

Clase 5

MINTZBERG: 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

Hace énfasis en el control, en la coordinación y en la comunicación entre las distintas áreas.

Cinco mecanismos coordinadores

Mecanismos de control que explican las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo

- **Ajuste mutuo**

Por el proceso de comunicación informal. El control en manos del grupo.

Entre pares, entre el grupo de trabajo coordinamos como vamos a trabajar.

- **Supervisión directa**

Una persona toma la responsabilidad por el trabajo de otras emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones. → Supervisor indica a subordinado que hacer y controla que lo haga.

- **Estandarización de procesos**

Procesos estandarizados con contenidos especificados o programados.

Definición de una forma de trabajar analizada, estudiada y formalizada (incluso de forma escrita) donde lo que se hace generalmente es escribir manuales de procedimiento para que la gente dentro de la empresa sepa cómo trabajar.

- **Estandarización de producciones de trabajo**

Las producciones son estandarizadas cuando los resultados del trabajo están especificados.

Menos importancia al proceso. Lo que está perfectamente definido es el resultado.

- **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.

Lo que está bien especificado y definido es los conocimientos que deben tener cada uno de los trabajadores para poder trabajar en ese en esa función o en esa área.

5 formas de control, comunicación y coordinación dentro de las empresas

Dependiendo el tipo de empresa predomina uno u otro tipo de mecanismo

VISIÓN JERÁRQUICA ESTRUCTURA PIRAMIDAL

Nivel Político : Diseño del sistema, establecer objetivos, supervisar

Nivel Administrativo : Proceso de toma de decisiones programadas

Nivel Técnico : Procesos de trabajo



Características de las decisiones

Nivel Político

Asegura que la actividad de la organización se desarrolle dentro de los límites de aceptación del ambiente y se mantengan las condiciones de supervivencia y crecimiento

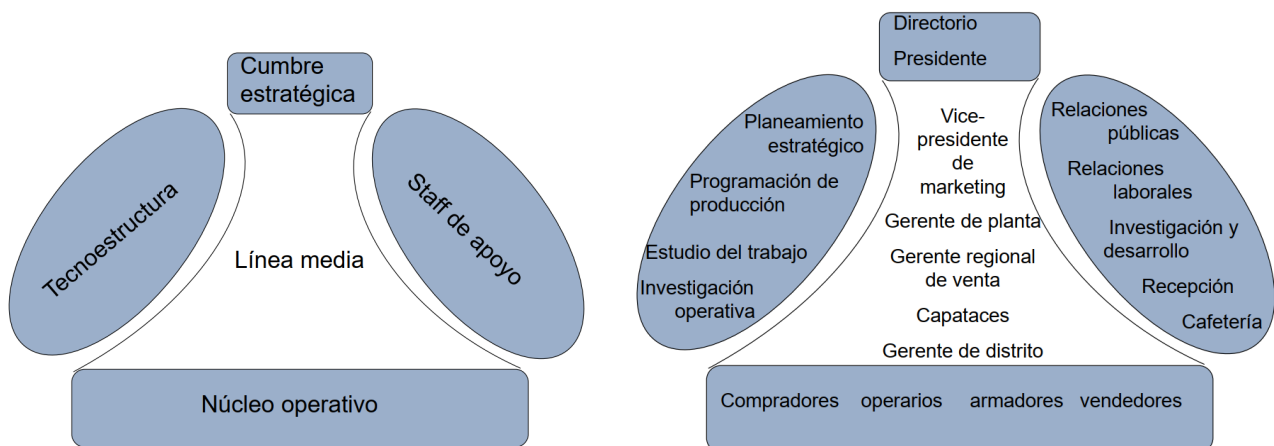
Nivel Administrativo

Adopta decisiones sobre distribución y asignación de recursos , control de operaciones. Se comunica con los otros dos niveles.

Nivel Técnico

Responsable de la ejecución de las actividades de producción de bienes y la prestación de servicios a clientes

El Logo de Mintzberg



El núcleo operativo

- 1- aseguran insumos a la producción
- 2- transforman los insumos en productos
- 3- distribuyen las producciones
- 4- proveen apoyo directo a la producción

operarios, jefes de sección, administrativos, ayudantes, analistas de contabilidad, de asesoría, de sistemas, etc.

