



Mintzberg - Resumen Diseño de organizaciones eficientes

Administración General (Universidad Nacional de La Matanza)

CAPITULO1: FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Mintzberg propone modelos estructurales que son eficaces de acuerdo a factores internos y externos.

- ❖ Cada actividad humana organizada da origen a:
 1. División del trabajo entre varias tareas a desempeñar
 2. coordinación de estas tareas para consumir la actividad.
- ❖ La estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. Los **elementos** de estructura deben ser seleccionados para lograr una **armonía**. **División del trabajo en tareas menores y la coordinación de las mismas para logra integrarlas como un todo funcional.**
- ❖ Los parámetros de diseño como los factores de situación deben agruparse para crear lo que llamaremos **configuraciones**.
- ❖ **La coordinación es un factor esencial, es el “pegamento”.**

COORDINACION EN CINCO

1. Ajuste mutuo: logra la coordinación de trabajo a través de la comunicación **INFORMAL**. Es usado en las organizaciones más simples. Es informal porque no hay normas o pautas. Es eficaz cuando es un grupo pequeño. Es ponerse de acuerdo.
2. supervisión funcional o supervisión directa: logra la coordinación al tener una persona que toma la **responsabilidad** por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones. Se utiliza cuando la organización sobrepasa su estado más simple. Hay alguien que imparte órdenes, controla lo que hacen los subordinados. Las tareas están definidas. Es **FORMAL**. La coordinación se va dando a medida que el trabajo se va ejecutando.
3. Estandarización de proceso de trabajo: los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados. La estandarización puede llevarse a grandes extensiones en las organizaciones. Se da en las empresas grandes. Es **FORMAL**. Con la estandarización la coordinación se logran **antes** de ejecutar el trabajo. Planificación. Pregunta el ¿Cómo?
 - Es el mecanismo esencial utilizado por la BUROCRACIA MECANICA. (la tecnoestructura es la parte clave de la burocracia mecanica)
4. Estandarización de Producto o Resultado: las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo están especificada. La coordinación entre tareas es predeterminada. Estipula el ¿qué?
 - Es el mecanismo por excelencia de la forma DIVISIONAL.
 - Se realiza un control EX POST FACTO, control después de ejecutado; después del ejercicio controlo el resultado.
5. Estandarización de destreza: la destreza (y conocimiento) son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo; el trabajador es capacitado antes de unirse a la organización. Los trabajadores parecen actuar de forma autónoma. Se estipula quien es la persona más capacitada para llevar a cabo esa tarea. No se puede estipular el resultado.
 - Es FORMAL.
 - Es el mecanismo por excelencia de la:
 - BUROCRACIA PROFESIONAL: todas las personas del núcleo operativo son capacitadas profesionalmente. Ej.: hospital

- ADHOCRACIA.(el staff de apoyo es la parte clave de la adhocracia) Son profesionales creativos y no están controlados por organismos contralores. Ej.: agencia de publicidad.
- ❖ Hay siempre una situación imprevista que nos hace volver al AJUSTE MUTUO.
- ❖ La mayoría de las organizaciones mezclan los 5 tipos de mecanismos de coordinación. Siempre se requiere de una cierta cantidad de supervisión directa y ajuste mutuo, sin importar la dependencia de la estandarización. Las organizaciones contemporáneas no pueden existir sin el liderazgo y la comunicación informal, aunque solo sea para supeditar la rigidez de la estandarización.

LA ORGANIZACIÓN EN CINCO PARTES.

- Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes.



- **El núcleo operativo:** son los operarios que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios. Es el corazón de toda organización. Funciones principales:
 1. aseguran los insumos para la producción
 2. transforman los insumos en producción.
 3. distribuyen los productos.
 4. proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción (ej.: mantenimiento de maquinas operadoras)
- **La cumbre estratégica:** personas encargadas de la responsabilidad general de la organización. La cumbre estratégica está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza generalmente por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción, y ciclos relativamente largos de tomas de decisiones. El **ajuste** mutuo es el mecanismo preferido de coordinación. Tiene 3 responsabilidades:
 1. **supervisión directa** respecto de los gerentes de la alta línea media.
 2. **administración de las condiciones fronterizas de la organización**, sus relaciones con su ambiente.
 3. **desarrollo de la estrategia global de la organización**, suele ser bastante abstracta. La estrategia debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente.
- **La línea media:** cadena de gerentes de línea media con autoridad formal. La cadena corre de los altos gerentes a los supervisores de contacto, quienes tiene la autoridad directa sobre los operarios, y abarca el mecanismo coordinador de supervisión directa (va desde los gerentes de área hasta el último supervisor de línea, hasta la última persona que tenga gente a cargo). La mayoría de estas **cadena son escalares**. También se construye una **jerarquía**, a medida que un supervisor de contacto es puesto a cargo de una cantidad de operadores para formar

una unidad orgánica básica, otro gerente es puesto a cargo de una cantidad de estas unidades para formar una unidad de mayor nivel. Cada gerente de línea debe mantener contactos de enlace con otros gerentes analistas, miembros del staff de apoyo, y otros externos cuyo trabajo es interdependiente con el de su propia unidad.

