilmente.
- Ha de tener unos *propósitos y métodos bien establecidos* que la sitúen en una zona claramente delimitada de la sociedad. Tiene que ser claramente distintiva.
- La *misión ha de resultar atrayente* para los miembros de la organización, de forma que se puedan identificar con ella de forma natural.

Los miembros normalmente se incorporan a la organización por su identificación con el propósito básico de la organización. **Los miembros la consideran como un medio para servir y quizás para mejorar la sociedad.** Como resultado de ello, los miembros de la organización que se resisten a cualquier intento de cambiarla. La misión y la ideología que la sustenta deben preservarse a cualquier coste, por lo que es profundamente conversadora.

La supervivencia es solo importante para preservar la misión y la eficiencia sirve únicamente para garantizar la realización de la misión. El objetivo del crecimiento es importante en la medida que permite extender la misión. Las recompensas más importantes suelen ser de naturaleza intrínseca y se derivan del sentimiento de orgullo al participar en los logros de la organización.

1.3. LA COORDINACIÓN Y LOS PARÁMETROS DE DISEÑO.

El poder de esta configuración reside básicamente en su ideología, que es compartida por todos los miembros. El elemento clave es **la lealtad**, la devoción, incluso la sumisión hacia esta ideología. La organización refuerza la identificación natural con un proceso de evocación, basado en la socialización continua y acompañada de programas de adoctrinamiento. Una vez terminado el proceso, el comportamiento de los miembros es perfectamente predecible, ya que se adaptará de forma voluntaria a los valores y creencias que definen la cultura organizacional.

El comportamiento predeterminando y predecible convierte a una organización en una estructura burocrática que consigue su coordinación y cohesión interna mediante la **normalización de valores**. Así se consigue la interiorización de la ideología, su plena identificación y un comportamiento perfectamente predecible. Es lo que se podría llamar una burocracia ideológica.

El **poder** reside en la ideología, lo que hace que se asemeje a la estructura simple en lo relativo a su falta de elaboración y sencillez: ausencia de controles burocrático y, por tanto, de analistas que los diseñen y escasa necesidad de directivos intermedios. Como resultado, no es frecuente la división del trabajo. Una vez seleccionados los miembros, son “homogeneizados” en torno a la ideología y a la misión de forma que puedan rotar en sus puestos ocupando unos las posiciones de los otros según lo que se decida o se necesite.

Por ello, la organización misionaria presenta la forma más pura de descentralización. Esto implica que todos los miembros tienen una autonomía dentro de los límites. La coordinación que no se pueda hacer mediante la ideología, se puede realizar mediante la **adaptación mutua**.

1.4. EL PAPEL DEL LÍDER.

El líder de la organización misionaria personifica la ideología de la organización y se convierte en el guardián de sus esencias ideológicas y en el portavoz e intérprete de las mismas ante todos los miembros de la organización, quienes depositan de forma natural y voluntaria toda su confianza en el líder.

Cualquier intento de cambiar las tradiciones es interpretado como una “desviación” de los principios. El líder de una organización misionaria ejerce el poder que le transmite la ideología mediante un estilo directivo claramente carismático.

2.- CONDICIONES / FACTORES DE CONTINGENCIA.

- **EDAD:** no suele ser **ni muy joven ni muy vieja**. La propia naturaleza de la ideología organización requiere tiempo, pero el paso del tiempo también suele actuar contra la misión y la ideología probando su envejecimiento o decadencia. Con el tiempo pueden surgir nuevos valores en la sociedad que conviertan en obsoletos los pilares.
- **TAMAÑO:** las organizaciones misionarias pueden ser **pequeñas**, ya que el contacto personal entre sus miembros es muy importante para mantener la cohesión y la identificación con la ideología. Pero un tamaño pequeño puede limitar la consecución de una misión ambiciosa. La solución es ser pequeña y grande a la vez reproduciéndose a sí misma a fin de formar una especie de federación de enclaves autónomos fuertemente relacionados entre sí a través de la ideología común.
- **SISTEMA TÉCNICO:** se suele desarrollar mejor con sistemas técnicos **no demasiados reguladores ni sofisticados**.
- **ENTORNO:** estable, para poder garantizar el afianzamiento de la ideología y poder actuar sobre el entorno y transformarlo en el caso de que sea de su misión. Tiene que ser **estable y sencillo**.

3.- VARIANTES DE LA ORGANIZACIÓN MISIONARIA.