La cumbre estratégica

El gerente y sus asesores directos. Los dueños, los accionistas y el gerente general

Tienen 3 obligaciones

- 1- supervisión directa
- 2- administración de las relaciones con el ambiente
- 3- desarrollo de la estrategia de la organización

La línea media

Es el grupo que une —en línea de mando- a la cumbre con el núcleo operativo. Desde altos gerentes hasta el supervisor de fábrica

línea media de gerentes → gerentes de cada área

La tecnoestructura

Los analistas que diseñan, planean o entrenan gente para la corriente de trabajo operacional.

- A- analistas de estudio de trabajo.
- B- analistas de planeamiento y control
- C- analistas de personal

Son los que analizan, estudian cómo realizar el trabajo. Estudian el proceso y cómo mejorarlo

El staff de apoyo

Son unidades de trabajo de apoyo a la organización.

Tareas de apoyo, que no son centrales. Dan asesoría y apoyo a las áreas centrales

Departamento de pagos, librería, cafetería, seguridad, portería, grupo de investigación.

En universidad: librería, imprenta, tesorería, seguridad, deportes

Parámetros del diseño

1- Diseño de posiciones individuales

cómo voy a separar los cargos

ESPECIALIZACIÓN DE LA TAREA

- **HORIZONTAL** : Forma predominante de la división del trabajo
cómo voy a dividir el trabajo en las distintas áreas y cuantas areas voy a hacer
- **VERTICAL** : Separa el desempeño del trabajo de la administración del mismo
cuántas jerarquías necesito establecer, cuántos puestos

FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO :

Para que el efecto de la tarea sea igual con cualquier individuo (burocratización)

CAPACITACIÓN : Conocimiento y destreza

ADOCTRINAMIENTO : Socialización (un nuevo miembro aprende el sistema de valores y los sistemas de comportamiento requeridos por la organización a la que está entrando)

- ☐ Tener en cuenta que decir baja especialización horizontal significa hacer muchas tareas diferentes
- ☐ Tener baja especialización vertical significa hacer tareas de muchos niveles diferentes

2- Diseño de superestructura

De qué manera hago y de qué manera voy a agrupar las personas dentro de esas áreas

AGRUPAMIENTOS DE UNIDADES

El agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización
(4 efectos importantes)

- Sistema de supervisión común entre posiciones y unidades
- La Coordinación de ajuste mutuo (Estimula MC)
- Posiciones y unidades comparten recursos comunes
- Medidas comunes de desempeño (Estandarización)

Bases para el agrupamiento

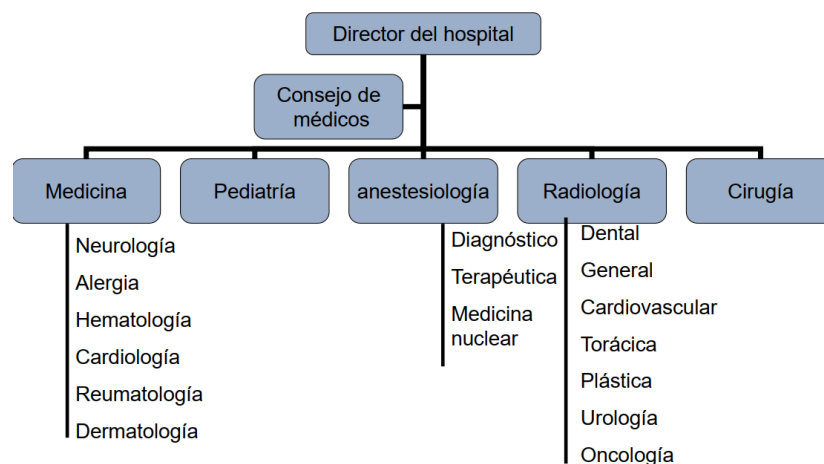
- ☐ por Conocimiento y Destreza
- ☐ por Proceso de Trabajo y Función
→ Modelo acme: divido las áreas por función
- ☐ por Producción
(por productos o servicios que brindan)
- ☐ por Tiempo Cronológico
(momento que realizan la tarea)
- ☐ por Cliente
- ☐ por Lugar

