

UNIDAD II. ESTRUCTURA, FUERZAS Y
FORMAS DE LAS ORGANIZACIONES
EFICACES. *Henry Mintzberg.*

La empresa como SISTEMA

Conjunto de **elementos** que se **interrelacionan** para afrontar el **entorno**

¿Cómo se diseña una organización? ¿Qué elementos hay que tener en cuenta?

Cuatro elementos:

- 1) **PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN:** Elementos presentes en todo tipo de organización humana. Su configuración define el tipo de empresa de la que se trata.
- 2) **DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA: JERARQUÍA Y AGRUPACIÓN.** Cómo se agrupan las personas en términos funcionales. Cómo se distribuye la autoridad y la responsabilidad.
- 3) **MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS PARTES.** Cómo se efectúa la comunicación al interior de esa estructura.

¿Cómo se diseña una organización? ¿Qué elementos hay que tener en cuenta?

Tres elementos:

1) PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

2) DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA: JERARQUÍA Y AGRUPACIÓN.

3) MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS PARTES.

6 PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Núcleo de Operaciones: Personas que realizan el trabajo esencial de la organización: fabrican productos o proveen servicios.

Ápice estratégico: se encarga de definir la estrategia, y vigilar el conjunto del sistema.

Línea intermedia: grupo de gerentes - administradores que se ubican entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Apoyan al ápice estratégico en sus funciones de vigilancia y control.

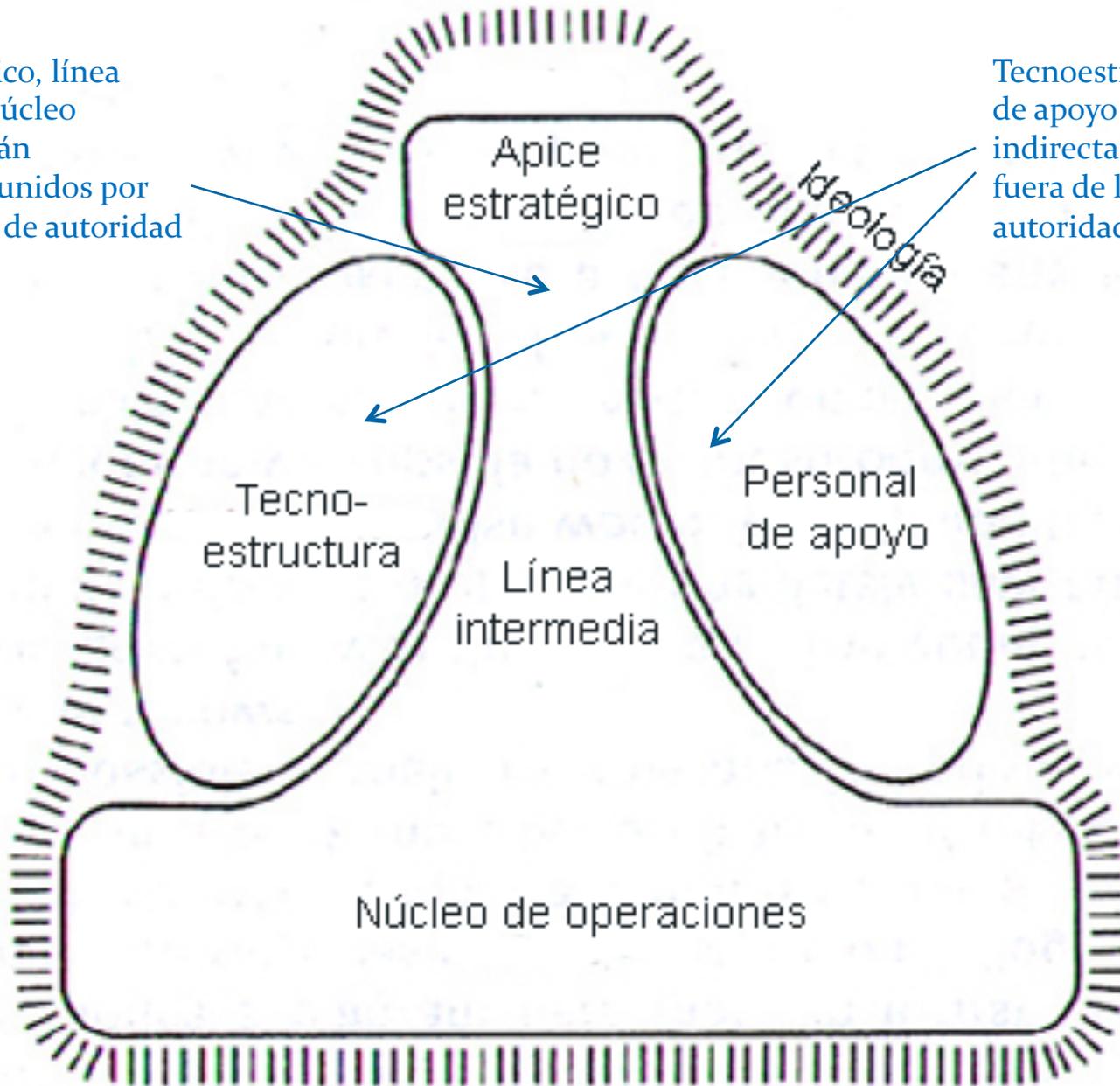
Tecnoestructura: Analistas, desempeñan una función administrativa (planean y controlan el trabajo de otros, estandarizan) pero por fuera de la línea de autoridad que recae sobre el núcleo de operaciones.