1. ORGANIZACIONES REFORMADORAS.

Su misión está orientada a reforzar cambios revolucionarios o radicales en la sociedad y la organización se considera a sí misma como el instrumento necesario para provocar dichos cambios. A los miembros se les pide una lealtad total y no se permite la mínima desviación. Se usa de forma intensiva el adoctrinamiento e incluso el aislamiento al mundo exterior. El dilema se encuentra en mantener la lealtad sin un sistema de autoridad formal, pero al final la organización se transforma en una estructura autocrática o autoritaria.

EJEMPLOS: *grupos terroristas, partidos políticos revolucionarios.*

2. ORGANIZACIONES CONSERVADORAS.

En estas organizaciones se intenta cambiar la sociedad tratando de cambiar a sus propios miembros. La diferencia entre esta y la reformadora es que la reforzadora trata de forzar o convencer a los agentes externos a cambiar, mientras que la conservadora trata de cambiar la conducta de sus propios agentes.

Estas organizaciones deben estar **aisladas** todo lo posible para poder tener un compromiso total de sus miembros manteniéndolos ajenos a cualquier influencia externa. Sin embargo, necesita reclutar un gran número de miembros y disponer de recursos necesarios para implantar su misión. El peligro de desaparición de estas organizaciones es alto cuando han de afrontar el dilema de apertura o protección frente al exterior.

3. ORGANIZACIONES DE CLAUSTRO.

Algunas organizaciones misionarias de las que se encierran en sí mismas logran perpetuar durante un largo tiempo. Estas organizaciones han renunciado a cambiar la sociedad, pues pretenden que sus miembros lleven un estilo de vida único acorde con la misión y la ideología de la organización. Para lograr esto se encierran a cualquier influencia externa que pueda comprometer sus valores. La principal amenaza es ella misma, pues el aislamiento dificulta la tarea de atraer e incorporar nuevos miembros capaces de identificarse con ellas.

Ø ORGANIZACIONES PSEUDOMISIONARIA.

Son organizaciones que a simple vista parecen ser misionarias porque aparentemente reúnen sus principales características, pero no lo son. Suelen responder a **estructuras maquinariales, a estructuras simples (autocráticas) e incluso a burocracias profesionales**. La principal diferencia entre estas y las verdaderamente misionarias radica en la perversión del sentido de la misión que se produce en estas.

Los miembros de las organizaciones pseudomisionarias no están para perseguir ninguna misión, sino más bien para satisfacer alguna necesidad personas y lograr objetivos personales. No se identifican de forma natural, sino calculada. **La misión es una fachada** para lograr lo objetivos personales o para la organización poder alcanzar los objetivos clásicos de cualquier otra organización.

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

WUOLAH
+ BBVA



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.

TEMA 13.- LA FORMA DIVISIONAL.

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

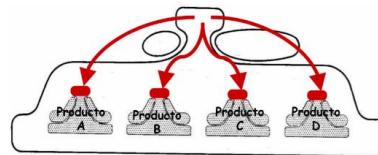


WUOLAH
+ BBVA

1.- DESCRIPCIÓN DE LA FORMA DIVISIONAL.

La **forma divisional** es una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura central. Estas entidades son unidades de la línea media denominadas **divisiones**. Esta estructura se diferencia de las otras en que no es una estructura completa desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones, sino de una estructura superpuesta en otra. Las divisiones pueden adoptar cualquiera de las otras cuatro configuraciones, aunque es muy fuerte la presión para que se configuren como **burocracias maquinariales**.

La forma divisional se centra en la relación estructural entre la sede central y las divisiones, es decir, entre el ápice estratégico y la parte superior de la línea media.



1.1. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO Y LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.

La forma divisional recurre a la agrupación en **base a mercado** para las unidades de la parte superior de la línea media. La dispersión de las funciones minimiza la interdependencia entre divisiones, de forma que cada una de ellas pueda funcionar de forma semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con las demás. El ámbito de control del ápice estratégico puede ser bastante amplio.

La descentralización es limitada: no tiene porqué transcendir de la delegación de los pocos directivos de la sede central a unos cuantos más que están al mando de las divisiones. Se requiere una descentralización de **tipo paralelo vertical limitado**. La sede central permite que las divisiones disfruten de una autonomía casi completa para tomar sus propias decisiones, controlando después el resultado de las mismas. El principal mecanismo de coordinación es la **normalización de los resultados**, mientras que el principal parámetro de diseño es el **sistema de control de rendimiento**.

