

ESTRUCTURACION DE LAS ORGANIZACIONES

Estructuración de las Organizaciones

1. Funcionamiento

1.1 Partes Fundamentales de la Organización

1.2 Mecanismos de Coordinación

1.3 Sistemas de Flujos

2. Parámetros de Diseño

Especialización

Tamaño

Formalización

Planificación

Adoctrinamiento

Enlaces

Agrupación

Centralización

3. Contexto y Entorno

Edad y Tamaño

Entorno

Sistema Técnico

Poder

4. Configuraciones Estructurales

Simple

Innovadora

Maquinal

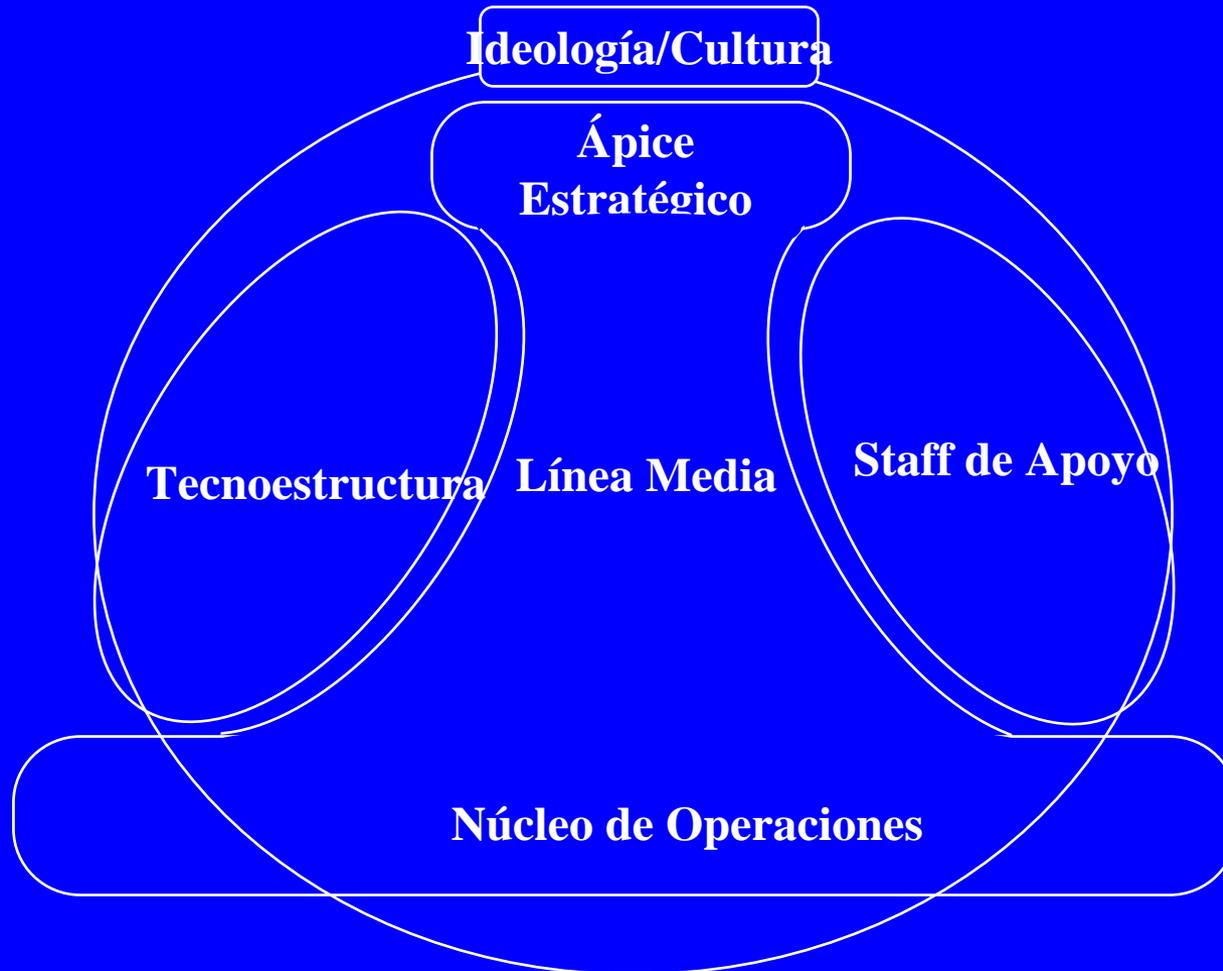
Misionera

Profesional

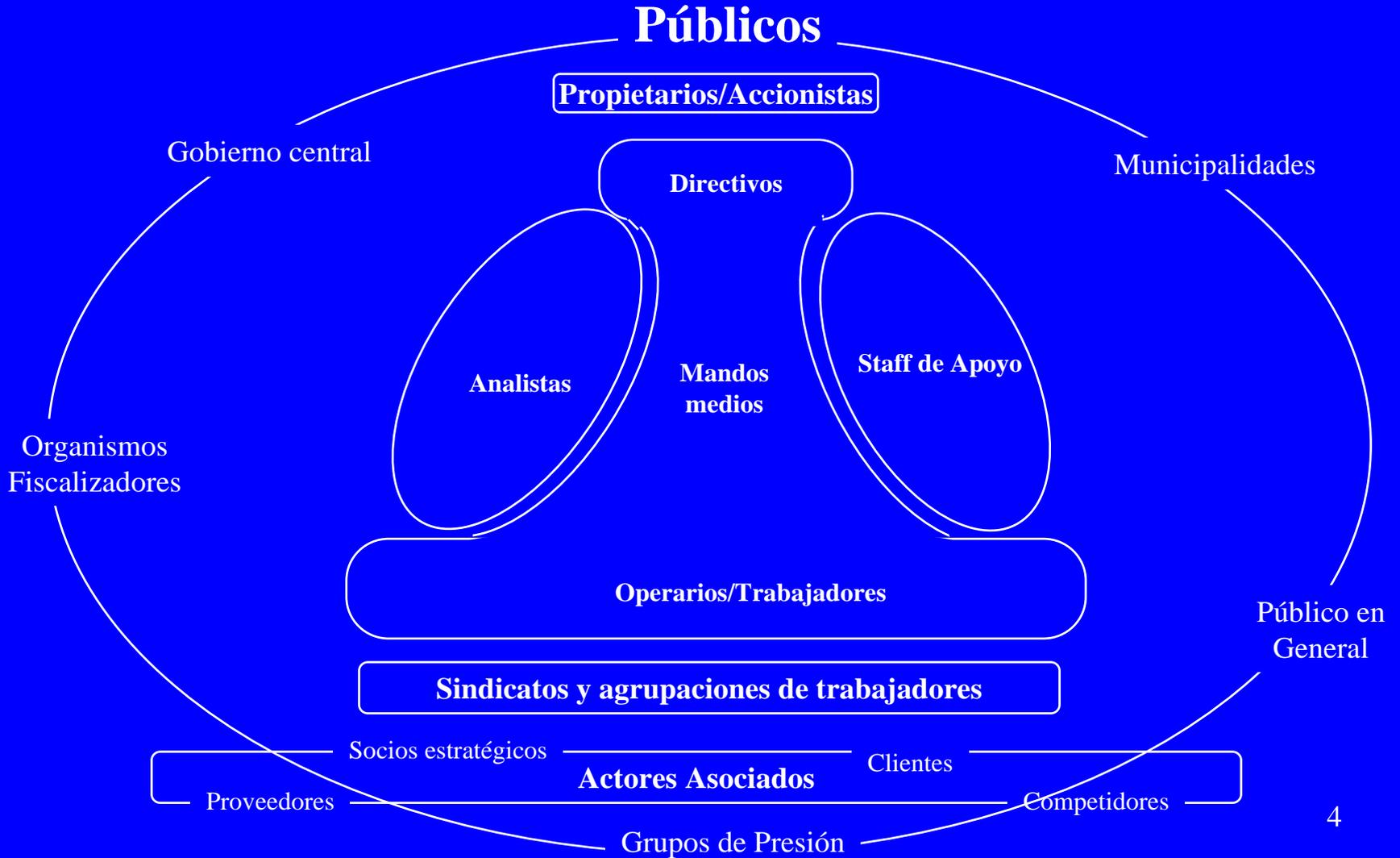
Política

Divisional

1.1 Partes Básicas de una Organización



Influencias internas y externas



1.2 Mecanismos de Coordinación

Adaptación Mutua

La coordinación se logra por medio de la comunicación informal. Como el que tiene lugar entre dos trabajadores.

