

Clase 7

ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL

ESTRUCTURA FORMAL

- Las estructuras son establecidas por la dirección
- Es la organización basada en la **división del trabajo**, e integrado de acuerdo a algún criterio
- Es comunicada a todos mediante organigramas manuales y descripción de cargos

En el modelo clásico la asignación de personal y sus relaciones recíprocas son establecidas por los gerentes

Los gerentes deben ser capaces de predecir el comportamiento de los otros, pero al ser humanos se acrecienta la incertidumbre y la imprecisibilidad.

Estimo, supongo que van a tener un determinado accionar, pero a veces en la práctica no funciona como lo predije. Muchas veces lo que yo pronostique, supuse en la realidad no es así.

¿CÓMO OBTENER RESULTADOS?

-Entrada- Tomar una decisión

Dentro de una estructura tengo objetivos, cosas que quiero alcanzar o realizar y para llegar a esos resultados debo tomar una serie de acciones y tomar distintas decisiones

Relaciones formales o exigidas

- Actividades e interacciones
- Incertidumbre e inestabilidad externa

Según la estructura organizativa que tengo, si necesito consultar o saber sobre algo, me dirijo al área correspondiente. Ej: si quiero comprar algún elemento me dirijo al área de compras, si necesito desarrollar un nuevo artículo hablo con la gente que está en desarrollo de producto, etc.

Hay interacciones formalmente ejecutadas y voy a obtener un resultado de todas esas acciones

Relaciones informales o emergentes

- Sentimientos y reacciones emocionales
- Status, poder y política

Componentes que interactúan con la acción que estoy generando. La salida probablemente me dé un resultado algo diferente del que yo estaba esperando.

-Salida- Obtener otro resultado

NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Nos proponemos examinar la organización informal, sus valores y costos

1- Sin lo formal, lo informal no existe

Lo informal es producto de la existencia de lo formal.

Lo informal se genera a partir de la estructura formal, una vez que armé la formalidad de mi estructura ahí me pueden aparecer estructuras informales.

2- Los sistemas y las personas solo pueden absorber una pequeña cantidad de espontaneidad, innovación y cambio

ORGANIZACIÓN INFORMAL

▪ Es el conjunto de interacciones y relaciones que se establecen entre los individuos de una organización

▪ Están relacionadas con:

- Valores → los valores que cada uno considera en su vida personal
- Estilos de vida
- Logros de la vida social → su rango o su categorización, cómo está posicionado o cómo está visto por los demás

Orígenes de la Organización Informal

▪ Por amistad o por antagonismo

▪ Por relaciones de trabajo o sociales entre puestos formales

▪ Comprende todos los aspectos vacantes de la organización formal

Ej: el área de RRHH de la empresa no informa si va a haber aumento o no.

Hay alguien dentro de la organización que siempre tiene el dato entonces recorro a él, me relaciono con él porque está cubriendo un aspecto vacante de la organización formal.

▪ Por intereses comunes

Ej: la empresa está brindando un crédito y me relaciono con alguien de otra área que está en la misma situación que yo

▪ La rotación de personal que altera esta organización

▪ La interacción en periodos de descanso

Ejercicio en el restaurante:

NICOLAS GOMEZ Jefe de cocina

LUIS Ayudante de cocina

LUCIA Encargada de contabilidad

NURIA Encargada de compras

El Jefe de cocina le pide al ayudante que le de productos de la heladera para poder preparar distintos menús que va a presentar en el restaurant en ese día

El ayudante de cocina saca productos y se los pone a disposición al jefe

Lucia es prima de Luis, socios del mismo club, se reúnen los fines de semana, hacen deporte juntos
→ tienen relación fuera de la empresa

Nicolas le hace formalmente pedidos a Nuria de los elementos que le están faltando

Donde tenemos formalidad e informalidad?

Nicolas y Nuria, Nicolás y Luis → formalidad

Luis y Lucía → informalidad, son parientes y comparten cosas fuera de la estructura organizativa

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

ROL: Es más que el cargo

El cargo, por ejemplo, es ayudante de cocina, pero quizás el rol que desempeña es más que el de ayudante de cocina. Se ocupa de que la heladera esté en condiciones, que ande bien, si está mal llama al mecánico, le da una mano extra a su jefe.

Desempeña una tarea, una función, un rol más importante que el que estrictamente le corresponde a su cargo.

– Conjunto de roles

La empresa interactúa un conjunto de roles

El rol de cada uno los interactuamos, conjugamos, manejamos para obtener un resultado

Es la sumatoria de todos los roles que desempeñan todos y cada uno de los integrantes de la estructura

– Demandas del rol

Son las expectativas oficiales y no oficiales. Qué es lo que espero oficialmente que haga y también no oficialmente, por ej, su personalidad, su actitud frente al trabajo.

– Ambigüedad del rol

Forma de comunicar las expectativas. Puntos de referencia

Cuando uno comunica a un subordinado, lo que espera de él o lo que se supone que él debe hacer, hay demasiadas maneras de decirlo que a veces se pueden transformar en ambiguas.