Personal de apoyo: proveen servicios internos a todo el sistema.

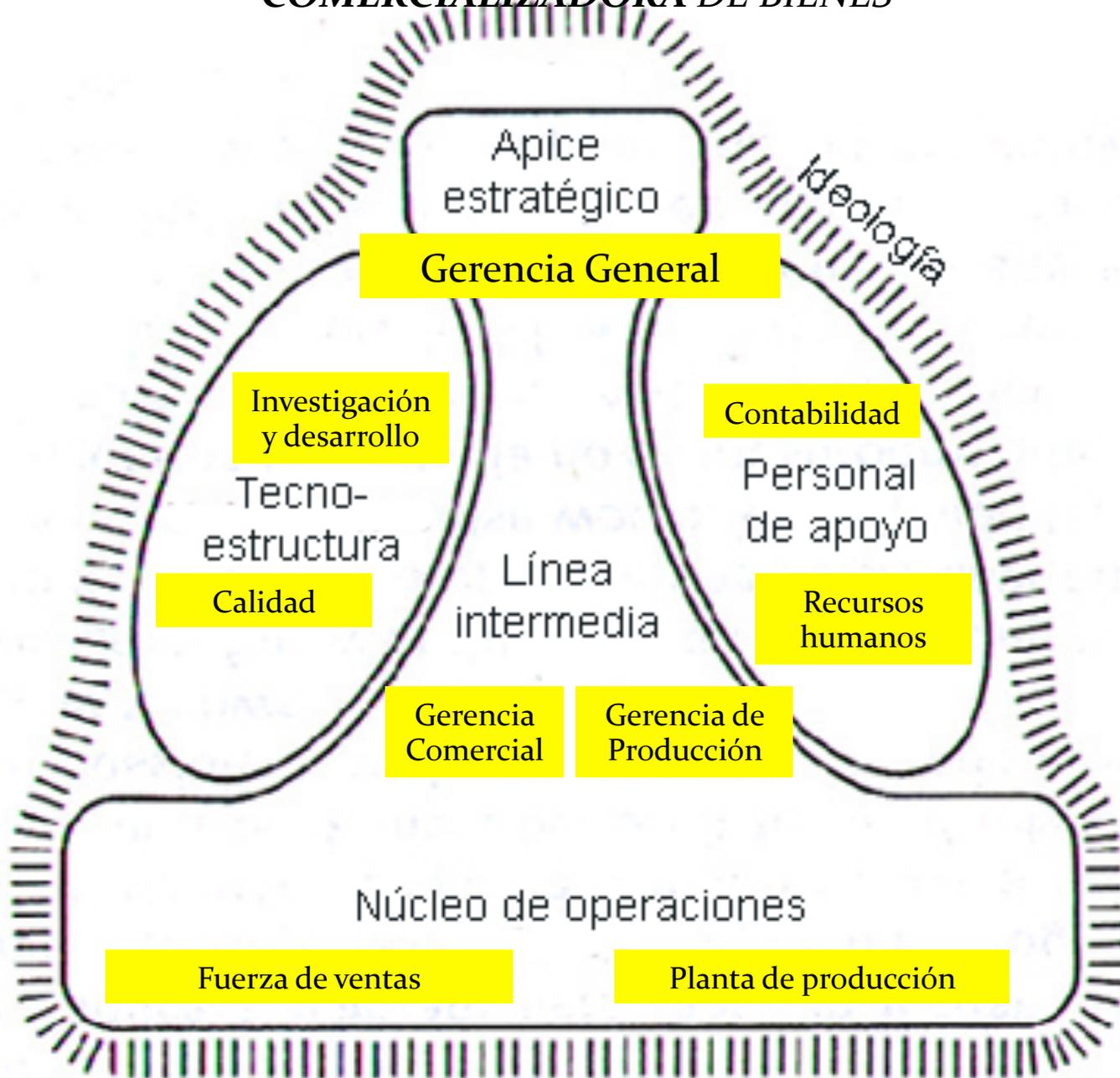
Ideología: tradiciones y creencias que la distinguen del resto, y dan cohesión al todo.

Ápice estratégico, línea intermedia y núcleo estratégico están generalmente unidos por línea continua de autoridad

Tecnoestructura y personal de apoyo influyen indirectamente, desde fuera de la línea directa de autoridad



Ejemplo en una empresa típica, promedio: EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BIENES



¿Cómo se diseña una organización? ¿Qué elementos hay que tener en cuenta?