Supervisión Directa

La coordinación se logra haciendo que una persona emita órdenes o instrucciones a otras cuyo trabajo está interrelacionado.

Normalización

- | | |
|-----------------------------|---|
| DEL TRABAJO.- | Se especifican los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas. >> tecnoestructura |
| DE LOS OUTPUTS.- | Se especifican los resultados esperados de los diferentes trabajos. >>tecnoestructura |
| DE LAS HABILIDADES.- | Se especifican los conocimientos y preparación necesaria para el desempeño de los diversos trabajos. >> formación externa |
| DE LAS REGLAS.- | Se especifican las reglas que controlan el trabajo, definiendo una pauta de comportamiento general. >> ideología/cultura |

Mecanismos de Coordinación

Aspectos relevantes

- Los mecanismos de coordinación son los elementos más básicos de la estructura. Son el aglutinante que mantiene unida a la organización.
- A medida que el trabajo de la organización se vuelve más complejo, los mecanismos de coordinación van cambiando en un continuo que vuelve al punto de partida: adaptación mutua >> supervisión directa >> normalización del trabajo >> normalización de productos >> normalización de las habilidades >> adaptación mutua.
- La adaptación mutua es el mecanismo más capaz de manejar las formas más complejas de trabajo (investigación científica).
- Ninguna organización puede depender completamente de uno sólo de los mecanismos. En la práctica se superponen o sustituyen parcialmente unos con otros.
- En distintas etapas de su desarrollo las organizaciones prefieren un mecanismo a los otros. Las organizaciones que no optan por un mecanismo de coordinación tienden a generar conflictos de poder entre sus miembros.

1.3 Sistemas de Flujos

Las partes y personas de una organización están unidas entre sí por distintos flujos, todos relacionados de alguna manera con el manejo de información:

Flujos de Autoridad Formal

Flujos Regulados

Comunicación Informal

Constelaciones de Trabajo

Decisiones ad-hoc

FLUJOS DE AUTORIDAD FORMAL

El poder y las funciones se distribuyen en la organización, reflejándose principalmente en el organigrama. Refleja el uso de la supervisión directa.

El organigrama de una organización proporciona una fiel representación de la división del trabajo, haciendo visibles (1) las distintas posiciones existentes (2) su agrupamiento en unidades (3) el flujo de la autoridad formal en ellas.

La autoridad formal representa un aspecto limitado del funcionamiento de una organización, pero que es importante tener en cuenta para comprenderla.

1.3 Sistemas de Flujos

Las partes y personas de una organización están unidas entre sí por distintos flujos, todos relacionados de alguna manera con el manejo de información:

Flujos de Autoridad Formal

Flujos Regulados

Comunicación Informal

Constelaciones de Trabajo

Decisiones ad-hoc

FLUJOS REGULADOS

Regulación de la circulación de los materiales de trabajo, de la información y de los procesos de decisión. Refleja el uso de la normalización.

El flujo de operaciones de trabajo: circulación interna de materiales, documentos, productos, servicios.

Flujo de decisiones de control: regulación de los flujos verticales de información (ascendente) y toma de decisiones (descendente).

Flujos regulados de información de staff: control de la comunicación entre el staff y las demás partes de la organización (ejemp.- contabilidad).

1.3 Sistemas de Flujos

Las partes y personas de una organización están unidas entre sí por distintos flujos, todos relacionados de alguna manera con el manejo de información:

Flujos de Autoridad Formal

Flujos Regulados

Comunicación Informal

Constelaciones de Trabajo

Decisiones ad-hoc

COMUNICACIÓN INFORMAL

Existen en las organizaciones centros de poder que no tienen reconocimiento oficial (no están en el organigrama).

A través de ellos las vías reguladas se ven complementadas y a veces burladas por fuertes redes de comunicación informal, haciendo circular procesos de decisión en forma independiente del sistema regulado.

Casi no hay trabajo que pueda realizarse sin algún grado de comunicación informal.

La coordinación que produce se vincula al mecanismo de adaptación mutua.

1.3 Sistemas de Flujos

Las partes y personas de una organización están unidas entre sí por distintos flujos, todos relacionados de alguna manera con el manejo de información:

Flujos de Autoridad Formal

Flujos Regulados

Comunicación Informal

Constelaciones de Trabajo

Decisiones ad-hoc

CONSTELACIONES DE TRABAJO

En las organizaciones las personas suelen trabajar en grupos exclusivos basados en relaciones horizontales y no verticales.

