



TRABAJO PRÁCTICO GRUPAL

CONFIGURACIÓN DE ORGANIZACIONES: Tipos de Configuraciones.

Compilado de trabajos.

EQUIPO: Barsotti, Alejandro; Canavese, Ricardo; Gauchat, Augusto; Pellegrinet, Nicolás.

Organización Diversificada	
Parte clave de la Organización	Línea Intermedia
Mecanismo Coordinador Principal	Estandarización de los Resultados o Productos
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Existen dos tipos de estrategias: una estrategia corporativa o general de la organización y otra estrategia propia de cada unidad.
Diseño de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> Diversificada por división (grupo de personas). <i>Ejemplo: división de electrodomésticos, división de telefonía, etc.</i> Unidades independientes con estructura propia, ligadas a una estructura administrativa central. Descentralización vertical a cada división. Control de desempeño de unidades. La comunicación, muy formal, apunta a la transmisión de resultados.
Factores de Situación	<ul style="list-style-type: none"> Las unidades están estructuradas de forma similar, independientemente de su función. La forma de trabajo es la misma y deben reportar a una central. Mercados diversificados (según productos y servicios). El mercado, al ser específico, estimula la diversificación de la organización. Empresas antiguas y de gran tamaño en ambientes estables y simples. Línea media poderosa.
Virtudes y Defectos	<p>Virtudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dispersión de riesgo (por la propia diversificación). Movilidad del capital. Facilidad para la adición y eliminación de unidades.



	<p>Defectos</p> <ul style="list-style-type: none">• En algunos casos, el costo.• Peligros aún mayores debido a la naturaleza no conmensurable de muchos objetivos.
--	---

EQUIPO: Gallo - Bianco - Tessio.

Estructura Simple

La parte clave de la organización es el Ápice Estratégico (director general), que toma todas las decisiones importantes. Así, la cumbre estratégica pasa a ser la parte clave de la estructura; en realidad la estructura a menudo consiste en poco más que una cumbre estratégica de una persona y un núcleo operativo orgánico. El director general tiende a tener una amplia extensión de control. No existe la línea media, y la estructura es orgánica y flexible.

La formulación de la estrategia es la única responsabilidad del director general. El proceso tiende a ser altamente intuitivo y no analítico. No sorprende que la estrategia resultante refleje el punto de vista del director general de la posición de la organización en su ambiente. Esa estrategia es frecuentemente una extensión de su propia personalidad.

Manejar perturbaciones e innovar en forma empresarial son los aspectos más importantes del trabajo del director general. Pero también se le da mucha atención a la conducción y a controlar la información para mantenerse bien informado. Manejar perturbaciones e innovar en forma empresarial son los aspectos más importantes del trabajo del director general. Pero también se le da mucha atención a la conducción y a controlar la información para mantenerse bien informado.

El ambiente de la Estructura Simple tiende a ser a la vez simple y dinámico. Un ambiente simple puede ser comprendido por un solo individuo y permite que la decisión sea controlada por el mismo. Un ambiente dinámico significa una estructura orgánica. A causa de no poder predecirse su estado futuro, la organización no puede efectuar la coordinación por estandarización. Otra condición común a las estructuras simples es un sistema técnico que es a la vez no sofisticado y no regulador. Los sofisticados requieren estructuras staff de apoyo elaboradas a las que se les debe delegar poder sobre las decisiones técnicas, y los reguladores requieren la burocratización del núcleo operativo.

Si es una empresa de pequeña dimensión, puede significar menor repetición de trabajo en el núcleo operativo, lo que significa menor estandarización.

Este diseño se caracteriza, por sobre todo, por lo que no es (elaborada, tiene poca o ninguna superestructura, poco staff de apoyo, división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial).



Las virtudes que presenta este esquema, entre otras, es que son ágil y adaptable a situaciones inmediatas. Además, el líder puede colocar a la organización maleable en nichos protegidos.

Ejemplos: tienda de venta al por menor (ferretería, ropa, etc.); Restaurante (pequeño).

EQUIPO: AGUILAR, ALARCÓN, FERRERO.

Organización mecánica

Aspecto fundamental

La tecnoestructura debe ser altamente elaborada. La burocracia mecánica depende de la estandarización de sus procesos para su coordinación, la tecnoestructura hace la estandarización que es la parte clave de la estructura.