– Conflicto de roles

Cuando la expectativa de un rol impide cumplir otro

No puedo hacer dos cosas muy diferentes en forma simultánea

▪ **Personal Rol:** cuando se quiere obligar a alguien a hacer algo en contra de la ética
Ej: firma en un libro de actas. Profesor le pide a otro que lo firme por él.

▪ **Interroll:** cuando alguien pone sus intereses personales por sobre los de la compañía
Pienso en mí hago mis cosas y privilegio todo lo que tenga que ver con mis intereses

▪ **Intermando:** cuando una persona es disputada por dos jefes
Estoy en un sector y requieren de mis servicios dos personas diferentes de dos áreas diferentes

▪ **Intramando:** cuando hay superposición con mandos externos (Huelga)

Sindicato me pide que me adhiera a una huelga, que haga paro por un reclamo x y la empresa me presiona para que yo no haga huelga y trabaje.

GRUPOS: son equipos de trabajo que se forman para poder llevar a cabo ciertas tareas de la empresa. Se forman con personas que tienen cierta afinidad.

Tienen las siguientes características:

Meta del Grupo: Se deriva del objetivo de la empresa, que es lo que se quiere lograr
Grupos coordinados trabajan mejor.

Cohesión: Se debe fomentarla en los grupos, así se trabaja mejor. Unión del grupo

Normas: Hay normas internas de los grupos, no están escritas, pero el grupo las cumple

Estructura – Líder: Generalmente estos grupos informales tienen un líder, al cual el grupo de alguna manera sigue o responde.

Tamaño: Impacta en la calidad de decisión. Cuanto mas grande, mas difícil es la unanimidad, ponerse de acuerdo, tener una unidad en la decisión

Aportes de la organización informal

▪ Facilitan el cumplimiento del trabajo, permiten más comunicación.

El informal trata de cubrir los baches o los vacíos que deja la estructura formal

Ej del aumento del sueldo o si se sabe cuando va a frenar una planta por vacaciones, etc.

▪ Alivianan las deficiencias de la estructura formal

Hay una deficiencia, no están acostumbrados a dar ese tipo de información con mayor antelación o ante la expectativa o la necesidad que un empleado tiene de tener información no se la dan, bueno la consigo por otro lado

▪ Extienden el alcance del control auto coordinada

Si estamos en un grupo, por ahí entre nosotros mismos queremos que las cosas salgan bien entonces nos controlamos, indicamos que está faltando, que se necesita, nos ayudamos y coordinamos las tareas entre nosotros. No hace falta que venga alguien y esté encima mío. El propio grupo se alimenta y se retroalimenta de esos controles.

▪ Proveen un canal de comunicación adicional

▪ Proveen identificación y apoyo emocional

▪ La comunicación informal es más rápida y a veces más creíble que la oficial

▪ Si el jefe (formal) sabe usar la informalidad ⇒ puede mejorar su conducción

Pérdidas debidas a la organización informal

▪ Obrar contra la organización formal

Estamos disgustados, somos un grupo, trabajamos en conjunto y nos ponemos todos de acuerdo para obrar en contra de la organización formal

- Reducir el grado de predictibilidad y el control

A veces las reacciones no las puedo manejar y pierdo la posibilidad de predecir lo que va a pasar

- Reducir la intercambiabilidad del personal

Que trasladen a otro, nos resistimos al cambio

- Aumentar los costos de lubricación de la organización formal. Las concesiones

Debo ceder para evitar un mal mayor y mando a otra persona, no al que yo tenía en mente, que consideraba ideal para ocupar ese puesto. Tuve que ceder en pos de evitar un posible conflicto con el grupo informal, que me presionó.

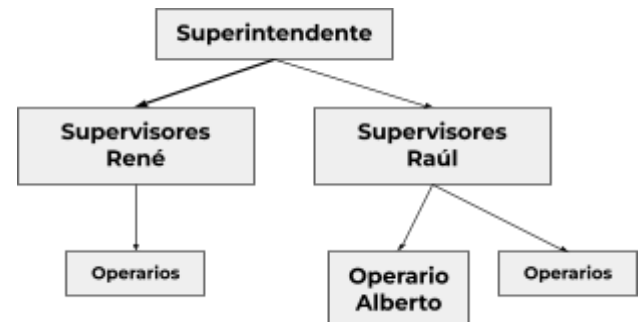
Para beneficio de la compañía tengo que hacer una concesión y rectificar la directiva que inicialmente había dado

Ejercicio: La amistad en la estructura

Alberto se va a casar: necesita un préstamo, quiere una licencia por casamiento en diciembre y además quiere sumarle vacaciones.

Le pide a Rene si le puede preguntar al superintendente si le puede hacer su pedido.

René habla, el superintendente le acepta el pedido y dice que va a hablar con Raul que le tiene que dar las vacaciones a continuación de la licencia.