La organización puede ser vista como un conjunto de constelaciones de trabajo, formadas por individuos que intentan tomar sus decisiones adecuadas a su nivel jerárquico.

En los niveles inferiores los grupos se forman de acuerdo a la especialización funcional del flujo de trabajo.

En los niveles directivos los grupos trascienden las especialidades y funciones

1.3 Sistemas de Flujos

Las partes y personas de una organización están unidas entre sí por distintos flujos, todos relacionados de alguna manera con el manejo de información:

Flujos de Autoridad Formal

Flujos Regulados

Comunicación Informal

Constelaciones de Trabajo

Decisiones ad-hoc

DECISIONES AD-HOC

En las organizaciones existen distintos tipos de decisiones: de operaciones, administrativas, estratégicas.

Los diversos miembros de la organización intervienen con distintos roles en las distintas etapas de cada proceso de decisión:

- >> reconocimiento de la necesidad de decidir
- >> diagnóstico de la situación
- >> desarrollo de la solución
- >> autorización
- >> aplicación
- >> ...

1.3 Sistemas de Flujos

Las partes y personas de una organización están unidas entre sí por distintos flujos, todos relacionados de alguna manera con el manejo de información:

Flujos de Autoridad Formal

Flujos Regulados

Comunicación Informal

Constelaciones de Trabajo

Decisiones ad-hoc

La única forma en se puede comenzar a entender cómo funciona una organización es prestando atención a funcionamiento de estos flujos.

2. Parámetros de Diseño

Diseño de Puestos	Especialización del Cargo	División Fundamental del Trabajo
	Formalización de la conducta	Normalización del contenido del trabajo. Sistema de flujos regulados.
	Preparación y adoctrinamiento	Normalización de habilidades.
Diseño de la Superestructura	Agrupación de Unidades	Supervisión directa. División administrativa del trabajo. Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo. Organigrama
	Tamaño de la Unidad	Sistema de comunicación informal. Supervisión directa. Ámbito de control.
Diseño de los Enlaces Laterales	Sistemas de Planificación y Control	Normalización de los outputs. Sistema de flujos regulados.
	Dispositivos de Enlace	Adaptación mutua. Comunicación informal, constelaciones de trabajo, decisiones ad hoc
Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical	División administrativa del trabajo. Autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y decisiones ad hoc.
	Descentralización horizontal	División administrativa del trabajo. Comunicación informal, constelaciones de trabajo y decisiones ad hoc.

2. Parámetros de Diseño

En el diseño de una organización intervienen una serie de parámetros que determinan la división del trabajo el logro de la coordinación:

Especialización

Formalización

Formación y Adoctrinamiento

Agrupación de Unidades

Tamaño de las unidades

Sistemas de Planif y Control

Dispositivos de Enlace

Descentralización

ESPECIALIZACIÓN

Dimensiones de la especialización del trabajo:
(1) número de tareas de un trabajo determinado;
(2) control del trabajador sobre dichas tareas.

Especialización horizontal: cantidad de tareas que involucra un trabajo. A mayor cantidad de tareas, mayor especialización horizontal.

Especialización vertical: grado de control que tiene el trabajador sobre las tareas de su trabajo. A menor control por parte del trabajador, mayor especialización vertical del trabajo.

Los trabajos que requieren poca habilidad o calificación e general tienen un alto grado de especialización en ambos sentidos.

La especialización del trabajo es el parámetro que define la división fundamental de trabajo en una organización.

2. Parámetros de Diseño

En el diseño de una organización intervienen una serie de parámetros que determinan la división del trabajo el logro de la coordinación:

Especialización

Formalización

Formación y Adoctrinamiento

Agrupación de Unidades

Tamaño de las unidades

Sistemas de Planif y Control

Dispositivos de Enlace

Descentralización

FORMALIZACIÓN

Corresponde a la aplicación de la normalización del trabajo como mecanismo de coordinación.

Mediante este parámetro de diseño se imponen instrucciones operativas, descripciones de puestos de trabajo, reglas, reglamentos y dispositivos similares.