Al estar basada en la tecnoestructura, va a contar con analistas que sirven a la organización afectando al trabajo de otro. Todos los procesos van a estar documentados, por lo que el mecanismo de coordinación principal va a ser la estandarización de los procesos. Se debe trabajar en el rol de enlace con los analistas de la tecnoestructura, para incorporar las normas hacia el núcleo operativo.

Principales parámetros de diseño:

Formalización del comportamiento, especialización de la tarea vertical y horizontal, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada.

Diseño de la organización:

El diseño de la organización va a constar ampliamente con jefes de sectores para controlar a los operadores. El núcleo operativo es relativamente grande.

Núcleo operativo:

Las tareas que realiza este núcleo operativo son simples y repetitivas, hay una división del trabajo. La especialización es tanto vertical como horizontal. Se estandarizan los procesos para coordinar.

Comportamiento de los gerentes:

Sus gerentes tienen ciertas tareas principales; una es manejar las perturbaciones entre los trabajadores que son altamente especializados.

¿Cómo es el comportamiento de la organización?

La organización tiende a adoptar la estructura simple, no importa cuál sea su ambiente o sistema técnico, porque no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa.



Una gran ventaja de la estructura simple es su sentido de misión. Mucha gente disfruta de trabajar en una organización pequeña donde su director sabe adónde la está llevando. Por eso, la organización tiende a crecer rápidamente. Pero otra gente la percibe como altamente restrictiva; a causa de que una persona marca todos los tantos, ellos no se sienten participantes.

EQUIPO: Sosa, Emiliano - Gomez, Martín - Pastore, Federico - Sottocorno, Matías.

Burocracia profesional

Como parte clave de la organización, se encuentra núcleo operativo, es decir, personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.

El mecanismo de coordinación que se utilizan en estas organizaciones es la estandarización la destreza, es decir, los procesos de producción son estandarizados cuando están especificando el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Comúnmente, el trabajador es capacitado aun antes de unirse a la organización. La estandarización de destreza logra indirectamente lo que la estandarización de procesos de trabajo hace directamente: controla y coordina el trabajo.

Como estrategia la mayoría de los bienes y servicios son elaborados con la opinión del profesional y decididos colectivamente. Además, caben metodologías de Análisis y Diseño.

Características principales de esta organización:

- Todos confían en las destrezas y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar.
- Hay un staff muy desarrollado para ayudar a los profesionales a concentrarse en sus tareas.
- Especialización horizontal y descentralización vertical y horizontal.
- Trabaja cada uno independiente de sus colegas.
- Descentralización vertical y horizontal.

En esta estructura, es imprescindible actuar de manera burocrática ya que se coordina a través de un diseño realizado previamente, por normas que determinan los pasos a seguir para conseguir un objetivo específico.

Factores de situación:

- Ambiente complejo y estable. La complejidad lleva a una alta descentralización.
- Sistema técnico no regulador.
- No hay demasiados controles externos.
- ¿Por qué Burocracia?
- Se coordina a través de un diseño realizado previamente, por normas que determinan que debe hacerse.
- No la hace la Tecnoestructura, sino que se alcanza en la capacitación. Se genera por lo tanto fuera de la Organización. Se cede el poder.
- Se encasillan las situaciones en las que se trabajará.



Ventajas y Desventajas:

- Ventajas: son provenientes de la democracia y autonomía de los trabajadores.
- Desventajas: el personal deja a la organización expuesta a problemas de coordinación si hay mal uso de las libertades de los profesionales.
- La sindicación puede exacerbar estos problemas.

Universidades, hospitales, firmas de contadores, son ejemplos de organizaciones que utilizan estas estructuras.

EQUIPO: Del Puppo, Sclerandi, Albornoz, Castagno, Koppech.

LA ADHOCRACIA

- Mecanismo coordinador principal: Ajuste Mutuo
- Parte clave de la organización: Staff de apoyo (en la Adhocracia Administrativa; junto con el núcleo operativo en la Adhocracia Operativa).
- Principales parámetros de diseño: Dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal de cargos, capacitación, agrupamiento funcional y de mercado a la vez.
 - Factores situacionales: Ambiente complejo, dinámico (a veces dispar); joven (especialmente la Adhocracia Operativa); sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (en la Adhocracia Administrativa); de moda.

Los parámetros de diseño

- Es una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento
- Alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal
- Una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo
- Una confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador clave, en y entre estos equipos
- Descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están ubicados en varios lugares en la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de líneas y expertos operativos y staff.