Tres elementos:

1) PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

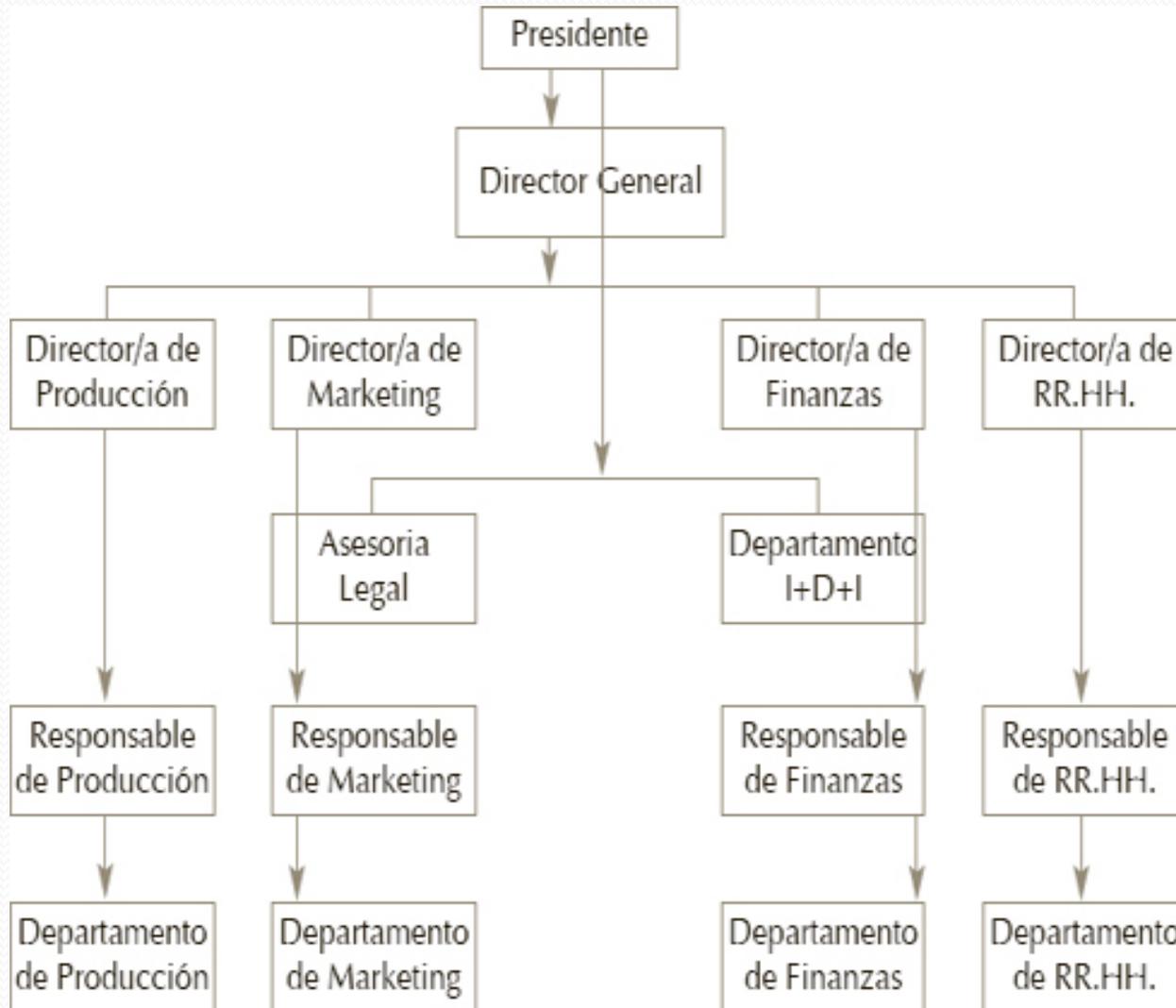
2) DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA: JERARQUÍA Y AGRUPACIÓN.

3) MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS PARTES.

Parámetros para la agrupación

Cómo se define el organigrama de la empresa: la jerarquía

Por **FUNCIONES**: las personas se agrupan en unidades de acuerdo a las tareas que desempeñan: en qué **eslabón de la cadena** del proceso de la empresa se encuentran.





