Henry Mintzber, mediante la presentación de su esquema, ha logrado facilitar el abordaje del conocimiento integral de las relaciones de la estructura organizativa con los objetivos y las características de cada organización.

**Modelo de Mintzberg**

**Mecanismos Coordinadores**

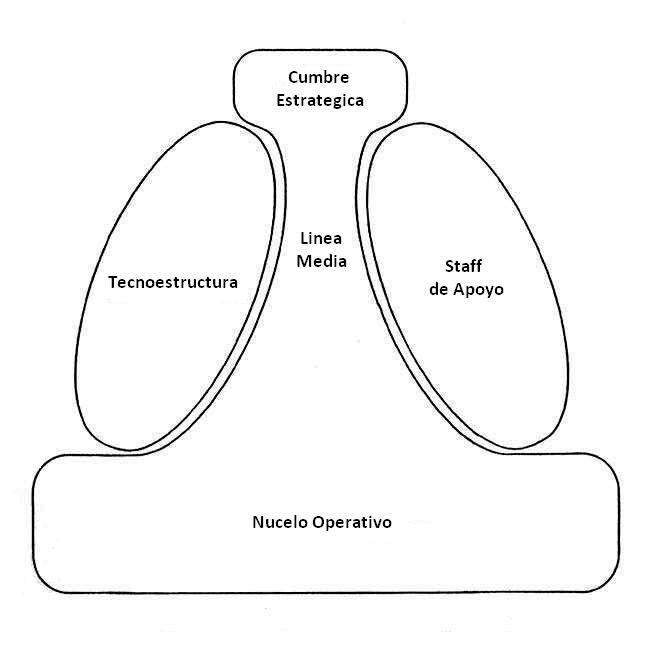
**Partes de la Organización**

**Parámetros de Diseño**

**Factores Situacionales**

**Cinco Tendencias en la Organización**

* **Ajuste Mutuo:** es la coordinación del trabajo a partir de la comunicación informal. Para que exista ajuste mutuo no debe verificarse relaciones de poder asimétricas, es decir, que no debe existir diferenciación de poder entre los actores que deben llevar a cabo la tarea que se coordina.
* **Supervisión Directa:** este mecanismo logra la coordinación cuando una persona toma la responsabilidad sobre el trabajo de otros u otras. Será quien detente la supervisión el que asigne el trabajo, se responsabilice por la realización del mismo y obviamente coordine la realización del trabajo final.
* **Estandarización de Procesos:** a medida que los contenidos del trabajo están especificados o programados vamos abandonando un mayor nivel de supervisión directa para pasar al control por la norma que se origina en la estandarización de procesos. En este caso se pre diseña un manual de trabajo por que las tareas que se deberán realizar están predeterminadas y por lo tanto cada trabajador sabrá cual es el trabajo a realizar porque lo detalla el manual. Pasando entonces a ser este manual de trabajo el que cumpla el rol de coordinador de trabajo. Generalmente el manual de trabajo ha sido diseñado por un experto en el tema que a través de un staff lo ha prediseñado. Permite tener mayor cantidad de operarios sin tener que aumentar la cantidad de supervisores.
* **Estandarización de Producto/Producción:** existirá cuando el resultado del trabajo esta especificado con anterioridad de esta manera se determina un objetivo a lograr y se deja en manos del responsable todo lo referente al manejo del trabajo y de la forma de coordinar el mismo dentro del grupo de trabajo. De esta forma la coordinación se dará en la medida que cada responsable alcance el objetivo preestablecido. Se da en organizaciones que ya tienen un pre diseño de las tareas a realizar.
* **Estandarización de Destrezas:** en este caso cada uno de los agentes sabe exactamente qué hará el otro porque sus entrenamientos incluyen una importante dosis de estandarización de procesos. Estas destrezas estandarizadas serán las que realicen la parte más importante de las tareas de coordinación. Esto se puede lograr en la medida en que los trabajadores hayan adquirido los conocimientos necesarios para hacerse responsable de la realización de una tarea. Estas destrezas son generalmente requerimientos que tiene la empresa para sus trabajadores y que por lo tanto han sido pre capacitados por los postulantes a un cargo antes de ingresar a la compañía.