- El gerente de línea recoge información retroalimentada en el desempeño de su propia unidad y pasa una parte de esta a los gerentes por encima de él, a menudo completándola en el proceso. También interviene en la corriente de decisiones.
- La línea media realiza un **trabajo operacional** que tiene que ver con la actividad principal de la empresa.
- **La tecnoestructura:** encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros.
 - ✓ Los analistas no realizan trabajo operacional, se ocupan de diseñar, planificar, entrenar y controlar el trabajo de los demás.
 - ✓ **Analistas de control:** sirven para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización. Hay 3 tipos:
 1. Analistas de estudio de trabajo que estandarizan los procesos de trabajo: ingenieros industriales
 2. Analistas de planeamiento y control: ingenieros de control de calidad, programadores de producción, contadores.
 3. Analistas de personal quienes estandarizan destreza: entrenadores reclutadores.
 - ✓ Analistas que diseñan sistemas administrativos
 - ✓ En los niveles más bajos estandarizan la corriente de trabajo operacional programando la producción, realizando estudios de tiempos y métodos del trabajo del operario, e instituyendo sistemas de control de calidad.
 - ✓ En los niveles medios, buscan estandarizar el trabajo intelectual de la organización y efectúan estudios de investigación operativa de tareas informativas.
 - ✓ En la cumbre estratégica diseñan sistemas de planificación estratégica y desarrollan sistemas financieros para controlar las metas principales de las unidades.
 - ✓ Utilizan la comunicación informal la gran parte de su tiempo.
 - ✓ Coordinan su trabajo con el de los otros a través del ajuste mutuo.
 - ✓ Para que exista tecnoestructura las organizaciones deben ser complejas.
 - ✓ No tiene poder para tomar decisiones pero siempre comparte poder con la cumbre estratégica.
- **Staff de apoyo:** unidades especializadas que suministran apoyo a la actividad principal.
 - ✓ No realizan trabajo operacional
 - ✓ No son parte del núcleo operativo.
 - ✓ No se ocupan de la estandarización.
 - ✓ No tiene autoridad para tomar decisiones.
 - ✓ Pueden ser encontradas en varios niveles de la jerarquía, dependiendo de los receptores de este recurso.
 - ✓ Cada unidad depende del mecanismo coordinador que se más apropiado para ella. Pero como muchas de las unidades de apoyo son altamente especializadas y dependen de l personal profesional, la estandarización de destreza puede ser el mecanismo más importante.
 - ✓ Su forma es irregular, no piramidal.

EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE FLUJOS.

- ❖ La figura 1-4(a) representa la organización como un sistema de autoridad formal. ORGANIGRAMA: muestra la división del trabajo (que posiciones existen, como están agrupados, como fluye entre ellos la autoridad formal).
 - ❖ La figura 1-4(b) SISTEMA DE FLUJOS DE ACTIVIDADES REGULADAS: pone mas énfasis en la estandarización.
 - ❖ La figura 1-4(c) sistema de organización informal SOCIOGRAMA: enfatiza el papel del ajuste mutuo en coordinación. Indica que existen centros de poder no oficiales en las organizaciones y que las grandes redes de comunicación informal suplementan y a veces burlan los canales de autoridad y regulación.
 - ❖ La figura 1-4(d) SISTEMA DE CONSTELACIONES DE TRABAJO. La gente se agrupa con suspiros para hacer su trabajo. Cada grupo o constelación trata con distintas decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía y está unido solo flojamente con los otros.
 - ❖ La figura 1-4(e) SISTEMA DE PROCESOS DE DECISION “AD HOC”: proceso para llevar a cabo una decisión estratégica
- Solo combinando los 5 sistemas se ve el funcionamiento de una organización.

CAPÍTULO 2: DISEÑO DE POSICIONES INDIVIDUALES

PARÁMETROS DE DISEÑO.

Determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación:

- Especialización del trabajo
- Formalización del comportamiento
- Capacitación/ destrezas
- Adoctrinamiento
- Criterios de departamentalización
- Sistemas de planificación y control
- Dispositivos de enlace
- Centralización y descentralización.

↓
Hipótesis de la configuración.

Las organizaciones efectivas logran una consistencia interna entre sus parámetros de diseño así como compatibilidad entre sus factores de situación.

↑
Estructura y contexto

Factores de contingencia o situación que influyen sobre la elección de los parámetros de diseño:

- ✓ Edad de la organización
- ✓ Tamaño de la organización
- ✓ Sistemas técnicos / tecnología
- ✓ Entorno/Ambiente
- ✓ Poder (externo)

Diseños de los puestos de trabajo.

Especialización de tareas:

Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones:

- ❖ “Amplitud” o “Alcance” (dimensión horizontal del trabajo): tiene que ver con cuantas tareas diferentes están contenidas en cada posición horizontal. El puesto está altamente especializado en la dimensión horizontal cuando la persona realiza una tarea muy simple y repetitiva. Su opuesto es la “**ampliación horizontal de la tarea**”, se da cuando se agregan más diversas tareas a esa posición o puesto.
- ❖ “Profundidad” de la especialización. Puede ser poco profunda o profunda, es la llamada **especialización vertical**. Cuando es poco profunda se conoce como “altamente especializada en la dimensión vertical”. cuando se amplía se le da más control respecto del más bajo. La especialización vertical separa el desempeño del trabajo de la Administración del mismo. Ej.: poca profundidad, solo ejecuta. Profundidad separa la administración de la ejecución.

