

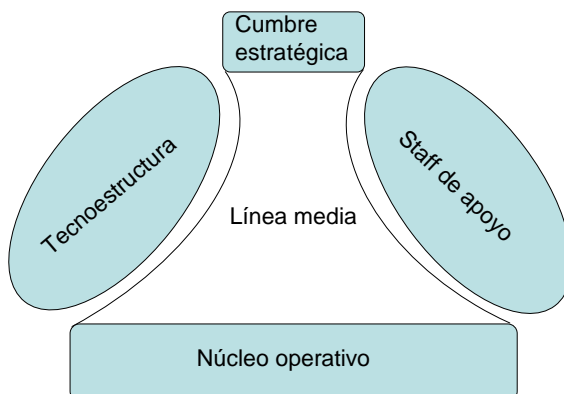
DISEÑO DE ORGANIZACIONES

La estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes áreas y luego es lograda su coordinación entre esas tareas

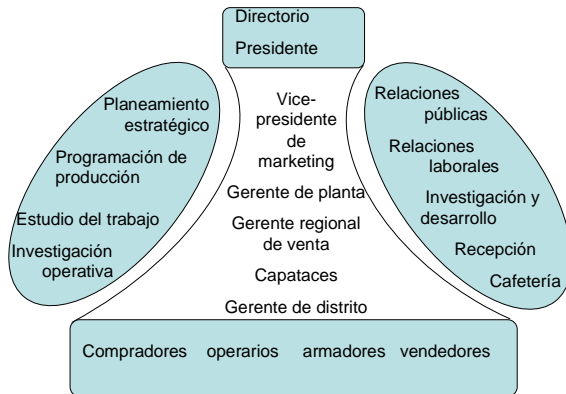
Cinco mecanismos coordinadores

- Ajuste mutuo
Por el proceso de comunicación informal. El control en manos supervisor.
- Supervisión directa
Una persona toma la responsabilidad por el trabajo de otras emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- Estandarización de procesos
Procesos estandarizados con contenidos especificados o programados.
- Estandarización de producciones de trabajo
Las producciones son estandarizadas cuando los resultados del trabajo están especificados.
- Estandarización de destreza de los trabajadores
Las destrezas (conocimientos) son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

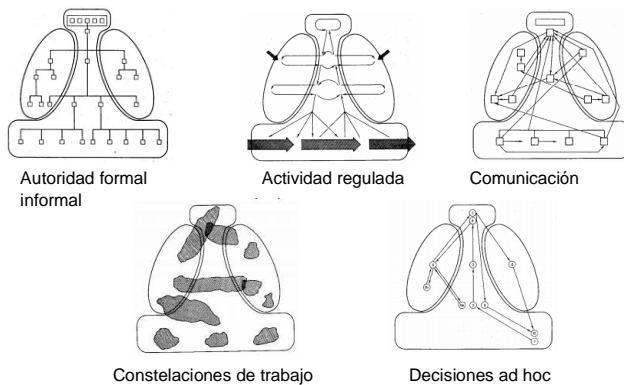
El Logo de Mintzberg



El Logo de Mintzberg



Visiones de cómo funciona la organización



Diseño de superestructura

AGRUPAMIENTOS DE UNIDADES

- Sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
- Posiciones y unidades comparten recursos comunes.
- Medidas comunes de desempeño.
- La coordinación de ajuste mutuo.

Diseño de superestructura

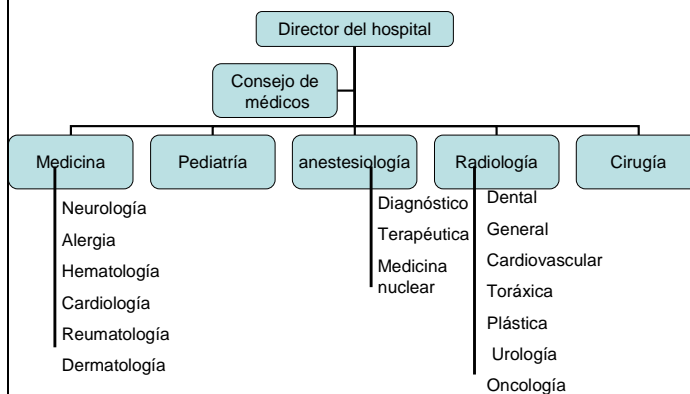
Bases para el agrupamiento

Por Conocimiento y Destreza
por Proceso de Trabajo y Función
por Producción
Por tiempo
por Cliente
por Lugar