Criterios básicos para agrupamiento de posiciones y unidades

- ☐ Interdependencia de la corriente de trabajo
(línea de tareas)
- ☐ Interdependencia de proceso
(agr funcional)
- ☐ Interdependencias de escala
(mantenimiento)
- ☐ Interdependencias sociales

Ej: Agrupamiento por

conocimiento y destreza

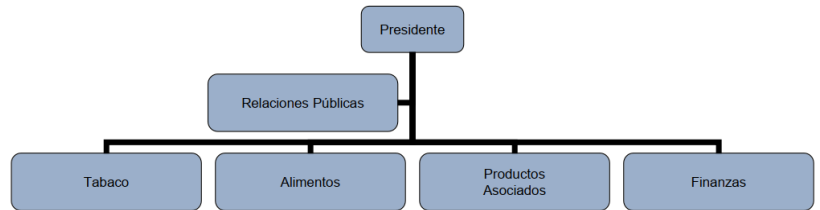


Ej: Agrupamiento por procesos de trabajo y función

El más parecido al modelo ACME, mas parecido al de las empresas que estamos viendo



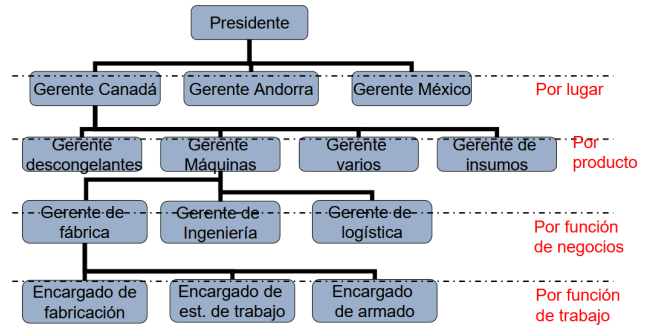
Ej: Agrupamiento por producto



Ej: Niveles múltiples de agrupamiento en una empresa multinacional

Separación de ventas por ubicación geográfica

Dentro de cada una tiene una división por producto y así sucesivamente

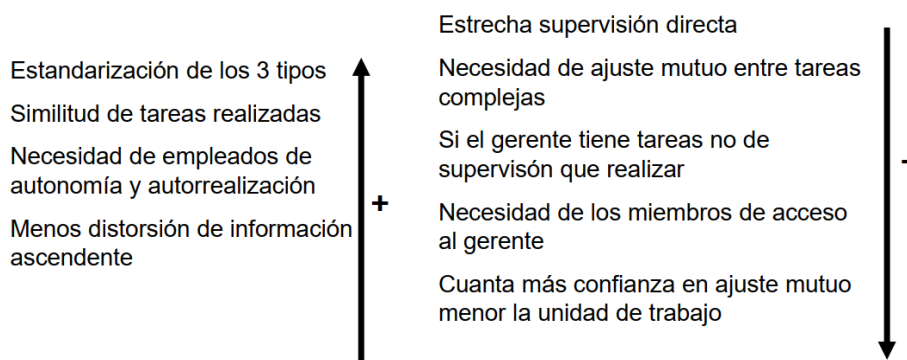


Dimensión de la unidad

¿Cuántas personas deben informar a un gerente?

La dimensión de la unidad varía según: Qué tan compleja es la tarea que se realiza dentro de esa área.

Si la tarea es extremadamente simple, definida y estandarizada ⇒ la cantidad de personas que puedo tener a cargo son muchas. Si la tarea es más compleja y requiere de mucho análisis y acompañamiento del supervisor hacia los empleados, es muy probable que tenga muy poca gente a cargo.



3- Diseño de encadenamientos laterales (relaciones entre deptos)

Sistemas de planeamiento de tareas y control de desempeño

El propósito de un plan es especificar una producción deseada en algún momento futuro.

Y el propósito del control es apreciar si este plan se ha cumplido o no.

No puede haber control sin planeamiento previo, estos regulan las producciones e indirectamente el comportamiento.