Especialización Vertical		Especialización Horizontal	
		Alta (acotado)	Baja
	Alta, tiene poco control	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas especializadas • Núcleo operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas gerenciales • Nivel inferior
	Baja, tiene control respecto del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas profesionales • Núcleo operativo y staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las demás tareas gerenciales y directivas

FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO:

Representa la manera de proscribir la libertad de sus miembros. Esencialmente es la **manera de estandarizar los procesos de trabajo**.

El trabajo puede ser formalizado de 3 maneras:

- Por su posición o puesto de trabajo
- Por la corriente de trabajo
- Por las reglas o manuales.

- Las organizaciones formalizan el comportamiento para **reducir su variabilidad, para predecirlo y para coordinar las actividades**.
- Cuanto más estable y repetitivo es el trabajo, más programado y más burocrático es el sector de la organización que las contiene.
- La formalización del comportamiento es más común en el **núcleo operativo**, aunque aquellas más orgánicas tienden a ser poco estructuradas y poco estructuradas en cuanto a la formalización del comportamiento.
- En la **cumbre estratégica** el trabajo es menos programado, por lo tanto, se espera encontrar condiciones altamente orgánicas.

CAPACITACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO

- La **CAPACITACIÓN**: se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo. Es el parámetro de diseño para el ejercicio del mecanismo coordinador llamado “**estandarización de destrezas**”. La capacitación NO es considerada un parámetro de diseño importante en la cumbre estratégica o línea media.
- El **ADOCTRINAMIENTO** es el proceso por el cual se transmiten e indican las normas organizacionales. La **socialización** se refiere al proceso por el cual un nuevo integrante aprende el sistema de valores, las normas, los esquemas de comportamiento requeridos por la organización. Antes de que la persona comience a realizar la tarea debe estar lo suficientemente socializada como para poder exhibir el comportamiento deseado. Los programas de aprendizaje generalmente contienen una buena dosis de adoctrinamiento junto con la capacitación. Estos programas de adoctrinamiento interno son importantes cuando las tareas son delicadas o se realizan en lugares remotos, así se asegura que los individuos que trabajan defenderán los mejores intereses de la organización.
- El individuo capacitado antes de empezar a trabajar se conoce como **profesional** y es generalmente capacitada en las universidades.

- La **capacitación** es más importante donde las tareas son compuestas y el **adoctrinamiento** donde los cargos son más críticos o remotos y se requiere del individuo una **fuerte lealtad**.
- La **capacitación y el adoctrinamiento** son exclusivamente usadas en las unidades de **STAFF**

CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA.

A través del proceso de agrupar en unidades e establecido el **sistema de autoridad formal** y es establecida y construida la **jerarquía de la organización**. El organigrama representa la gráfica de esta jerarquía.

Agrupamiento de unidades.

El agrupamiento es un medio para coordinar el trabajo en la organización y tiene 4 efectos importantes:

1. Establece un sistema de **supervisión directa** entre posiciones y unidades, es nombrado un gerente en cada unidad y es el encadenamiento de todos estos gerentes lo que crea el **sistema de autoridad formal**. Se constituye así el mecanismo coordinador de supervisión directa.
2. El **agrupamiento** requiere que las posiciones y unidades compartan recursos comunes.
3. Se crean medidas comunes de desempeño.
4. El agrupamiento alienta al **ajuste mutuo**.

Los criterios de departamentalización.

- 1- Conocimiento y destreza: por ej.: aprendices calificados y no calificados, etc.
- 2- Agrupamiento por procesos de trabajo y función: producción, comercialización, etc.
- 3- Agrupamiento por tiempo: turno mañana, turno tarde, etc.
- 4- Agrupamiento por producto o servicios que se brindan.
- 5- Agrupamiento por cliente.
- 6- Agrupamiento por zona geográfica o lugar.

Críticas para el agrupamiento(porque elijo una base u otra)

Se tiene en cuenta para agrupar:

1. La interdependencia de la corriente de trabajo: cuando se utiliza el agrupamiento basado en el mercado, los miembros de la unidad tiene sentido de integridad territorial ya que controlan el proceso organizacional bien definido y los problemas que se originan en el curso de su trabajo son resueltos a través del ajuste mutuo.
2. Interdependencia de procesos: están relacionados con la especialización que favorece el agrupamiento funcional.
3. Interdependencias de escala: cuando el grupo alcanza grandes dimensiones, no es necesario incorporar nuevos integrantes y puede crearse un departamento que brinde servicios comunes a todos estos grupos.
4. Interdependencias sociales: el diseño de la superestructura termina siendo un compromiso entre los factores citados anteriormente (interdependencias) y factores subjetivos de personalidad y necesidad social.

Dimensión de la unidad.

- Cuanto mayor es el uso de “estandarización” para lograr la coordinación mayor será la dimensión de la unidad. La estructura de destrezas y estructura de resultados o producciones conduce a dimensiones grandes de unidades.
- Cuanto mayor sea la confianza en el ajuste mutuo el tamaño de su unidad será menor.
- En el núcleo operativo es donde empezaremos a encontrar las unidades mayores.
- Las organizaciones con gran proliferación de unidades tecnocráticas y de staff de apoyo deben tener unidades más bien pequeñas en la línea media.