La sede central debe recurrir a la **preparación y al adoctrinamiento** a la hora de diseñar estos puestos de trabajo críticos. Los directivos divisionales son "minidirectores" generales que gestionan sus propias operaciones. Por ello, la línea media (a la que pertenecen esos minidirectores) es la parte fundamental de la organización. La sede central tiene la responsabilidad de preparar esos directivos con el fin de normalizar sus habilidades de gestión.

El adoctrinamiento se usa también para asegurar que los directivos divisionales se propongan alcanzar los objetivos generales de la sede central en lugar de las metas más cercanas y limitadas de sus propias divisiones.

La **supervisión directa** sirve como mecanismo de refuerzo para la coordinación de la forma divisional. Cuando surgen problemas en una división, es posible que los directivos de la sede central tengan que intervenir. Esta necesidad de supervisión directa reduce en cierto grado el ámbito de control de los directivos de la sede central.

1.2. LA ESTRUCTURA DE LAS DIVISIONES.

Las divisiones pueden adoptar cualquiera de las configuraciones, sin embargo, producen sus mejores resultados con estructuras de **burocracia maquinal** en sus divisiones. La explicación es por la normalización de outputs, la clave del funcionamiento de la estructura divisional. La única forma en que la sede central logra conservar el control y proteger a la vez la autonomía divisional es efectuando un control monitor a posteriori del rendimiento de las divisiones. Esto requiere el establecimiento de normas de rendimiento definidas que dependen de dos condiciones:

- Cada división debe tratarse como *un solo sistema integrado con un solo conjunto consiste de objetivos*. El acoplamiento interno de cada división tiene que ser fuerte.
- Estos *objetivos tienen que ser operativos*, es decir, se tiene que prestar a medidas cuantitativas de control de rendimiento.

La **divisionalización** conduce a la estructura de las divisiones hacia la forma de burocracia maquinal, independientemente de cuáles sean sus tendencias originales. El sistema de control de rendimiento de la forma divisionales debilita la naturaleza orgánica de la estructura simple y de la adhocracia minando asimismo la noción de autonomía del operario en la burocracia profesional. **La burocracia maquinal es la única forma cuya estructura fundamental no cambia con la divisionalización.**

1.3. EL PODER DE LAS DIVISIONES DE LA SEDE CENTRAL.

La sede central retiene ciertas parcelas de poder que se materializan en seis funciones básicas:

1. *El rol directivo del empresario es la formulación de la estrategia general producto/mercado de la organización.* Las divisiones determinan las estrategias para ciertos mercados, mientras que la sede central determina cuáles serán esos mercados.
2. La sede central *asigna los recursos financieros globales*: extraen fondos de divisiones que no los necesitan o reúne los fondos necesarios en los mercados de capital cuando sea necesario.
3. La sede central *diseña, con la ayuda de su propia tecnoestructura, el sistema de control del rendimiento.* Los directivos del ápice estratégico deciden cuáles serán las medidas de rendimiento y cuáles serán los plazos de entrega para comunicar los resultados de rendimiento a la sede central.
4. La sede central *nombra y sustituye los directivos de las divisiones.* Debe determinar quién se hará cargo de cada división, por lo que el éxito de la división depende de la elección de entre las personas más indicadas, con la confianza y capacidad necesarias para gestionar eficazmente las operaciones semiautónomas, pero de acuerdo con los objetivos de la organización global.

5. La facultad de los directivos de la sede central para *visitar las divisiones* de vez en cuando, efectuando un control monitor del comportamiento divisional a nivel personal, con el objeto de llegar a conocerlas lo suficiente como para poder prever los problemas.
6. La sede central *proporciona algunos servicios de apoyo comunes* a las divisiones. Toda organización que desee adoptar una forma divisional “pura” deberá limitar severamente el número de servicios de apoyo que proporcione la sede central puesto que cada uno de ellos impondrá restricciones a las divisiones limitando su autonomía.

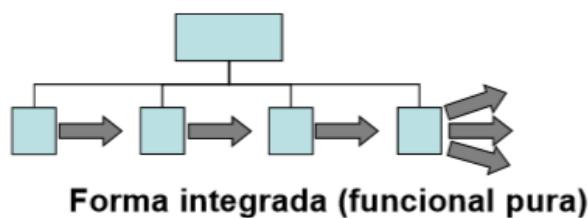
2.- CONDICIONES / FACTORES DE CONTINGENCIA.