HOSPITAL BOSÁ
II NIVEL

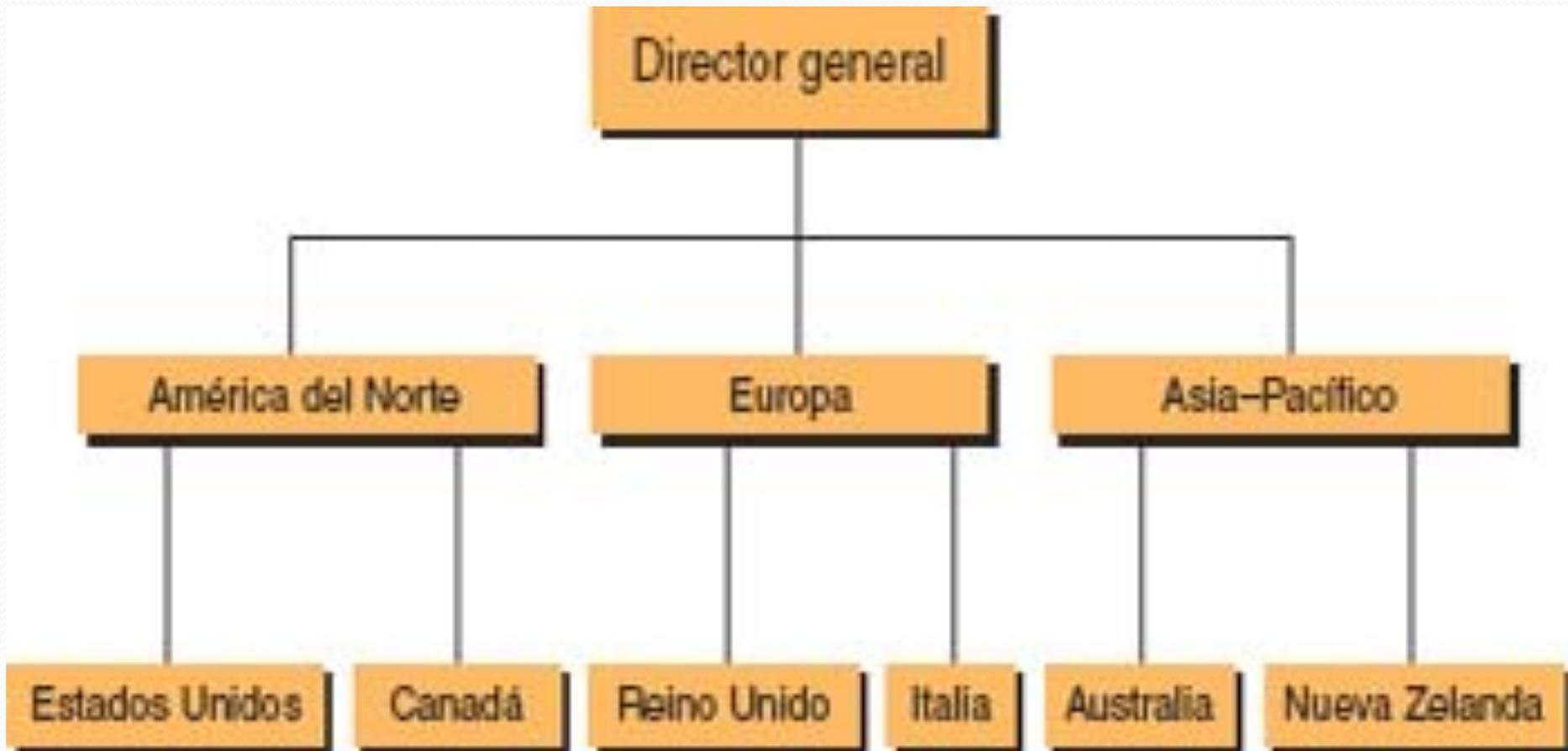
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