CAPITULO 4: RELLENANDO LA SUPERESTRUCTURA

Sistemas de planeamiento y control

- Los sistemas de planificación y control van juntos regulando las producciones e indirectamente también el comportamiento.
- Los sistemas de planeamiento son diseñados por la tecno-estructura.
- Existen 2 tipos de planeamiento y control:
 - se dedica al comportamiento general: se ocupa de la supervisión de resultados después de del hecho y se llama “**control de desempeño**”.
 - busca regular acciones específicas: está orientado hacia las actividades específicas y es llamado “**planeamiento de la acción**”.

Control de Desempeño

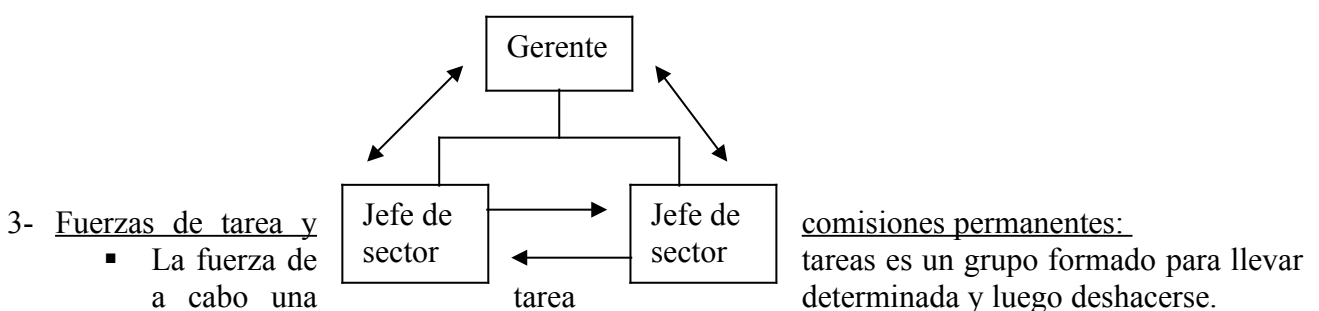
- el control de desempeño tiene como propósito regular los resultados de una unidad determinada.
- Se establecen para la unidad objetivos, presupuestos, planes operativos y su desempeño es medido posteriormente en términos de estas normas y los resultados enviados hacia arriba en la jerarquía.

Planeamiento de acción o planes de acción.

- ❖ Especifican decisiones que requieren decisiones específicas, por ej.: comercializar nuevos productos, construir una nueva planta, etc.
- ❖ Algunas de las acciones pueden ser tomadas dentro de la unidad, pero otras pueden atravesar fronteras de unidades.
- ❖ El planeamiento de la acción impone decisiones y acciones específicas a ser ejecutadas en momentos determinados, por ej.: control de desempeño: “aumente las ventas un 10% este año”, impone normas generales de desempeño sobre un período de tiempo, sin referencia a acciones específicas. El planeamiento de acción: “hágalo introduciendo artefactos azules”, impone decisiones y acciones específicas a ser ejecutadas en momentos específicos. La formalización del comportamiento: impone los medios por los que las decisiones y acciones son ejecutadas.
- ❖ El planeamiento es la contrapartida para las actividades no rutinarias para los cambios.

Dispositivos de Enlace.

- ✓ Las organizaciones han desarrollado todo un grupo de dispositivos para alentar los enlaces entre los individuos.
- ✓ Estos dispositivos pueden ser:
 - 1- Gerentes integradores: tiene poder formal, que incluye aspectos de decisión que atraviesan los departamentos pero nunca su autoridad se extiende a la autoridad formal sobre el personal del departamento. Para controlar su comportamiento, el gerente integrador debe usar su autoridad de decisión y sus poderes de persuasión y negociación.
 - 2- Posiciones de enlace: cuando es necesario disponer de una cantidad de contacto para coordinar el trabajo de dos unidades se puede establecer formalmente una posición de enlace para encaminar la comunicación directamente dejando de lado los canales verticales.



- El comité permanente es un agrupamiento interdepartamental más permanente, que se reúne regularmente para discutir temas de interés común, y son comunes en la línea media.
- 4- Estructuras matriciales: es una base de agrupamiento que reúne el criterio funcional y por producto o proyecto de mismo tiempo, así la organización evita elegir una base en lugar de otra, eligiendo ambas al mismo tiempo, pero al hacerlo la estructura es de autoridad dual sacrificando el principio de unidad de mando. Pueden distinguirse 2 tipo de estructuras matriciales:
 - Forma permanente: es más o menos estable
 - Forma cambiante: aplicada al trabajo de proyecto, donde las interdependencias, las unidades de mercado, y la gente se desplazan frecuentemente. Es utilizada por laboratorios, empresas aeroespaciales.

CAPITULO 5: DESENREDANDO LA DESCENTRALIZACION

Centralización y descentralización.

- ❖ La CENTRALIZACION es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisiones en la organización, ya que las decisiones son tomadas por una sola persona, y luego implementadas a través de la supervisión directa
- ❖ Se DESCENTRALIZA porque **no todas las decisiones ser entendidas en un centro**, en un cerebro (es una cuestión de competencia). La otra razón es porque **permite responder rápidamente** a las condiciones locales. También es un **estímulo para la motivación**.
- ❖ El proceso por el cual se pasa de la centralización a la descentralización se llama DELEGACION.
- ❖ La DESCENTRALIZACION puede ser:
 - 1- Descentralización vertical: se delega formal hacia abajo por la cadena de autoridad de línea.
 - 2- Descentralización horizontal: cuando el poder pasa a gente fuera de la estructura de línea, hacia los lados, a los analistas, a especialistas de apoyo. Es INFORMAL.
 - 3- Descentralización selectiva: el poder para tomar distintos tipos de decisión recaen en distintos lugares de la organización.
 - 4- Descentralización paralela: se dispersa el poder para muchas clases de decisión a un mismo lugar

CAPITULO 6: AJUSTANDO EL DISEÑO A LA SITUACION (CONTINGENCIAS)

Formas de contingencia o situación.