- Control de desempeño (De cada unidad)
- Dispositivos de enlace (Gte integrador, fuerza de tareas, comisiones permanentes)

4- Diseño de sistemas de toma de decisiones

En el sistema centralizado existe un actor ppal por el cual tienen que pasar la gran mayoría de las decisiones.

Descentralizado ⇒ le estoy dando poder de decisión a varios actores

Descentralización Vertical

Cuando hacia abajo en la jerarquía voy dando poder de decisión y esto puede pasar por varios niveles

- Qué poderes de decisión deben ser delegados
- Hasta donde deben descender esos poderes
- Como debe ser coordinado o controlado su uso

Descentralización Horizontal

Cuando voy también a lo largo de distintos departamentos ya sean agrupados por función, por cliente, por destreza, etc.

- El poder recae en un individuo de línea
- El poder a los analistas de la tecnoestructura
- El poder a los expertos (profesionales)

Momento crucial en pyme cuando el CEO tiene que empezar a descentralizar, que otros tomen decisiones.

5- AJUSTANDO EL DISEÑO A LA SITUACIÓN

- **Ambiente:** todo lo que es externo a la empresa

Simple ⇔ complejo estable ⇔ dinámico
Munificente ⇔ hostil Integrado ⇔ diversificado

- **Tecnología:** La que usa la organización
- **Poder:** Capacidad de imponer a otros la propia voluntad / Interno y Externo (sindicatos, accionistas, proveedores, cámaras empresariales)
- **Edad y tamaño:**
si es una empresa joven o de muchos años, de mucha trayectoria
si es una empresa chica, mediana, grande o multinacional

AMBIENTE CARACTERÍSTICAS

- SIMPLE : Pocos factores relacionados
- COMPLEJO : Conocimiento sofisticado de producto y/o clientes
- ESTABLE : Los cambios son predecibles
- DINÁMICO : No se pueden predecir cambios
- MUNIFICENTE (benévolo) : Apoya y mantiene a la organización
- HOSTIL : Competencia , sindicatos , gobierno
- INTEGRADO : Producto único 1 sola zona geográfica
- DIVERSIFICADO : Clientes en zonas distintas

Esto va a depender del entorno y del rubro en el que trabaja la empresa, en que región o país estoy.

Simple o complejo: tiene que ver mucho con el producto o el servicio que brindo

Benévolo u hostil: tiene que ver con el ambiente, con el estado, con las posibilidades o las trabas que me pone el estado, por ejemplo con regulaciones

Estable o dinámico: en el mercado en el cual estoy trabajando. Estoy en un rubro que cambia a cada rato o estoy ofreciendo un producto que no cambia.

Integrado o diversificado: si es que me dedico solo a un producto o tengo un pack de servicios o de productos diversos para clientes diversos. Depende de lo que ofrezco, de qué es exactamente lo que hago.

Ej: empresa de tecnología de CABA situada en el distrito tecnológico en Parque Patricios.

Complejo: debido al contexto nacional

Munificente: dan beneficios impositivos por unos años

Dinámico: me tengo que actualizar, mejorar permanentemente

DESCENTRALIZACIÓN:

Distintos tipos

A) Centralización vertical y horizontal

El poder de decisión centrado en el gerente en la cima jerárquica

B) Descentralización Horizontal limitada (Selectiva)

El poder formal concentrado en la parte superior de la línea jerárquica

C) Descentralización vertical limitada

La organización está dividida en unidades de mercado o divisiones con gerentes que toman decisiones para sus mercados

D) Descentralización vertical y horizontal selectiva

En dimensión vertical el poder delegado en varios niveles de jerarquía y en la dimensión horizontal uso selectivo de expertos de staff

E) Descentralización Vertical y Horizontal

El poder de decisión concentrado en el núcleo operativo

5 CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES → 5 tipos de empresas

1. La estructura simple

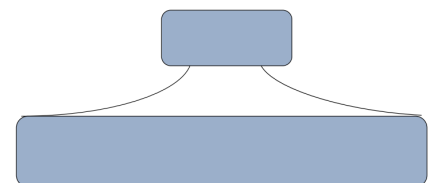
Mecanismo coordinador principal: Supervisión directa.