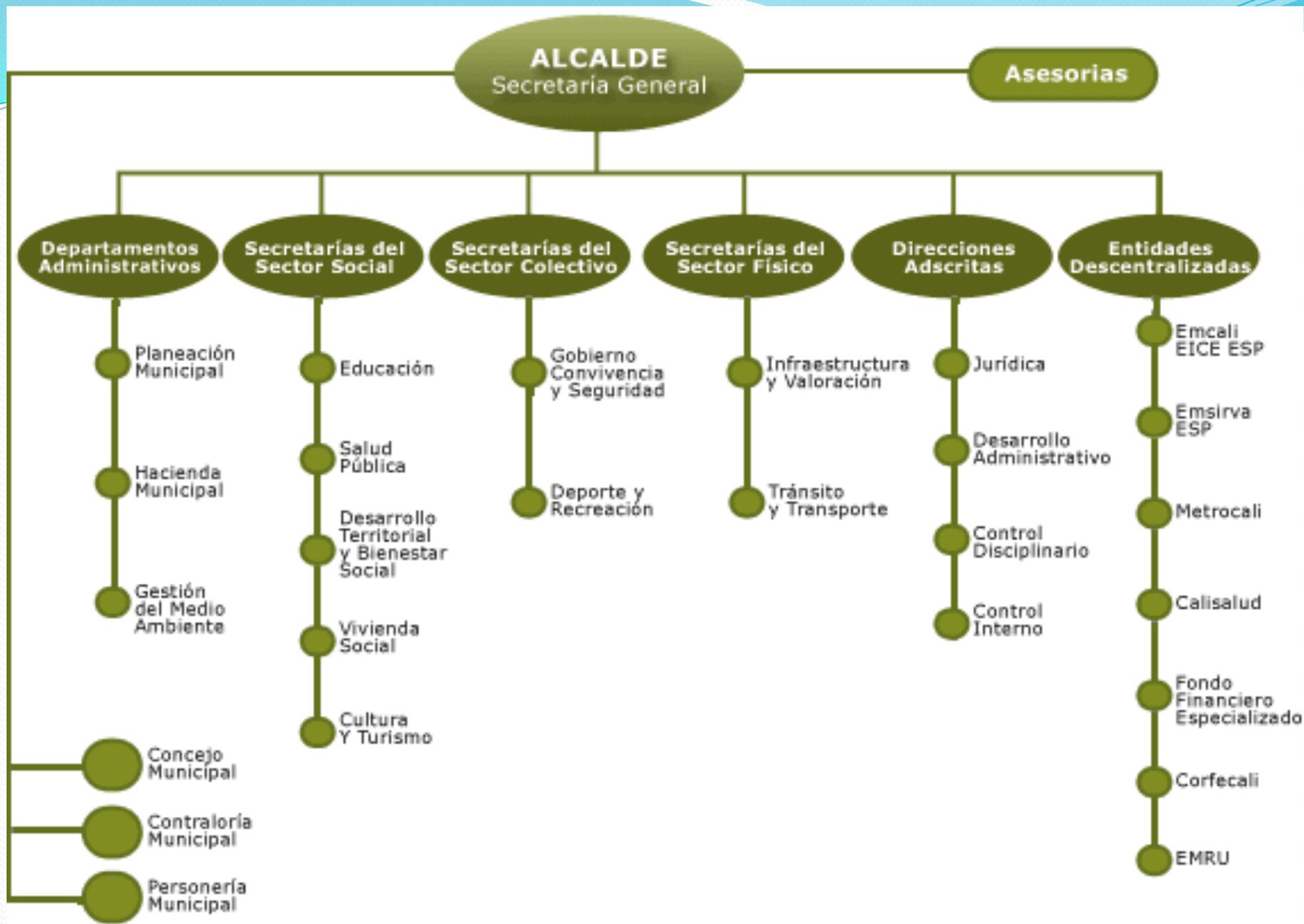


Parámetros para la agrupación

Cómo se define el organigrama de la empresa: la jerarquía

Por **MERCADO ATENDIDO**: la jerarquía se establece a partir de cómo se atiende al cliente final, el factor clave es el **eslabón final de la cadena**. Es el mercado el que agrupa a las personas.







PRESIDENCIA

DIRECCION DEL GABINETE DE PRESIDENCIA

SECRETARIA GENERAL Y DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

DIRECCION DE COMUNICACION, MARCA Y PUBLICIDAD

DIRECCION GENERAL DE SEGURIDAD, ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

DIRECCION GENERAL ECONOMICO-FINANCIERA Y DE PLANIFICACION

D. G. DE SERVICIOS DE ALTA VELOCIDAD / LARGA DISTANCIA

D. G. DE SERVICIOS DE CERCANIAS Y MEDIA DISTANCIA

D. G. DE SERVICIOS DE MERCANCIAS Y LOGISTICA

D. G. DE FABRICACION Y MANTENIMIENTO



GERENCIA GENERAL

GERENCIA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS DE
ACUEDUCTO Y
ALCANTARILLADO

GERENCIA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS DE
TELECOMUNICACIONES

GERENCIA UNIDAD
ESTRATEGICA DE
NEGOCIOS DE ENERGÍA

GERENCIA DE ÁREA
GESTIÓN HUMANA Y
ADMINISTRATIVA

GERENCIA DE ÁREA
FINANCIERA

GERENCIA DE ÁREA
TECNOLOGÍA
DE LA INFORMACIÓN

GERENCIA DE
ÁREA DE APOYO
COMERCIAL
Y GESTIÓN AL
CLIENTE

¿Cómo se diseña una organización? ¿Qué elementos hay que tener en cuenta?

Tres elementos:

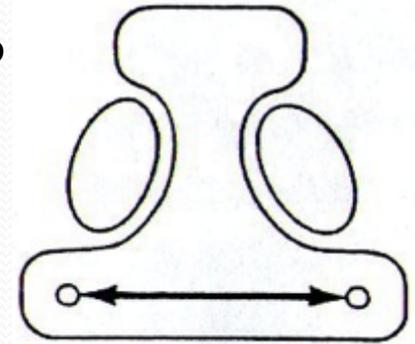
1) PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

2) DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA: JERARQUÍA Y AGRUPACIÓN.

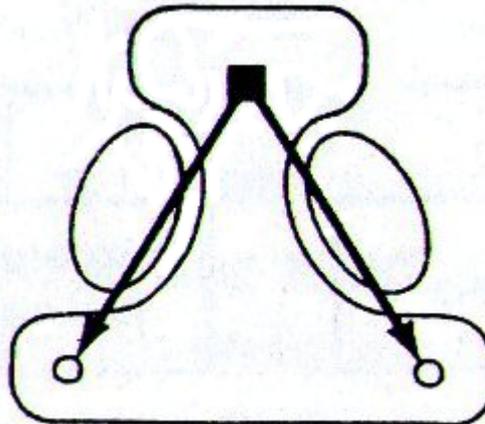
3) MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS PARTES.