Criterios básicos para agrupamiento de posiciones y unidades

Interdependencia de la corriente de trabajo
Interdependencia de proceso.
Interdependencias de escala.
Interdependencias sociales

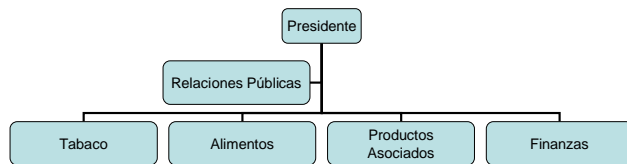
Agrupamiento por conocimiento y destreza



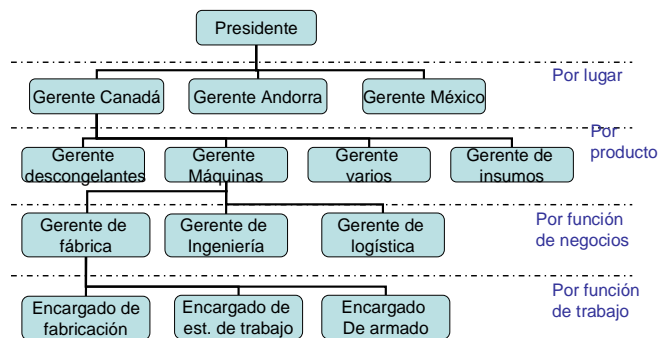
Agrupamiento por procesos de trabajo y función



Agrupamiento por producto



Niveles múltiples de agrupamiento en una empresa multinacional



Sistemas de planeamiento y control

El propósito de un plan es especificar una producción deseada en algún momento futuro.
Y el propósito del control es apreciar si este estandar se ha apreciado o no.
No puede haber control sin planeamiento previo, estos regulan las producciones e indirectamente el comportamiento.

Control de desempeño
Dispositivos de enlace

El Diseño como configuración

Configuración estructural	Mecanismo coordinador principal	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización	Tendencia a
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización vertical y horizontal	centralizar
Burocracia mecánica	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada	estandarizar
Burocracia profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Descentralización horizontal y vertical	Profesionalizar
Forma divisional	Estandarización de producciones	Línea media	Descentralización vertical limitada	balcanizar
Adhocracia	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Descentralización selectiva	Para colaborar

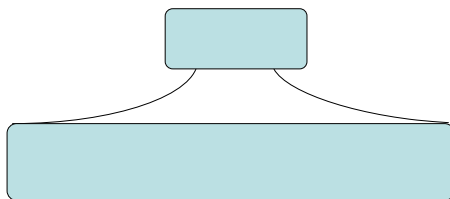
La estructura simple

Mecanismo coordinador principal: **Supervisión directa.**

Parte Clave: **Cumbre estratégica**

Principales parámetros de diseño: Centralización, estructura orgánica.

Factores situacionales: joven, pequeña, sistema técnico no sofisticado, ambiente simple, dinámico; posible hostilidad extrema o fuertes necesidades de poder del gerente general; fuera de moda.



LA BUROCRACIA MECÁNICA

Mecanismo coordinador principal:

Estandarización de procesos de trabajo

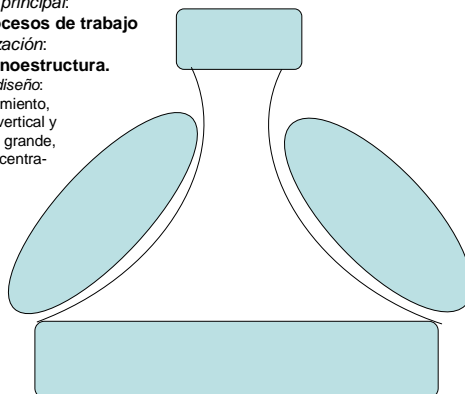
Parte clave de la organización:

La tecnoestructura.