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.

empresa pequeña, muy centralizada, familiar a veces, y es la empresa donde lo más importante como mecanismo de coordinación de control de comunicación es la supervisión directa muy centralizada en quién en su CEO o su gerente general.



2. La Burocracia Mecánica

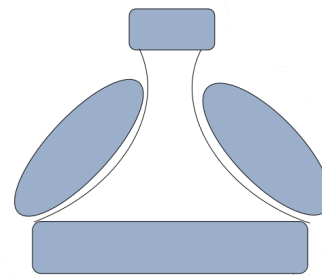
Mecanismo coordinador principal: Estandarización de procesos de trabajo

Parte clave de la organización: La **tecnoestructura**
(donde están los analistas del proceso, del método de trabajo)

Principales parámetros de diseño: Formalización del comportamiento, especialización de la tarea vertical y horizontal, unidad operativa grande, descentralización horizontal limitada.

Factores situacionales: antigua y grande

Bastante gente trabajando, tareas repetitivas, se trata de estandarizar bien los procesos, estudiar bien los métodos de trabajo, escribirlos, formalizarlos en manuales de procedimiento, para luego controlar a la gente.



3. 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.

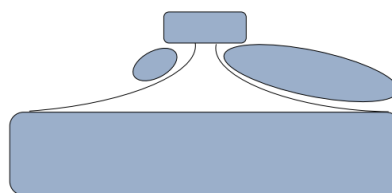
Burocracia profesional: Común en universidades, hospitales, sistemas escolares, etc.

Todos confían en las destrezas y el conocimiento de sus profesionales.

Ej: una clínica de un hospital que está buscando gente para el departamento de pediatría.

Qué voy a requerir de la persona que viene a buscar trabajo, qué me garantiza que esté capacitado?

Que esté capacitada para tratar a los pacientes. Que tenga un título, experiencia laboral, que tenga un título de especialización de posgrado, algo que haya hecho en el área de pediatría



4. La Forma Divisional

Mecanismo coordinador principal: Estandarización de productos.

Parte clave de la organización: Línea media.

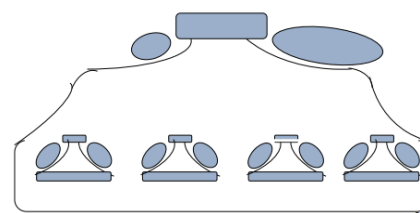
Principales parámetros de diseño: Grupo comercial, sistema de control de desempeño, descentralización vertical limitada.

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

Dentro de la organización hay distintas divisiones, que en general se hacen por producto.

Ej: una empresa de cosméticos que se divide en distintas áreas como cosmética para mujer, para hombre y para niños. Cada área está orientada específicamente al producto que ofrece porque son distintos ya que están destinadas a públicos distintos. Tienen su propia estructura funcional dentro de la organización.

Ej: una multinacional está dividida por localizaciones



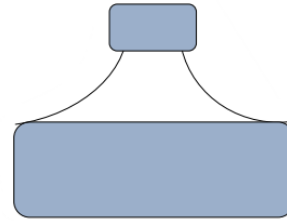
5. La Adhocracia

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

Es un tipo de organización más moderna, el poder de decisión no está centralizado. Se focaliza más en el servicio al cliente y en el resultado al cliente, y se focaliza en la organización por grupos.

- LA ADHOCRACIA OPERATIVA

Innova y resuelve problemas directamente en nombre de sus clientes

Frente a un problema de un cliente realiza un esfuerzo creativo para encontrar una solución original.

Descentraliza el poder a sus especialistas altamente capacitados

Los especialistas interactúan informalmente por ajuste mutuo en grupos de proyecto.

Rasgo clave : Sus trabajos administrativo y operativo tienden a fusionarse en un solo esfuerzo

Difícil diferenciar el planeamiento y diseño del trabajo de ejecución

- LA ADHOCRACIA ADMINISTRATIVA

Hace una clara distinción entre su componente administrativo y su núcleo operativo

Núcleo operativo truncado separado del resto de la organización

Puedo dejar de lado el núcleo operativo contratando el de otras organizaciones

Proyecto Apolo de la NASA se concentra en el trabajo de desarrollo y para la producción contrata firmas manufactureras independientes

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.

| 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 |