- Estas influyen la elección de parámetros de diseño y viceversa.
- 1- Edad y tamaño: puede ser joven o madura. En cuanto a la dimensión una organización puede ser: grande, mediana o pequeña. Cuantos más años tiene una organización más formalizado es su comportamiento, lo mismo ocurre cuando se trata de organizaciones de gran tamaño. También se ha constado que cuanto más grande es una organización más elaborada es su estructura, más especializados son sus puestos de trabajo y unidades y más desarrollados sus componentes administrativos. Cuanto mayor la organización, mayor la dimensión promedio de sus unidades.
- 2- Sistema técnico o tecnología: se refiere a las herramientas usadas en el núcleo operativo para producir los outputs (bienes o servicios) y presenta las siguientes características:
 - cuanto más regulado o más controlado esté el trabajo de los operarios más formalizada y burocratizada será la organización.
 - A mayor complejidad del sistema técnico más elaborado el profesional será el staff de apoyo.
- 3- Entorno o ambiente: es el ambiente externo de la organización e incluye el mercado, el sistema cultural, político, económico, y se aprecia que:
 - Cuanto más dinámico es el entorno más orgánica es la estructura.
 - Cuanto más compleja es el entorno más descentralizada es la estructura
 - Cuando el entorno se vuelve muy hostil (crisis) hace que la organización centraliza su estructura provisionalmente.
 - Cuanto más diversificados sean los mercados de una organización mayor será la propensión a dividirse en unidades basadas en mercado o divisiones.

El ambiente puede ser:

	<u>Estable</u>	<u>Dinámico</u>	
<u>Simple</u>	Descentralizado burocrático (estandarización de destrezas)	Descentralizado orgánico (ajuste mutuo)	
<u>Complejo</u>	Centralizado burocrático (estandarización de procesos de trabajo)	Burocrático orgánico (supervisión directa)	<u>Poder:</u> este factor

tiene en cuenta el grado en que una organización es controlada desde afuera. Apreciándose lo siguiente:

- Cuanto mayor sea el control externo más centralizada y formalizada será la estructura.
- Una coalición externa dividida hará aparecer en la organización una coalición externa politizada.
- La moda favorece la estructura del momento y también lo hace la cultura, aunque a veces sea inadecuada.

CAPITULO 7. EL DISEÑO COMO CONFIGURACION

- ❖ Los mecanismos coordinadores, los parámetros de diseño y los factores situacionales son los que forman las configuraciones.

CUMBRE ESTRATÉGICA: ejerce una tendencia hacia la centralización, por la que puede retener el control sobre la toma de decisión. Esto lo logra cuando confía en la supervisión directa para la coordinación. En la medida en que tales condiciones favorecen esta tendencia, emerge la configuración llamada estructura simple.

LA TECNOESTRUCTURA ejerce su tendencia hacia la estandarización especialmente por la de procesos de trabajo, la forma más cerrada porque el diseño de las normas es su razón de ser. Esto equivale a una tendencia hacia la descentralización horizontal limitada. En la medida en que las condiciones favorecen esta tendencia, la organización se estructura como una burocracia mecánica.

NÚCLEO OPERATIVO. Buscan minimizar la influencia de los administradores sobre su trabajo. Promueven la descentralización horizontal y vertical. Cuando tiene éxito, trabajan en forma relativamente autónoma, logrando la coordinación que sea necesaria a través de la estandarización de destrezas. Los operarios ejercen un arrastre hacia el profesionalismo por la confianza en la capacitación exterior que mejora sus destrezas. La organización se estructura como una burocracia profesional.

LÍNEA MEDIA: Los gerentes buscan autonomía pero deben lograrla extrayendo poder de la cumbre estratégica para abajo y, si es necesario, desde el núcleo operativo hacia arriba, para concentrarlo en sus propias unidades. Favorecen la descentralización vertical limitada. Como resultado, ejercen una tendencia para balcanizar la estructura, para dividirla en unidades basadas en mercado que pueden controlar sus propias decisiones, siendo restringida la coordinación a la estandarización de sus producciones. De esto resulta la forma divisional.

STAFF DE APOYO: Gana la mayor influencia en la organización no cuando sus miembros son autónomos sino cuando se pide su colaboración en la toma de decisiones, debido a su pericia. Esto sucede cuando la organización está estructurada en constelaciones de trabajo que son libres de coordinar dentro de y entre ellas mismas por ajuste mutuo. La configuración adopta la configuración de adhocracia.