Se identifican 6 mecanismos básicos de coordinación

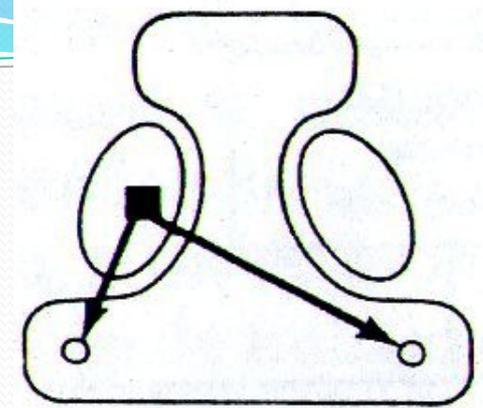
1. **Adaptación Mutua:** coordinación del trabajo mediante el sencillo procedimiento de **comunicación informal**. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse. Ej: los canoeros que rápidamente coordinan sus acciones unos con otros. Es la manera más obvia de lograr la coordinación, pero funciona en todo tipo de empresas y en todos los niveles.



2. **Supervisión Directa:** Una persona coordina dando órdenes a otros; surge cuando un cierto número de personas tiene que trabajar juntas.

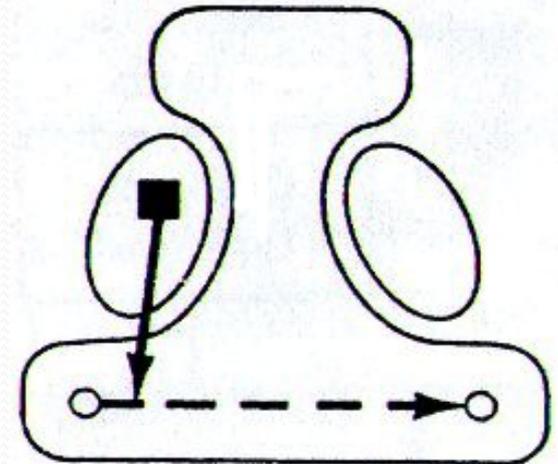


3. Estandarización de los Procesos: Especialización; programación del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir. Por tradición, es el trabajo de la Tecnoestructura.

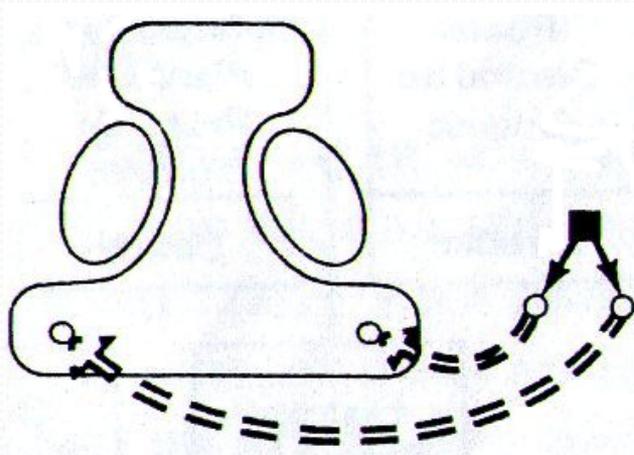


4. Estandarización de los Resultados: especificación no de lo que se quiere hacer, sino de sus resultados. La interfase entre los trabajos está predeterminada. Estos estándares también emanan de la Tecnoestructura.

Ej. A un gerente de división se le pide que incremente las ventas en un 10%.



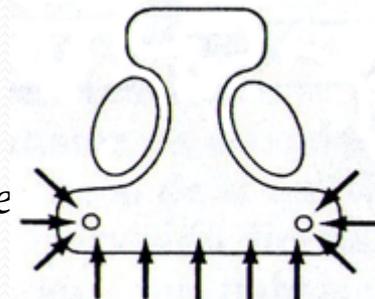
5. Estandarización de las Habilidades: Lo que se estandariza es el trabajador más que el trabajo o los resultados. El o ella adquieren ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen en el trabajo. Por lo regular, esta estandarización tiene lugar fuera de la organización, p.ej., en una escuela profesional, en una universidad.



Ej. Cuando un anestesista y un cirujano se encuentran en la sala de operaciones, no requieren de mucha comunicación porque cada uno de ellos sabe con exactitud lo que hará el otro y se coordinan.

6. La estandarización de las Normas: los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho.

Ej. Si todos los miembros de una orden religiosa comparten la creencia de que es importante hacer proselitismo, entonces todos trabajarán unidos para alcanzar ese objetivo.



Aplicación gradual de los mecanismos de coordinación

Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones.

Mantienen un cierto orden; a medida que el trabajo organizacional se vuelve difícil y complejo, los medios de coordinación favorecidos cambian de la adaptación mutua (el mecanismo más sencillo) a la supervisión directa, luego a la estandarización, preferentemente de los procesos de trabajo o de las normas, los resultados o de las habilidades, para al final regresar a la adaptación mutua.

Ninguna organización puede depender sólo de estos mecanismos, en toda organización medianamente desarrollada se encontrarán todos los mecanismos descritos.