Es importante entender que innovar significa romper con esquemas establecidos. Así la organización innovadora no puede confiar en ninguna forma de estandarización para la coordinación. Debe evitar todas las trampas de la estructura burocrática, especialmente las agudas divisiones de tarea, la extensiva diferenciación de unidades, los comportamientos altamente formalizados, y el énfasis sobre los sistemas de planeamiento y control. Debe permanecer flexible.

La Adhocracia puede ser

- **Descentralizada.** Los expertos son distribuidos a través de la estructura, especialmente en los rangos de staff de apoyo y gerenciales así como en el núcleo operativo.
- **Centralizada.** Es decir, selectiva, tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. El poder de decisión está distribuido entre gerentes y no-gerentes, en todos los niveles de la jerarquía, de acuerdo con la naturaleza de las distintas decisiones a tomarse. En la Adhocracia nadie monopoliza el poder de innovar.

La Adhocracia Operativa

- Innova y resuelve problemas directamente en nombre de sus clientes.
- Sus especialistas deben interactuar informalmente por ajuste mutuo en grupos de proyecto orgánicamente estructurados.
- Un rasgo clave de la Adhocracia operativa es que sus trabajos administrativo y operativo tienden a fusionarse en un solo esfuerzo.

La Adhocracia Administrativa

- Emrende proyectos para servirse a sí misma, y hace una aguda distinción entre su componente administrativo y su núcleo operativo.
- El núcleo operativo es truncado (separado del resto de la organización) para que el componente administrativo que queda pueda ser estructurado como una Adhocracia.

El componente administrativo de las adhocracias

- En la Adhocracia Administrativa y en la Operativa hay poca necesidad de que los gerentes de línea ejerzan estrecha supervisión directa sobre los operarios.
- Los gerentes se convierten en miembros funcionales de los grupos de proyecto, con especial responsabilidad de efectuar coordinación entre ellos.
- El staff de apoyo juega un rol importante, es la parte clave de la Adhocracia Administrativa, porque allí es donde esta configuración aloja la mayoría de los expertos de quienes tanto depende.
- La Adhocracia Operativa también depende de expertos, pero como retiene su núcleo operativo, aloja a muchos de ellos también en su staff de apoyo.

Formación de estrategias en la adhocracia

- Surgen en las decisiones específicas dentro y acerca de proyectos.
- cuando el propósito central de una organización es innovar, los resultados de sus esfuerzos nunca pueden ser predeterminados.
- No puede especificar una estrategia completa por adelantado, antes de tomar sus decisiones.
- En la Adhocracia Operativa, su estrategia cambia a medida que cambian los proyectos.
- La estrategia de la Adhocracia Operativa evoluciona continuamente a medida que son tomadas cientos de decisiones de este tipo cada año en formas complicadas.
- La Adhocracia Administrativa tiende a concentrar su atención sobre menos proyectos, que involucran más gente en relaciones interdependientes.

- La Adhocracia Administrativa se estructura a sí misma como un sistema de constelaciones de trabajo, cada una ubicada en el nivel de la jerarquía proporcionando a los tipos de decisiones funcionales que debe tomar.
- Es solo a través de las decisiones específicas que evolucionan las estrategias.

Los roles de la cumbre estratégica

- Los altos gerentes de la cumbre de la Adhocracia pueden no dedicar mucho tiempo a formular estrategias explícitas, pero deben dedicar una buena parte de su tiempo a las luchas que surgen sobre elecciones estratégicas, y a manejar otros problemas que se originan en todas estas estructuras fluidas
- Los altos gerentes deben dedicar también una gran cantidad de tiempo a controlar los proyectos.
- El rol individual más importante del alto gerente de la Adhocracia (especialmente de la Adhocracia Operativa) es el de enlace con el ambiente externo.

CONCLUSIÓN

La Adhocracia es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus *expertos altamente capacitados y altamente especializados*.

Buscan innovar todo el tiempo, para esto utilizan equipos de trabajo multidisciplinares, es decir, diferentes expertos agrupados para hacer funcionar el proyecto.

La Adhocracia está ubicada claramente en un ambiente que es a la vez dinámico y complejo. Un ambiente dinámico pide una estructura orgánica y uno complejo pide una estructura descentralizada. Y la Adhocracia es la única configuración que es a la vez orgánica y relativamente descentralizada.

Al hablar de esta estructura nos encontramos con empresas que tienen departamentos de innovación y desarrollo interno (I+D). Ejemplos de ellas son:

- Empresas dedicadas a la Tecnologías
- Empresas dedicadas a Diseño y Moda
- Disney (tanto en juegos como en cine).