CAPITULO 8: LA ESTRUCTURA SIMPLE

- ❖ La Estructura Simple se caracteriza:
 - No es elaborada
 - Una división del trabajo floja
 - Mínima diferenciación entre sus unidades
 - Una pequeña jerarquía gerencia
 - Comportamiento poco formalizado
 - Mínimo uso del planeamiento, la capacitación y los dispositivos de enlace.
 - El Staff de apoyo son generalmente empleados por contrato y no se los incluye permanentemente dentro de la organización.
 - El mecanismo coordinador es la **supervisión directa**.
 - El poder sobre todas las decisiones importantes está centralizado en manos del director general (dueño).
 - La parte clave de la estructura simple es la **cumbre estratégica**.
 - La comunicación fluye **informalmente**.
- ❖ El flujo de trabajo tiende a ser flexible, siendo las tareas del núcleo operativo relativamente no especializadas e intercambiables.
- ❖ La decisión es flexible, permitiendo la centralización de poder una respuesta rápida.
- ❖ La formulación de la estrategia es la única responsabilidad del director general.
- ❖ La Estructura Simple tiene un amplio alcance de control de la cumbre estratégica, sin unidades de staff ni tecnoestructura, línea media insignificante o nula y gran núcleo operativo.

CONDICIONES PARA QUE EL MODELO SEA EFICAZ:

- ✓ Ambiente: simple y dinámico

- ✓ Sistema técnico: no sofisticado y no regulador. Poco o nada.
- ✓ Edad: joven, organización que recién comienza, primera generacion.
- ✓ Tamaño: pequeño.
- ✓ Mecanismo coordinador: supervisión directa.
- ✓ Poder: no es muy controlado desde el exterior
- ✓ Parámetros de diseño:
 - Capacitación: poco
 - Formalización: poco
 - Adoctrinamiento: no
 - Agrupamiento: poco y funcional.
 - Enlaces laterales: poco/nada
 - Modelo: centralizado

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La centralización asegura que la respuesta estratégica refleje el total conocimiento del núcleo operativo ▪ Responde rápido al cambio ▪ Favorece la flexibilidad y adaptabilidad en la respuesta estratégica ▪ Fácil comunicación. ▪ Se adapta fácilmente. ▪ Responde rápido al cambio. ▪ Su sentido de misión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la centralización puede causar confusion entre las cuestiones estratégicas y operativas. ▪ Es riesgosa porque depende de la salud y antojo de un individuo (dueño)

- Las organización en **crisis** vuelven a la estructura simple
- Las organizaciones que tiene un modelo de gestión muy **paternal** o **autocrático** también vuelven a la estructura simple
- Las organizaciones religiosas vuelven a la estructura simple porque la cabeza de la organización es un líder carismático.
- Los niveles jerárquicos surgen porque existe un tramo de control o supervisión. Un grupo de subordinados necesitan supervisión.
- El dueño y la organización se confunden (dueño = organización)

CAPITULO 9: BUROCRACIA MECÁNICA.

- ❖ Es un modelo rígido, centralizado

- ❖ En el **NÚCLEO OPERATIVO** tareas son:
 - ✓ Rutinarias
 - ✓ Altamente especializadas, con procedimientos muy formalizados
 - ✓ Es especializado tanto vertical como horizontalmente.
- ❖ La **LÍNEA MEDIA** (o estructura administrativa):
 - ✓ Tiene una aguda distinción entre línea media y staff.
 - ✓ Está totalmente desarrollada y diferenciada en unidades funcionales
 - ✓ Los gerentes de la línea media tienen 3 tareas importantes que cumplir:
 - 1- Manejar los conflictos que se originan entre los trabajadores del núcleo operativo.
 - 2- Trabajar en el rol de enlace con la tecno-estructura para incorporar sus normas hacia abajo en las unidades operativas.
 - 3- Apoyar las corrientes verticales de la estructura agregando información retroalimentada hacia arriba de la jerarquía y elaborar también los planes de acción que bajan.
- ❖ La parte clave de este modelo es la **TECNOESTRUCTURA**.
- ❖ El mecanismo de coordinación principal es la **ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO**.

Los parámetros diseño principales son:

- Formalización del comportamiento
- Especialización de la tarea vertical y horizontal.
- Agrupamiento de unidades funcional.
- Unidad operativa grande
- Centralización vertical
- Descentralización horizontal limitada porque es hacia la tecnoestructura (los analistas son quienes comparten algo de poder con la cumbre estratégica.
- Existe mucho planeamiento de la acción.

Factores situacionales o condiciones:

- ✓ Edad: antigua.
 - ✓ Ambiente: simple y estable
 - ✓ Sistema técnico: no automatizado pero si regulador.
 - ✓ Control extremo (de afuera hacia adentro)
- ❖ Es un modelo que presenta gran obsesión por el **control** para eliminar toda incertidumbre y como son estructuras cargadas con **conflictos** se requiere **sistemas de control** para contenerlos.
 - ❖ La **CUMBRE ESTRATEGICA:**
 - se ocupa de afinar la maquina burocrática buscando la manera más eficiente de producir (mejorar el desempeño).
 - No resuelve los conflictos sino que suele embotellarlos
 - También la supervisión directa es otra preocupación importante de la dirección.
 - ❖ La **ESTRATEGIA** es creada en la cumbre estratégica y es un proceso de arriba hacia abajo con fuerte énfasis en el planeamiento de la acción; se formula una estrategia con amplia perspectiva y se envía hacia abajo por la cadena de autoridad para su ejecución (se desagrega en programas y planes de acción)

CAPITULO 10: BUROCRACIA PROFESIONAL

- ❖ Mecanismo coordinador principal: **estandarización de destrezas**.
- ❖ La parte clave de la organización: **núcleo operativo**.