- A Raul lo pasaron por arriba → pierde autoridad

- René (amigo de Alberto) le preguntó directamente al superintendente, no le preguntó a Raúl. Puso interés de su amigo antes que los intereses del trabajo. En lo formal actuó mal. Debería haber hablado con Raul. Debería haberle aconsejado Alberto que siga la línea natural de mandos

Tal vez lo mejor era que Alberto primero hable con Raúl. Si lo rechazaba ahí hablar con Rene, a ver si podía hablar con Raul, y por último preguntarle al superintendente.

- El superintendente también actuó mal porque debería haber hablado primero con Raul. Quizás tiene un programa de trabajo, fechas que cumplir y no se sabe si Alberto es reemplazable o es irremplazable. A lo mejor maneja alguna máquina en la cual es especialista y no hay otro que lo pueda reemplazar en el corto plazo, tendría que capacitar a otra persona y no le dan los tiempos. Hay toda una serie de situaciones que se deberían analizar, por lo tanto el superintendente no debería haber actuado de esa manera.

PROBLEMA: Raúl está enojado. El superintendente no pensó que se iba a enojar. Raúl se puede enojar con René porque se metió y habló con el superintendente. Raúl lo mira a Alberto de otra manera porque lo pasó por arriba.

LO POSITIVO: Raúl puede preguntarse por qué Alberto no vino a verme a mí? No será que tendré fama que todo lo que me piden digo que no, por eso buscan un camino alternativo.

Reflexionar porque mi gente no confía en mí y se tuvo que ir hacia una relación de amistad. A lo mejor yo creo que satisfago las expectativas desde un punto de vista personal de mis empleados, pero ellos ven que a mí lo único que me interesa es que saque el trabajo en tiempo y forma, y no me interesan las necesidades personales de cada uno. Por eso utilizan otra vía de comunicación.

⇒ sacar una conclusión respecto a su a su manejo del área

ERRORES: Alberto que se dirigió a alguien que no le correspondía, Rene que habló con alguien que no debería haber hablado, el superintendente que tomó una acción que no debería haber tomado, tendría que haberlo frenado y Raúl en su accionar, quizás está desempeñándose una manera muy ruda o fría con sus dependientes lo que lo lleva a que derive en esta situación.

DIAGRAMAS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

- Estructura de amistad
- Estructura de poder
- Estructura de decisiones

ESTRUCTURA DE PODER

La autoridad es un tipo de poder.

La autoridad la tiene el cargo no la persona,
pero hay poder que pertenece a la persona → por las vinculaciones, los contactos, conoce a superiores, experiencia en el cargo, influencia, información, años en los que está

Ej: yo tengo autoridad para pedirle a tal persona que vaya a limpiar el sector o vaya a trabajar en tal o cual máquina

ESTRUCTURA DE DECISIONES

Pasan por el carácter o personalidad.

Posibilidad de tomar decisiones

RELACIONES INFORMALES DOMINANTES

Son las relaciones entre las personas en la organización informal

Status: Rango o posición social de la persona en el grupo

▪ Fuentes del Status

– Formal: por su cargo o nivel jerárquico

Ej gerente, es el que toma las decisiones, todos le consultamos a él, lo respeto por el cargo que ocupa

– Informal: puede ser por la educación, edad, antigüedad, sexo, competencia, religión

Ej: Alguien que sabe mucho de un tema y le pregunto a él.

- Dependen de sus pares
- Características personales
- Aprobación social

Por sus características lo respeto o lo rechazo

▪ Símbolos del status

Títulos del cargo, sueldo, tamaño de la oficina, privilegios, horario de trabajo

- El símbolo lo crea el grupo
- El status estratifica y puede poner barreras a la comunicación
- Es un dispositivo emocional de incentivo

Poder: es la capacidad de afectar el comportamiento de otros

Te ordeno ser algo te guste o no te guste, te tenés que comportar de esta manera.

▪ Fuentes de poder:

– Autoridad o legitimidad, recompensa, coerción, destreza técnica o conocimientos, personalidad, control de contingencias

– Las contingencias hacen cambiar el grado de poder según sus habilidades

El comportamiento que a veces ante una determinada situación tienen las personas

Ej: un incendio, un accidente, un hecho fortuito que se dio, el comportamiento que toma la persona, el desempeño que tiene me hacen mirarlo de otra manera.

Ver la forma que actuó, como defendió a sus compañeros o se plantó frente al gremio que quería que hagamos tal o cual cosa y lo empiezo a mirar de otra manera. Veo que tiene esa capacidad de resolución y de ponerse al frente en situaciones complejas y le otorgó digamos una característica nueva o distintiva.

Política: es un medio de negociación para obtener un cierto resultado

Es otra herramienta que muchas veces las organizaciones tienen para resolver conflictos o situaciones que no se pueden resolver de otra manera.

Red de interacción mediante la cual se adquiere, transfiere y ejerce el poder sobre otros:

Colega vs Colega Superior vs Subordinado Sindicato vs Dirección Línea vs Staff

Aplicando soluciones por la vía política uno puede mediar entre entre dos posiciones antagónicas

Cuando existen dependencias importantes no totalmente controladas por la organización formal la coordinación y la colaboración pueden lograrse con la política