- *EDAD*: en las organizaciones de cierta edad, los directivos llegan a cansarse de los mercados tradicionales y deciden “diversificar”. La forma divisional surge como la tercera fase del desarrollo estructural.
- *TAMAÑO*: las organizaciones que empiezan a volverse grandes se prestan más a la diversificación. Cuanto mayor sea una empresa con relación a sus competidores más llega a dominar el mercado tradicional.
- *SISTEMA TÉCNICO*: la divisionalización solo es posible cuando el sistema técnico puede ser eficientemente separado formando segmentos, uno para cada división.
- *PODER*: el poder explica la asociación de pequeñas organizaciones que tienen que unificarse para poder estar a la altura de las grandes. Los directivos de división fomentan el crecimiento, la diversificación y la divisionalización para dar mayor relieve a sus puestos.
- *ENTORNO*: la forma divisional es la reacción estructural propia de una burocracia maquinal integrada que funciona en un entorno simple y estable y que haya diversificado en la dimensión horizontal sus servicios o líneas de productos.

3.- VARIANTES DE LA FORMA DIVISIONAL.

3.1. LA FORMA INTEGRADA.

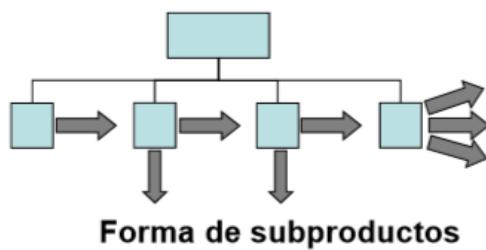
La forma integrada es la **forma puramente funcional** utilizada por las corporaciones cuyas actividades de producción forman una cadena integrada interrumpida. Solo se vende el producto final a los clientes. Las estrechas interdependencias entre las distintas actividades imposibilitan el uso de la forma divisional, de forma que se organizan como burocracias maquinariales funcionales o adhocracias si están en entornos complejos y dinámicos. Normalmente producen una sola línea de productos.



3.2. LA FORMA DE SUBPRODUCTOS.

Cuando la empresa integrada busca mercados más amplios puede optar por diversificar sus líneas de productos finales y adoptar una forma divisional pura. Otra alternativa menos arriesgada es empezar a **comercializar sus productos intermedios** en el mercado. Esto introduce pequeñas interrupciones en la cadena de procesos creando la necesidad de una medida de divisionalización de su estructura que puede denominarse forma de los subproductos.

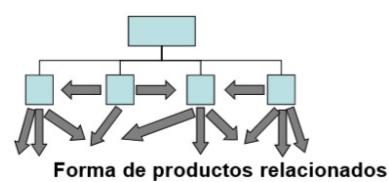
Cada eslabón de la cadena de procesos puede ahora recibir cierta autonomía a fin de comercializar sus subproductos. La sede central conserva un control considerable sobre la formulación de estrategias, así como sobre algunos aspectos de operaciones.



3.3. LA FORMA DE PRODUCTOS RELACIONADOS.

Algunas corporaciones continúan diversificando sus mercados de subproductos, siguiendo con la descomposición de sus cadenas de procesos hasta que lo que venden las divisiones en el mercado se vuelve más importante que lo que se suministra entre sí. Lo que suele mantener unidas a las divisiones de estas empresas es un denominador común entre productos: una habilidad o tecnología imprescindible. Las divisiones abastecen también a menudo a muchos de los mismos clientes de fuera.

La planificación central de la sede debe limitar más que la correspondiente a la forma de subproductos, preocupándose más de medir el rendimiento que de prescribir acciones. Las interdependencias que rodean al tema central que rodean al tema central de producto/mercado contribuyen a que la sede central conserve funciones comunes consideradas críticas.



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

WUOLAH
+ BBVA



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.



Abre tu cuenta

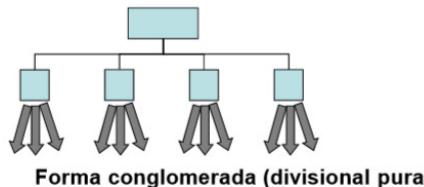


WUOLAH
+ BBVA

3.4. LA FORMA CONGLOMERADA.

A medida que las empresas de productos relacionados se expanden en nuevos mercados o adquiere otras empresas, la organización va adoptando la forma conglomerada con una **forma divisional más pura**, que definimos como estructura básica.

Cada división atiende a sus propios mercados, ofreciendo líneas de productos no relacionados con las demás divisiones. En el conglomerado no existen importantes interdependencias entre las divisiones, a excepción de los recursos mancomunados, por lo cual el sistema de planificación y control de la sede central se convierte en un mero vehículo de regulación del rendimiento económico.