Principales parámetros de diseño:

- Ambiente complejo y estable
- El trabajo del núcleo operativo confía para la coordinación en la estandarización de destrezas y su parámetro asociado es la capacitación y enseñanza. Los profesionales del núcleo operativo tienen considerable control de su trabajo.
- El profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas pero estrechamente con los clientes a los que atiende.
- La capacitación inicial viene desde afuera.

- ❖ La estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática pero a diferencia de la burocracia mecánica que genera sus propias normas, en la burocracia profesional las normas se originan fuera de la organización. Otra diferencia con la burocracia mecánica es que ésta confía en la naturaleza jerárquica (poder del cargo). La burocracia profesional se enfatiza en la autoridad de naturaleza profesional (poder experto).
- ❖ El profesional tiene 2 tareas básicas:
 1. clasificar la necesidad del cliente lo que indica usar un programa estándar.
 2. ejecutar/aplicar el programa.

- ❖ El NÚCLEO OPERATIVO es la parte clave de la organización y el STAFF DE APOYO es otra parte también totalmente elaborada centrada en servir al núcleo operativo.
- ❖ En cuanto a la ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA emergen jerarquías administrativas paralelas:
 - Una **democrática** de abajo hacia arriba para los profesionales.
 - Otra **burocrática mecánica** de arriba hacia abajo para el staff de apoyo.
- ❖ La tecnoestructura y la línea media no están muy elaborados.
- ❖ Los profesionales del núcleo operativo usan procedimientos difíciles de aprender pero bien definidos, esto significa que el ambiente debe ser complejo y estable.
- ❖ La formación de la estrategia es desde afuera de la organización hacia adentro y desde abajo hacia arriba.

CAPITULO 11: FORMA DIVISIONAL.

- ❖ **Mecanismo coordinador:** ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS O RESULTADOS.
- ❖ **Parte clave de la organización:** LÍNEA MEDIA.

❖ Principales parámetros de diseño:

- Grupo comercial.
- Sistema de control de desempeño.
- Descentralización vertical limitada paralela.

❖ Factores situacionales:

- Mercados diversificados
- Cada división es autónoma (se autoadministra)
- Es antigua.
- Grande
- Ambiente ni muy complejo ni muy dinámico.
- Necesidad de poder de los gerentes intermedios.

❖ En la **LÍNEA MEDIA** encontramos las divisiones.

❖ En el **CUARTEL GENERAL** (cumbre estratégica) se encuentra la administración general.

❖ La forma divisional confía en la base de mercado para agrupar las unidades en la cima de la línea media.

❖ Cada división contiene sus propias actividades funcionales minimizando la interdependencia entre las divisiones que operan en forma autónoma, el cuartel general controla los resultados (control ex – post facto).

❖ El cuartel general también la responsabilidad de enseñar a los gerentes de división y adoctrinarlos para que persigan las metas que se le establecen.

❖ La supervisión directa puede servir como mecanismo coordinador de apoyo.

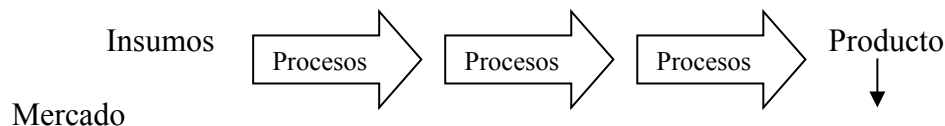
❖ El cuartel general delega mucho poder (porque cada división es autónoma) pero retiene ciertos poderes para poder ejercer control:

- Asigna los recursos financieros generales.
- Diseña el sistema de control de desempeño.
- Suministra ciertos servicios de apoyo a las divisiones.
- Puede trasladar gerentes de una división a otra.

❖ El factor situacional por encima de todos que conduce a la forma divisional es la diversidad de mercados.

Etapas en la transición hacia la forma divisional

1- Forma integrada: el producto final es vendido en el mercado. Las unidades responsables de los distintos pasos en la cadena de producción son esencialmente funcionales y carecen de la autonomía de las distintas divisiones.

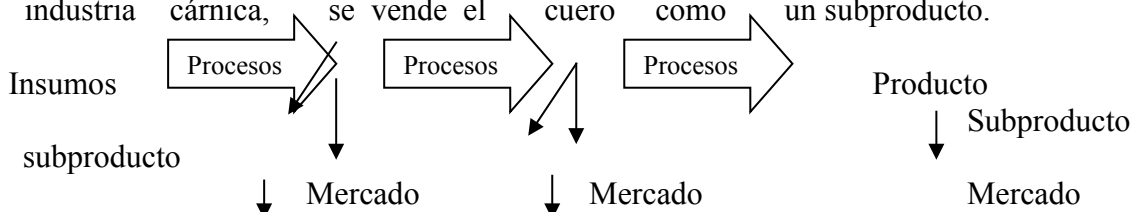


Mercado

❖ Funcional pura

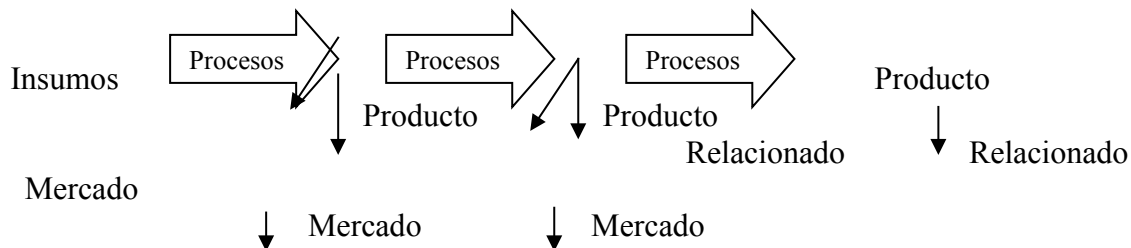
❖ Los procesos carecen de autonomía.