La formalización del trabajo se puede aplicar indistintamente sobre el puesto de trabajo, el flujo del trabajo o mediante la definición de una serie de reglas que regulen el comportamiento de los trabajadores en diversas situaciones.

Las estructuras que dependen de cualquier forma de normalización para su coordinación se pueden llamar burocráticas, las que no, orgánicas.

2. Parámetros de Diseño

En el diseño de una organización intervienen una serie de parámetros que determinan la división del trabajo el logro de la coordinación:

Especialización

Formalización

Formación y Adoctrinamiento

Agrupación de Unidades

Tamaño de las unidades

Sistemas de Planif y Control

Dispositivos de Enlace

Descentralización

FORMACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO

La formación corresponde al proceso por el cual se se enseñan habilidades y conocimientos relacionados con el puesto.

La preparación es un parámetro fundamental en todo trabajo que se califica como profesional.

La formalización y la formación son alternativas sustitutas como mecanismo de normalización.

Mediante el adoctrinamiento se entregan a los trabajadores las normas de la organización. Corresponde a un proceso de socialización formal de los miembros de una organización.

La aplicación de programas de adoctrinamiento es frecuente cuando los puestos son claves (directivos) o quedan lejos de la sede central.

2. Parámetros de Diseño

En el diseño de una organización intervienen una serie de parámetros que determinan la división del trabajo el logro de la coordinación:

Especialización

Formalización

Formación y Adoctrinamiento

Agrupación de Unidades

Tamaño de las unidades

Sistemas de Planif y Control

Dispositivos de Enlace

Descentralización

AGRUPACIÓN DE UNIDADES

La agrupación constituye un medio fundamental para la coordinación del trabajo.

Este parámetro considera los criterios para agrupar los trabajos en unidades y de estas unidades en otras de orden más elevado.

Los criterios para agrupar son dos:

(1) funciones.- eslabón de la cadena de procesos por medio de las cuales se producen los servicios o productos.

(2) mercado.- cadena entera para conseguir un producto final concreto.

3. Contexto Entorno

La forma que toma la estructura de una organización, cómo se organizan los parámetros de diseño, depende de una serie de variables:

Edad y Tamaño

Sistema Técnico

Entorno

Poder

EDAD Y TAMAÑO

Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará el comportamiento.

La estructura refleja la época en que fundó el sector.

Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo.

Cuanto mayor sea la organización, mayor será el tamaño de la unidad media.

Cuanto mayor sea la organización más formalizados estará su comportamiento

3. Contexto Entorno

La forma que toma la estructura de una organización, cómo se organizan los parámetros de diseño, depende de una serie de variables:

Edad y Tamaño

Sistema Técnico

Entorno

Poder

SISTEMA TÉCNICO

Dimensiones del sistema técnico:

- (1) sofisticación
- (2) control sobre el trabajador

Cuanto más regulado esté el sistema técnico – esto es, cuanto más controle el trabajo de los operarios-, más formalizado estará el trabajo de los operarios y más burocratizada la estructura del núcleo de operaciones.

Cuanto más complejo sea el sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff de apoyo.

La automatización del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica

3. Contexto Entorno

La forma que toma la estructura de una organización, cómo se organizan los parámetros de diseño, depende de una serie de variables:

Edad y Tamaño

Sistema Técnico

Entorno

Poder

ENTORNO

Dimensiones del entorno: (1) Estabilidad (2) Complejidad (3) Diversidad (4) Hostilidad

Cuanto más dinámico sea el entorno de una organización, más organizada será su estructura.

Cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura.

Cuanto más diversificados sean los mercados de una organización, mayor será la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones, dada una economía de escala favorable.

La hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura provisionalmente.

3. Contexto Entorno

La forma que toma la estructura de una organización, cómo se organizan los parámetros de diseño, depende de una serie de variables:

Edad y Tamaño

Sistema Técnico

Entorno

Poder

PODER

Cuanto mayor sea el control externo de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura.