3.5. FORMAS SEGÚN FACTORES DEL ENTORNO.

EL factor de contingencia primordial es la diversidad de los mercados. **La estructura (divisionalización) es una consecuencia de la estrategia (la diversificación)**. La divisionalización estimula una mayor diversificación: la facilidad con la que la sede central puede añadir una nueva división a esta estructura la estimula a hacerlo.

Si no existe una diversificación de productos y servicios, la diversificación regional o de clientela, resulta a menudo una divisionalización incompleta. Al ofrecer productos y servicios idénticos en cada región, la sede central tiende a centralizar gran parte de las decisiones. Esta centralización y concentración de determinadas funciones, algunas críticas para la formulación de estrategias, reduce la autonomía divisional, acercándose a una burocracia maquinal, ero cuyas operaciones se dividen en unidades de mercado claramente definidas.

1. BUROCRACIA DUPLICADA.

Es un híbrido entre una burocracia maquinal y la forma divisional que surge cuando una organización establece divisiones regionales idénticas y concentra a continuación ciertas funciones en la sede central.

EJEMPLOS: sector servicios y sector de fabricación.

2. FORMA DIVISIONAL PERSONALIZADA.

Es un híbrido entre la estructura simple y la forma divisional que surge cuando los directivos de la sede central aumentan su supervisión personal para compensar una débil normalización de output.

3. FORMA DIVISIONAL SOCIALIZADA.

Es un híbrido entre la burocracia profesional y la forma divisional que surge cuando se intenta controlar el comportamiento de las divisiones recurriendo a la socialización, nombrando únicamente directivos sumamente identificados con la organización.

4.- TEMAS RELACIONADOS CON LA FORMA DIVISIONAL.

4.1. VENTAJAS ECONÓMICAS DE LA DIVISIONALIZACIÓN.

La forma divisional ofrece cuatro ventajas básicas sobre la estructura funcional:

- *Fomenta la asignación eficiente de capital.* La sede central puede elegir dónde colocar los fondos concentrándose así en los mercados más fuertes.
- Al abrir el camino a oportunidades de gestión de negocios individuales, la forma divisional ayuda a *preparar a los directores generales*.
- La forma divisional *reacciona estratégicamente*.
- La forma divisional *dispersa los riesgos*. Si se rompe un solo eslabón de la cadena de operaciones de la estructura funcional, su funcionamiento se detiene por completo, a diferencia de la divisional, donde se puede aislar sin afectar a los demás.

4.2. EL PAPEL DE LA SEDE CENTRAL.

Una de las cosas que son incapaces de ofrecer tanto los directivos de la sede central como el consejo de administración es la gestión del negocio individual. Un fuerte conjunto de fuerzas estimula a los directivos de la sede central a que usurpen el poder divisional, centralizando en determinadas decisiones de producto/mercado en la sede central.

Sin embargo, gran parte de la información para elaborar estrategias es especulativa y difícil de cuantificar o documentar formalmente. La falta de tiempo para entender los negocios es el motivo por el cual las organizaciones se divisionalizan de entrada, para poder proporcionar a cada división (negocio) la atención exclusiva de un directivo divisional.

Así, concluimos que una de las funciones que **NO** realiza la sede central es la gestión de las divisiones. Entre aquellas que sí desempeña: establecimiento de los objetivos para las divisiones, control monitor del rendimiento, mantenimiento de los contactos personales con los directivos divisionales, aprobación de los principales gastos de capital de las divisiones...

4.3. LA ESTRUCTURA SOCIAL Y EL SISTEMA DE CONTROL DE RENDIMIENTO.

El sistema de control de rendimiento de la forma divisional es la principal fuente de su eficiencia económica, pero también tiene una serie de repercusiones negativas de naturaleza social. Cada decisión estratégica tiene consecuencias tanto sociales como económicas. La forma divisional requiere que la sede central controle las divisiones mediante criterios de rendimiento sobre todo financieros. Al verse obligado a concentrarse en las consecuencias económicas, el directivo de la división llega a hacer caso omiso de sus repercusiones sociales.

Los costes sociales de la gran envergadura pueden los más grandes. La grandeza equivale a la burocracia y además existen fuerzas en la forma divisional que la hacen centralizar el poder, no solo a nivel divisional sino también en la sede central.