¿Cómo se diseña una organización? ¿Qué elementos hay que tener en cuenta?

A partir de estos **tres elementos...**

- 1) PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN
- 2) DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA: JERARQUÍA Y AGRUPACIÓN.
- 3) MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS PARTES.

Las organizaciones se van configurando de forma distinta, para afrontar el entorno.

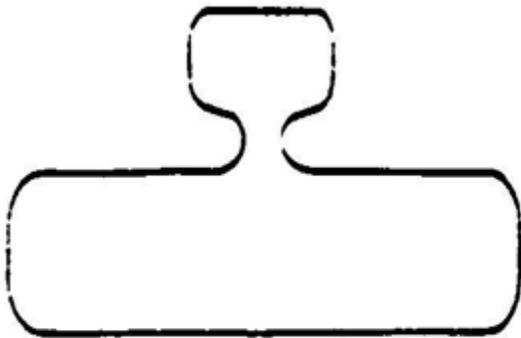
La Organización Empresarial o Emprendedora

Principal mecanismo de coordinación: ***Supervisión directa***

Parte fundamental de la organización: ***Ápice estratégico***

Principales parámetros de diseño: ***Centralización, estructura orgánica***

Factores de contingencia: ***Joven, pequeña, sistema técnico poco sofisticado, entorno sencillo y dinámico, posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del Director General.***



La estructura simple

- Estructura

- Contexto

- Estrategia

- Pros y Contras

- Simple, informal, flexible

- Director general ejerce control personal por supervisión directa

- Entorno sencillo y dinámico

- Fuerte liderazgo carismático/autocrático

- Organizaciones pequeñas

- Iniciación, crisis y cambio

- Proceso visionario, deliberado en líneas generales pero emergente y flexible en los detalles

- El líder coloca a la organización maleable en nichos protegidos

- Responsable, sentido de misión

- Vulnerable, restrictiva

- Riesgo de desequilibrio entre estrategia y operaciones

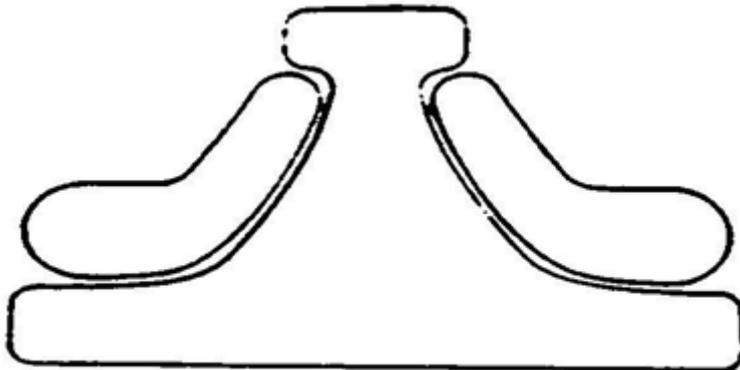
- Dependencia de una persona

La Organización Máquina

Principal mec. de coordinación: ***Estandarización de procesos de trabajo***

Parte fundamental de la organización: ***Tecnoestructura***

Principales parámetros de diseño: ***Formalización del comportamiento, especialización vertical y horizontal del puesto, agrupaciones generalmente funcionales, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, mecanismos de enlace sobre la base de la planificación y el control***



La burocracia maquina

Factores de contingencia:

Vieja, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable.

- Estructura

- Contexto

- Estrategia

- Pros y Contras

- Burocracia centralizada

- Procedimientos formales, trabajo especializado, estandarizado

- División del trabajo, agrupaciones funcionales, amplia jerarquía

- El controller normaliza el trabajo separado de la línea media

- Entorno simple y estable

- Control externo, instrumental

- Organizaciones grandes y maduras

- Producción de bienes o servicios masivos, gobiernos

- Proceso de planificación ostensible

- Resistencia al cambio. Períodos estables con estallidos ocasionales de revolución estratégica

- Eficiente, confiable, precisa, coherente

- Obsesión por el control. Problemas humanos

- Adaptación lenta

ORGANIZACIÓN PROFESIONAL

Principal mecanismo de coordinación: ***Estandarización de habilidades***

Parte fundamental de la organización: ***Núcleo de operaciones***

Principales parámetros de diseño: ***Descentralización vertical y horizontal***

Factores de contingencia: ***Entorno complejo y estable, sistema técnico no regulador y carente de sofisticación***



La burocracia profesional

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- Estructura

- Contexto

- Estrategia

- Pros y Contras

- Burocracia descentralizada. Normalización de habilidades de profesionales operativos
- Profesionales individuales autónomos. Se someten a los controles de la profesión
- Importancia clave del nivel operativo profesional. Staff de apoyo grande a su disposición
- Entorno complejo pero estable
- Organizaciones del sector servicios
- Muchas estrategias fragmentadas, pero cohesionadas
- Elaboradas y validadas con la opinión de los profesionales
- Estrategia global estable con cambios continuos en detalles
- Democracia y autonomía
- Mal uso de la libertad de los profesionales
- Problemas de coordinación. Resistencia a innovar

ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA

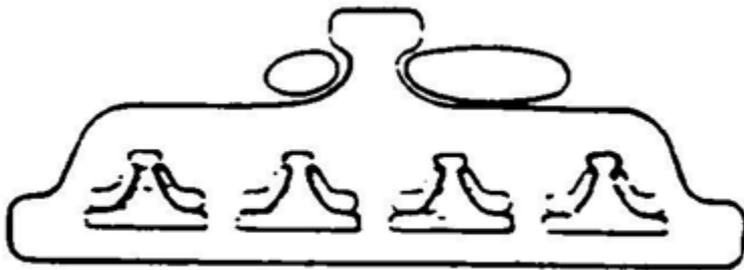
Principal mec. de coordinación: ***Estandarización de los resultados***

Parte fundamental de la organización: ***Línea media***

Principales parámetros de diseño: ***Agrupación en base al mercado, sistema de control del rendimiento, descentralización vertical limitada.***

Factores de contingencia:

Mercados diversificados, (productos o servicios particularmente), grandes, viejas, directivos medios ansiosos de poder, entorno complejo y estable.



La forma divisional

- Estructura

- Contexto

- Estrategia

- Pros y Contras

- Divisiones basadas en el mercado bajo una central administrativa
- Descentralización limitada
- Normalización de outputs
- Diversidad de mercados, productos y servicios, regiones o clientes
- Organizaciones grandes, maduras, gobiernos, educación
- Estrategia corporativa centralizada. Estrategia de negocios individuales delegados, bajo el paraguas corporativo
- Dispersión del riesgo, movilidad del capital, adición y eliminación de negocios
- Enmascaramiento de subvenciones. Limitación de la innovación
- Control de resultados con criterios cortoplacistas de rendimientos cuantitativos

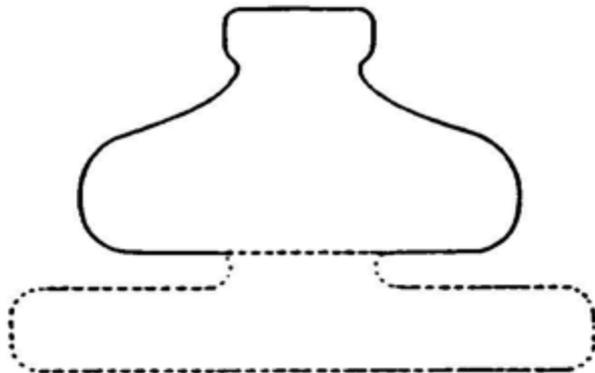
ORGANIZACIÓN INNOVADORA

Principal mecanismo de coordinación: ***Adaptación mutua***

Parte fund. de la organización: ***Staff de apoyo y núcleo de operaciones.***

Principales parám. de diseño: ***Estructura orgánica, descentralización horizontal, agrupación basada a la vez en la función y el mercado***

Factores de contingencia: ***Entorno complejo y dinámico (a veces dispar), joven, sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado.***



La adhocracia

- Estructura

- Organización fluida, orgánica, selectivamente descentralizada
- Formada por especialistas, expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios
- Coordinación por adaptación mutua y personal de enlace

- Contexto

- Entorno complejo y dinámico, (alta tecnología, cambios frecuentes, proyectos temporales y gigantescos)

- Estrategia

- Industrias jóvenes, proyectos de desarrollo
- Proceso de aprendizaje. Estrategias generadas de abajo hacia arriba a partir de los equipos

- Pros y Contras

- Democrática, participativa
- Eficaz para la innovación
- Eficacia obtenida al precio de la ineficiencia. Poco estable. Riesgos derivados de la ambigüedad para la transición

Configuración	Coordinación	Parte Clave	Descentralización
Empresarial	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización vertical y horizontal
Maquinal	Estandarización de procesos	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Profesional	Estandarización de habilidades	Núcleo de Operaciones	Descentralización horizontal
Diversificada	Estandarización de resultados	Núcleo operativo	Descentralización vertical limitada
Innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Misionera	Estandarización de reglas	Ideología/dogma	Descentralización
Política	Ninguno	Ninguna	Amplia

Taller 1: Entregar al final de la clase

1. ¿Cuáles son las características fundamentales de cada una de las configuraciones que describe Mintzberg?
2. ¿Cuál es la parte fundamental? ¿Cuál es el mecanismo de coordinación predominante?
3. Piense un ejemplo concreto de cada tipo de organización.

Taller 2: Exposiciones por grupos

A partir del texto, y de investigación propia:

1. ¿Cuáles son las principales características del tipo de organización asignada? ¿Cuál es la parte fundamental? ¿Cuál es el mecanismo de coordinación predominante?
2. ¿Qué ventajas creemos que puede tener una organización de este tipo?
3. Presente uno o dos ejemplos concretos de este tipo de organización.

Cotejar los resultados del taller 1 con lo expuesto por cada grupo.

- Organización empresarial
- Organización máquina
- Organización profesional
- Organización diversificada
- Organización innovadora