Principales parámetros de diseño:

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

Factores situacionales:
antigua y grande



LA BUROCRACIA PROFESIONAL

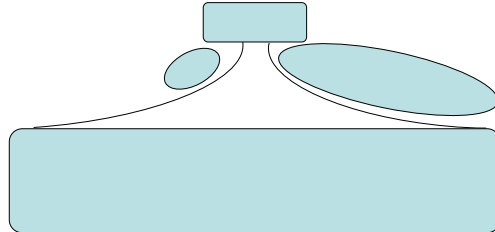
Mecanismo coordinador: **Estandarización de destrezas**

Parte clave de la organización: **Núcleo operativo.**

Principales parámetros de diseño: Capacitación, especialización horizontal de tarea, y descentralización vertical y horizontal.

Factores situacionales: Ambiente complejo y estable, sistema técnico no regulador, no sofisticado, y de moda.

Burocracia profesional: Común en universidades, hospitales, sistemas escolares, etc. Todos confían en las destrezas y el conocimiento de sus profesionales.



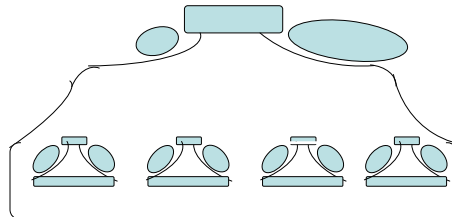
LA FORMA DIVISIONAL

Mecanismo coordinador principal: **Estandarización de productos.**

Parte clave de la organización: **Línea media.**

Principales parámetros de diseño: Grupo comercial, sistema de control de desempeño, descentralización vertical limitada.

Factores situacionales: Mercados diversificados (especialmente productos y servicios); antigua, grande; necesidades de poder de los gerentes intermedios, de moda.



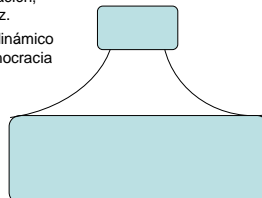
LA ADHOCRACIA

Mecanismo coordinador principal: **Ajuste Mutuo**

Parte clave de la organización: **Staff de apoyo** en la Adhocracia Administrativa;
Staff de apoyo y 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.



Requisitos de diseño

Efectividad: (o eficacia) es hacer las cosas que se deben hacer -enfoque al logro de objetivos-.

Eficiencia: Es hacer las cosas bien - enfoque en el uso de recursos-.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas establecidas.

Creación de valor: Todas las operaciones que al realizarse aumentan el valor del producto o servicio desde la perspectiva del cliente.

Elementos del diseño

División del trabajo Smith – Taylor – Fayol - Simon

Formas de agrupamiento  Simon -Mintzberg

Ámbito de control Cantidad de subordinados posibles

Autoridad El derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer – autoridad legal inherente y autoridad personal

FACTORES DE CONTINGENCIA

Ambiente todo lo que es externo a la empresa

Simple ⇔ complejo estable ⇔ dinámico

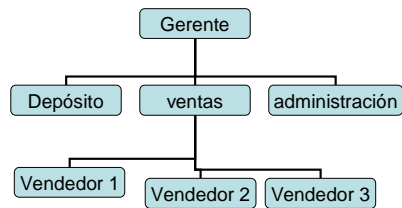
Munificente ⇔ Hostil Integrado ⇔ diversificado

Tecnología

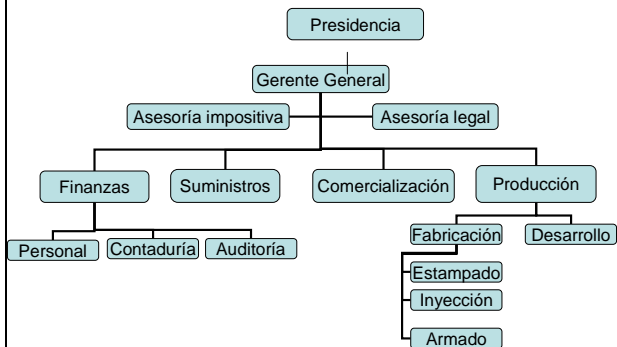
Poder

Edad y tamaño

Estructura simple



Estructura funcional



La forma divisional