Otra fuerza que presiona a la centralización en detrimento de la libertad de acción de las divisiones radica en la necesidad de proteger a la corporación de comportamiento ineficientes de las divisiones, lo que aumenta la necesidad de ejercer un control monitor directo de las divisiones por parte de la sede central. Dicha concentración de poder dentro de la organización también conduce a la conglomeración, a la divisionalización y a la concentración de poder en esferas ajenas a la organización.

En general, la forma divisional pura no funciona efectivamente fuera del sector privado. El centro neurálgico de la forma divisional radica en la autonomía del directivo divisional para gestionar su unidad y cumplir con los objetivos propuestos por los sistemas control de rendimiento corporativo. Esta autonomía incluye el control sobre sus subordinados.

El problema de mayor gravedad para la viabilidad de la forma divisional pública sigue siendo el de la medida: sin medidas precisas y objetivas la forma divisional pura no puede funcionar y por tanto tiene que encontrar otras formas de controlar las divisiones. Una de estas formas es la socialización. Por lo tanto, la forma divisional pura (conglomerada) surge como configuración estructural simbólicamente situada al borde del abismo.

1.- DESCRIPCIÓN DE LA ADHOCRACIA.

Ninguna de las configuraciones estructurales estudiadas es capaz de realizar una innovación compleja y sofisticada. Para desarrollar este tipo de innovaciones se precisa de una estructura que sea capaz de **combinar expertos** provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos ad hoc que funcionen sin impedimentos, una configuración sumamente orgánica: la adhocracia.

EJEMPLO: organizaciones basadas en laboratorios (hospitales, universidades, agencias publicitarias, empresas de consultoría...).

1.1. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO.

La organización innovadora no puede contar con ninguna forma de normalización para la coordinación de las actividades creativas e innovadoras. Así, evita las principales características de la burocracia. La coordinación ya no puede planificarse, sino que tiene que surgir a través de la interacción.

Las adhocracias cambian su forma interna con una frecuencia sorprendente, por lo que las organizaciones que se agrupan en esta configuración no suelen poseer un organigrama formal. La adhocracia es la estructura que menos respeta los principios clásicos de gestión, especialmente de la unidad de mando. **La información y los procesos de decisión fluyen informal y flexiblemente** hacia donde sean necesarios para incitar la innovación.

Para desarrollar innovaciones complejas y sofisticadas, la adhocracia tiene que contratar y conferir poder a expertos profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación. Sin embargo, **no puede recurrir a la normalización de habilidades** para la coordinación de tareas de otros expertos, pues esto conduciría a la normalización y no a la innovación. Por ello, debe concebir los conocimientos y habilidades existentes como bases a partir de las cuales poder construir otros nuevos.

La adhocracia tiene que transgredir los límites de la especialización y la diferenciación convencionales. Los distintos especialistas tienen que reunir todas sus fuerzas en equipos multidisciplinares, cada uno de los cuales se forma alrededor de un proyecto de innovación determinado. La herramienta que se usa **es la estructura matricial**: los expertos se agrupan en unidades funcionales para los asuntos internos, desplegándose en equipos de proyectos para poder desempeñar el trabajo básico de la innovación.

La coordinación dentro de y entre estos tipos de proyecto puede conseguirse con el uso de la **adaptación mutua** como principal mecanismo de coordinación, siendo muy importante el uso de **dispositivos de enlace**. En la adhocracia abundan los grupos y comités de trabajo.

Por todo esto, afirmamos que la adhocracia es una estructura muy descentralizada, tanto horizontal como verticalmente, pero dicha **descentralización es selectiva**, es decir, se sitúa el poder de decisión donde se hallas los conocimientos necesarios. El poder de decisión está distribuido según la naturaleza las decisiones que haya que tomar.



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

WUOLAH
+ BBVA



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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

1.2. LA ESTRUCTURA DIRECTIVA.

La relación entre el núcleo de operaciones y la estructura directiva es distinta de la que podamos hallar en cualquier otra configuración estructural:

- *En la adhocracia administrativa*, el núcleo de operaciones está truncado, siendo, por lo tanto, poco importante en la organización.
- *En la adhocracia operativa*, tanto el núcleo de operaciones como la estructura directiva se confunden, formando una sola entidad.