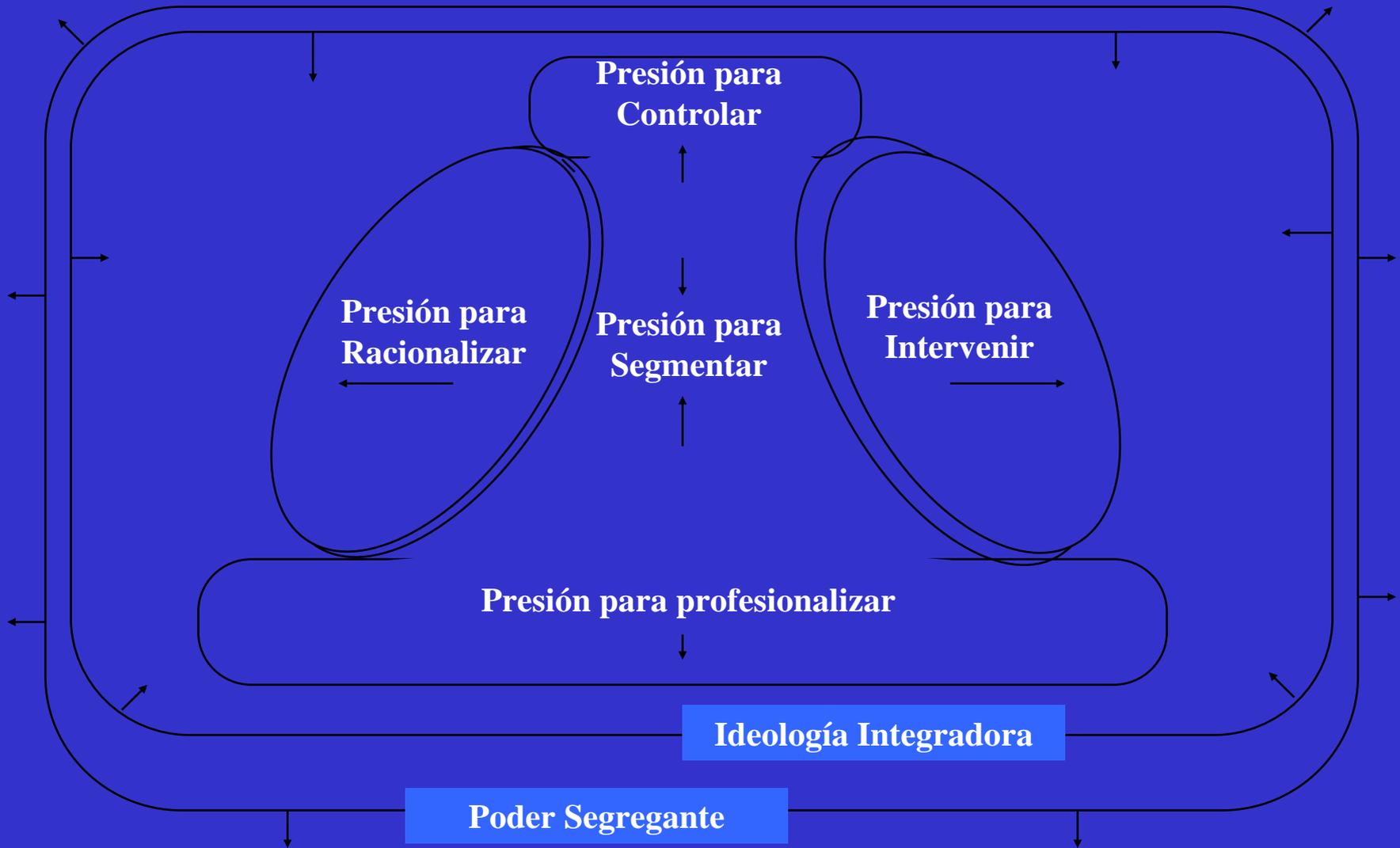
Una coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna politizada, y viceversa.

La moda favorece la estructura del momento (y la cultura), aunque a veces sea inadecuada.

4. Configuraciones Estructurales

Configuración	Mecanismo de Coordinación	Parte Principal de la Organización	Tipo de Descentralización
Organización Simple (Empresa)	Supervisión Directa	Ápice Estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización Maquinal	Normalización de los procesos	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización Profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de Operaciones	Descentralización horizontal
Organización Diversificada	Normalización de los Outputs	Línea Media	Descentralización vertical limitada
Organización Innovadora	Adaptación Mutua	Staff de Apoyo	Descentralización Selectiva
Organización Misionera	Normalización de las Reglas	Ideología	Descentralización
Organización Política	Ninguno	Ninguna	Varios

Tareas Estructurales



Tareas Estructurales