2- Forma del Subproducto: la forma integrada busca mercados más amplios y tiene la alternativa de comercializar productos intermedios en el mercado abierto. A cada eslabón en la cadena de procesamiento se le puede dar alguna autonomía para comercializar los subproductos. Confía en el planeamiento de la acción para manejar las interdependencias entre las divisiones. Ej.: industria cárnica, se vende el cuero como un subproducto.

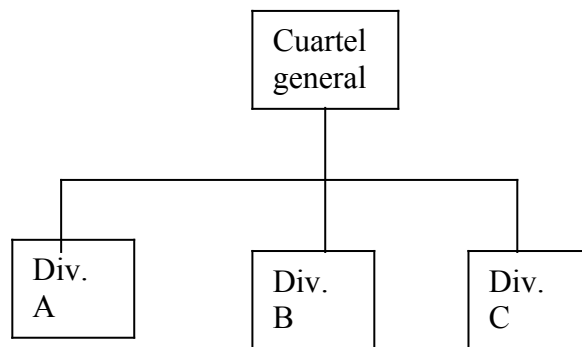


- ❖ Comercializa productos intermedios en el mercado
- ❖ La unidad tiene algo de autonomía.

- 3- Forma del Producto Relacionado: se descompone aún más la cadena de procesamiento hasta que las divisiones venden en el mercado lo que se suministra entre ellas. Lo que mantiene unido la cadena de procesamiento es alguna guía común entre sus productos. El planeamiento central en el cuartel general debe ser menos restrictivo que en la forma del subproducto y estar más ocupado en medir el desempeño que en percibir acción.



- 4- Forma conglomerada o divisional pura: la empresa se expande en nuevos mercados o adquiere otras empresas y la organización se mueve hacia la forma conglomerada adoptando la estructura divisional pura. Las divisiones no se relacionan, cada división es **autónoma** y tiene su producto propio.



CAPITULO 12: ADHOCRACIA.

- ❖ Mecanismo coordinador: AJUSTE MUTUO.
- ❖ Parte clave: STAFF DE APOYO en la adhocracia administrativa y NÚCLEO OPERATIVO en la adhocracia operativa junto al staff de apoyo.
- ❖ Principales parámetros de diseño:
 - Dispositivos de enlace
 - Estructura orgánica
 - Descentralización selectiva
 - Especialización horizontal de los cargos (cada uno cumple un rol específico)

- Capacitación
 - Agrupamiento funcional y de mercado, ambos al mismo tiempo.
- ❖ Factores situacionales:
- Ambiente complejo y dinámico
 - Joven en el caso de la adhocracia operativa
 - Sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado en el caso de la adhocracia administrativa.
- ❖ La INNOVACION requiere de esta configuración, es capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupos de proyectos Ad-hoc (creado al efecto) que funcionan sin tropiezos
- ❖ Es una ESTRUCTURA ORGÁNICA con poca formalización del comportamiento, alta especialización horizontal de tareas basada en la capacitación formal. Tiende a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero luego distribuirlos en grupos pequeños de proyectos basados en mercado para hacer su trabajo.
- ❖ Es un modelo de configuración FLEXIBLE que cambia su forma interna con frecuencia. Contrata y da poder a expertos que son profesionales con conocimientos y destrezas, pero **a diferencia de la burocracia profesional la adhocracia no puede confiar en la estandarización de destrezas de los expertos para la coordinación porque esto llevaría a estandarizar en lugar de innovar.**
- ❖ La centralización es SELECTIVA tanto horizontal como verticalmente y **el poder es distribuido** entre gerentes y no gerentes en todos los niveles de acuerdo con la naturaleza de las distintas decisiones, **nadie monopoliza el poder de innovar.**
- ❖ Existen 2 tipos de adhocracia:
1. **ADHOCRACIA OPERATIVA:**
- innova y sirve al cliente
 - no hay encasillamiento
 - frente a un requerimiento de un cliente la adhocracia operativa realiza un esfuerzo creativo para darle solución.
 - El núcleo operativo y el componente administrativo están fusionados
 - Ej.: agencia de publicidad.
2. **ADHOCRACIA ADMINISTRATIVA:**
- Emprnde proyectos para servirse a si misma
 - No son empresas jóvenes
 - Hace una aguda distinción entre el componente administrativo y el núcleo operativo.
 - El núcleo operativo está truncado (separado)
 - Son empresas grandes.
 - Ej.: empresas petroleras
- ❖ Con el tiempo la Adhocracia tiende a **BUROCRATIZARSE** a medida que envejecen porque encuentran un posición en la que pueden aplicar procesos ya aprendidos y repiten (eso se llama estandarización). Permanecen en un ambiente complejo y dinámico siempre e innovar permanentemente produce desgaste.

La adhocracia tiene 2 desventajas o inconvenientes importantes:

- ❖ Problemas de comunicación y carga desigual de trabajo lo cual produce **ineficiencia.**