En ambos casos, es necesario la necesidad de directivos de línea que ejerzan una estrecha supervisión directa de los operarios. Los directivos de línea se convierten en miembros funcionales de los equipos de proyectos, con la responsabilidad especial de conseguir la coordinación entre los mismos. **El poder de decisión fluye hacia cualquier individuo dotado de la experiencia debida.**

El **staff de apoyo** desempeña un papel central en la adhocracia, pues es en la adhocracia administrativa donde en dicho staff se hallan la mayoría de expertos de los cuales tanto depende esta estructura. La operativa alberga a dichos expertos tanto en el núcleo de operaciones como en el staff de apoyo. Dado que no se recurre a la normalización, es escasa el uso y necesidad de una tecnoestructura que desarrolle sistemas de regulación.

El componente administrativo de la adhocracia es una masa orgánica de directivos de línea y expertos de staff que trabajan conjuntamente en relaciones de cambio constante en proyectos ad hoc.

2.- CONDICIONES / FACTORES DE CONTINGENCIA.

- **EDAD:** las estructuras jóvenes suelen disponer de una estructura orgánica. Resulta difícil mantener durante mucho tiempo un comportamiento adhocrático en cualquier estructura, evitando que se formalicen comportamiento y asegurando un flujo constante de proyectos ad hoc realmente innovadores.
 - En el caso de *adhocracia operativa*, su éxito la conduce hacia condiciones más estables, es decir, a repetir determinados proyectos y a atender a contingencias que dominan mejor, transformándose con el tiempo en una burocracia profesional.
 - *Las adhocracias administrativas* se transforman en burocracias maquinariales con el tiempo. Cuando esto sucede, las organizaciones deciden estandarizar sus productos o realizar innovaciones menos sofisticadas, buscando entornos más estables.
- **SISTEMA TÉCNICO:**
 - **ADHOCRACIAS OPERATIVAS:** sencillos y no reguladores.
 - **ADHOCRACIAS ADMINISTRATIVAS:** sofisticados y automatizados.

- **ENTORNO:** dinámico y complejo. Es la única estructura orgánica y al mismo está descentralizada. Según la **H12**, las disparidades en el entorno de una organización estimulan su descentralización selectiva hacia las distintas constelaciones de trabajo, es decir, en forma de adhocracia administrativa.
- **TAMAÑO:** suele ser grande.

3.- VARIANTES DE LA ADHOCRACIA.

3.1. LA ADHOCRACIA OPERATIVA.

La adhocracia operativa **innova y soluciona** problemas directamente en nombre de sus clientes. Sus equipos suelen trabajar con contratos sobre pedido. Hace un esfuerzo creativo ante un problema, para dar con una solución novedosa.

Para cada adhocracia operativa encontramos una burocracia profesional correspondiente que realiza un trabajo similar, pero con una orientación más limitada. Al encontrarse ante un problema de un cliente, la adhocracia operativa inicia un esfuerzo creativo para resolverlo, pero la burocracia profesional lo encasilla para que corresponda a una contingencia conocida y aplicarle un programa normativo.

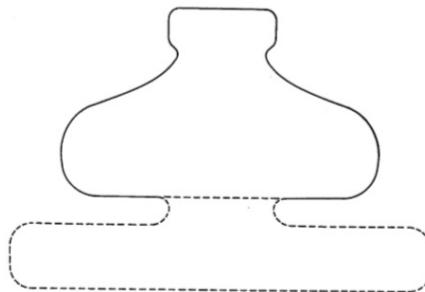
En la adhocracia operativa predominan los procesos de pensamiento divergente (inductivo) orientado a indagar en lo desconocido en busca de la innovación. En la burocracia profesional se recurre a procesos analíticos – deductivos, concentrándose en alcanzar la perfección.

Las tareas directivas y el trabajo de operaciones suelen combinarse en un solo esfuerzo, por lo que en la adhocracia operativa no suele diferenciarse entre sus niveles directivos y su núcleo de operaciones. Los directivos de la línea media y los de staff de apoyo pueden ocupar su lugar justo al lado de los especialistas de operaciones en los equipos de proyecto.



3.2. LA ADHOCRACIA ADMINISTRATIVA.

La adhocracia administrativa no trabaja por encargos específicos de sus clientes, sino que fabrica y vende sus propios productos. Podría decirse que **trabaja “para sí misma”**. Al contrario que la operativa, distingue claramente entre su componente directivo y su núcleo de operaciones, quedando este último separado del resto.



Este truncamiento puede producirse de tres formas distintas:

1. Cuando una organización siente la necesidad de ser innovadora, necesita un núcleo de operaciones en forma de burocracia maquinal, que puede establecerse como una constelación de trabajo claramente diferenciada. El componente directivo de la organización puede adoptar una estructura organizativa para poder innovar. En este caso, *el núcleo de operaciones se configura como una constelación de trabajo que adopta la forma de burocracia maquinal*.
2. *El núcleo de operaciones puede ser eliminado por completo*, siendo contratado a otras organizaciones. La organización realiza el trabajo de innovación y desarrollo, mientras que la producción se contrata con empresas de fabricación independientes.
3. *La automatización del núcleo de operaciones*. Este núcleo de operaciones es capaz de autogestionarse, que **no precisa de una supervisión directa** ni ningún otro control directo procedente del componente administrativo. Éste puede adoptar una estructura adhocrática, concibiendo proyectos para la introducción de nuevas instalaciones de operaciones.

3.3. FORMAS SEGÚN LOS FACTORES DE CONTINGENCIA.

1. ADHOCRACIA EMPRENDEDORA.

Esta estructura surge cuando se combina un entorno dinámico y complejo con organizaciones de tamaño pequeño. Es un híbrido entre la **estructura simple** y la **adhocracia operativa**.

EJEMPLO: pequeñas empresas altamente innovadoras.

2. ADHOCRACIA DIVISIONAL.

Esta estructura es un híbrido entre la **forma divisional** y la **adhocracia administrativa**. Es una configuración divisional con divisiones regionales y de productos en el mismo nivel jerárquico, formando una estructura matricial permanente. Resulta adecuada para las empresas que desarrollan, fabrican y comercializan muchos productos y materiales diversos, pero tecnológicamente interrelacionados, con amplios intereses de mercado en un negocio global en rápida expansión y un entorno cambio y drástico.

3. ADHOCRACIA PROVISIONAL.

Es un tipo de adhocracia que consiste en reunir a especialistas de distintas organizaciones para realizar un proyecto único.

4. ADHOCRACIA DE PROYECTO GIGANTESCO.

Estas adhocracias son adhocracias provisionales que reúnen a miles de expertos durante un determinado período de tiempo para relación de un solo gran proyecto.

5. ADHOCRACIA AUTOMATIZADA.

Adhocracias administrativas que están automatizadas (H6).

4.- TEMAS RELACIONADOS CON LA ADHOCRACIA.

4.1. LAS RELACIONES HUMANAS ANTE LA AMBIGÜEDAD.

A las personas creativas no les gusta ni la rigidez estructural ni la concentración de poder, por lo que las adhocracias les resultan un sitio estupendo para trabajar, pues es la única estructura para las personas que creen en más democracia que burocracia. Sin embargo, otras personas prefieren un orden y optan por las burocracias maquinales o profesionales.

La fuerte competencia hace que surja la politización de estas configuraciones. Combinando sus ambigüedades con sus interdependencias, la forma adhocrática puede resultar una organización bastante politizada e implacable. Sin embargo, en las adhocracias, el conflicto y la agresividad son elementos necesarios para poder incentivar la innovación. La labor de la dirección se ve reducida a intentar encauzarlos hacia fines productivos.

4.2. PROBLEMAS DE EFICIENCIA.

La adhocracia es la única estructura que está diseñada para solucionar problemas complejos y mal estructurados, lo que también se puede afirmar en relación con los costes de dicha innovación. Esto explica que la adhocracia sea un estructura aquejada de importantes problemas de eficiencia.

Aunque esté preparada para proyectos únicos, no es competente en el ámbito ordinario. La adhocracia es un fabricante a medida, por lo que puede ser tan eficiente como el resto de las estructuras, pero a un alto precio: **la ineficiencia**. Sus causas son:

- *El elevado coste de comunicación* en la toma de decisiones de problemas complejos y mal estructurados, por lo que hay que adoptar una forma participativa, colaborando con los expertos.
- *El desequilibrio entre distintas cargas de trabajo*, pues necesitan períodos de intenso esfuerzo alternados con otros de espera no productiva.

4.3. PELIGROS DE UNA TRANSICIÓN INADECUADA.

Una solución para los problemas de ambigüedad y de ineficiencia es cambiar la estructura, buscando estructuras más estables y burocráticas:

- Esto se consigue en *las adhocracias operativas* fácilmente. La organización selecciona los programas estándar que mejor hace o hace una innovación por última vez. Pero no siempre es adecuado.
- *La adhocracia administrativa* puede encontrarse con dificultades más graves cuando sucumbe a la burocratización. No puede cambiar de orientación mientras permanezca en el mismo sector, pues puede llegar a destruir la propia organización.