****

* **Cumbre Estratégica:** agrupa a las personas que tienen responsabilidad general y estratégica en la organización. Se corresponde al nivel estratégico desarrollado por los neoclásicos.
* **Línea Media:** incluye desde los gerentes de área hasta el menor nivel de encargados que ejerzan mando sobre subordinados pero siempre que cumplan con la condición de estar directamente afectados a la producción y/o comercialización de los bienes y servicios que explota la empresa.
* **Núcleo Operativo:** involucra a todos los integrantes de la organización que realiza el trabajo básico relacionado directamente con la producción y/o comercialización de los bienes y servicios que explota la empresa.
* **Tecnoestructura:** son sectores habitualmente conocidos como staff porque desarrollan tareas de asesoramiento en temas complejos que ni la cumbre estratégica ni la línea media conocen, pero que cumplan la condición de asesoramiento en temas específicos de producción y/o comercialización de los bienes y servicios que explota la empresa.
* **Staff de Apoyo:** son sectores de la organización que, sin estar directamente involucrados en el desarrollo de tareas vinculadas en forma directa con la producción y/o comercialización de bienes y servicios a lo que se dedica la empresa, contribuyen a apoyar las mismas.
* **Diseño del Puesto de Trabajo**
  + Especialización y ampliación del cargo
  + Formalización del Comportamiento
  + Capacitación y Adoctrinamiento
* **Diseño de Superestructura**
  + Agrupamiento de la unidad
  + Dimensión de la unidad
* **Diseño de Enlaces Laterales**
  + Sistemas de planeamiento y control
  + Dispositivos de enlace
* **Diseño de Sistemas de toma de Decisiones**
  + Centralización Vertical
  + Descentralización Horizontal
  + Descentralización en 5

**DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO:** este parámetro de diseño pretende analizar las distintas características que debe cumplir cada puesto de trabajo que se va a desarrollar en la empresa.

* **Especialización y Ampliación del Cargo:**
  + **Especialización Horizontal:** da sustento a la división del trabajo generando una especialización de tareas con alto nivel de eficiencia. Esta especialización producirá que en el puesto de trabajo se realice una única tarea.
  + **Especialización Vertical:** se refiere a la administración y control del puesto e involucra a las tareas que un individuo desarrolla con relación a las actividades de control y de toma de decisiones.
  + **Ampliación Horizontal:** pretende evitar la excesiva especialización de un trabajador, evitando las tareas repetitivas y favoreciendo la versatibilidad de los empleados, con el objetivo de fomentar la creatividad y la iniciativa de los mismos
  + **Ampliación Vertical:** estará presente cuando se brinda mayor autonomía al trabajador haciendo que el empleado determine de qué forma se hará el trabajo.
* **Formalización del Comportamiento:** formalizar el comportamiento significa estandarizar el proceso de trabajo. Mintzberg plantea que la mayor formalización se dará en sectores con baja clasificación laboral, aunque hay excepciones. Debe tenerse en cuenta que una organización puede formalizar algunos puestos de trabajo y otros no.
* **Capacitación y Adoctrinamiento:**
  + **Capacitación:** busca proporcionar al trabajador los conocimientos y destrezas necesarias para llevar a cabo la tarea asignada. Mintzberg propone analizar cuáles son los conocimientos y las habilidades necesarias en el desempeño del puesto.
  + **Adoctrinamiento:** busca proporcionar normas, limitaciones, valores a los trabajadores con el objetivo de generar en estos, influencia organizativa para que de esta manera el trabajador se sienta comprometido con su aporte a la organización y trabaje con mayor eficiencia.

**DISEÑO DE SUPERESTRUCTURA:** plantea la necesidad de definir una estructura que contenga todos los puestos de trabajo que han sido diseñados para la organización.

* **Agrupamiento de la Unidad:** consiste en definir cuáles son los criterios para poder agrupar en un mismo departamento a los distintos puestos de trabajo. Mintzberg plantea distintos criterios para proceder a agrupar los puestos de trabajo:
  + **Según la interdependencia de la corriente de trabajo:** consistirá en considerar mantener la secuencia natural del trabajo.
  + **Según interdependencia del proceso:** se presentara cuando se privilegia el criterio funcional agrupando entonces los puestos de trabajo que desarrollen funciones interconectadas.
  + **Según interdependencia de escala:** que tiene en cuenta la cantidad de trabajo que involucrara a los puestos de trabajo, agrupando entones a aquellos puestos de trabajo que desarrollen tareas para toda la compañía por separado y aquellos puestos que desarrollen tareas para un sector dentro del agrupamiento de dicho sector.

Analizados estos criterios para agrupar los puestos de trabajo se pasara a formar los distintos departamentos que tendrá la estructura de la organización. Mintzberg propone agrupamiento por conocimientos y destrezas; por procesos y trabajos; por producto; por clientes; por zona geográfica; por turno de trabajo.

* **Dimensión de la Unidad:** se refiere a la cantidad de trabajadores que deben conformar cada unidad de la empresa. Existe una alta relación entre la dimensión de la unidad con el nivel de estandarización de las tareas, el adoctrinamiento presente en el puesto de trabajo y el alineamiento de los objetivos personales de los miembros de la organización con los objetivos organizacionales.

**DISEÑO DE ENLACES LATERALES:** consiste en establecer los mecanismos habilitados para entrelazar las distintas unidades que hemos pensado al agrupar los puestos de trabajo. Cada una de las unidades tendrá su administración que controlara y tomara decisiones para llevar adelante el trabajo de los distintos puestos de trabajo pero se hace necesario diseñar la coordinación de todas las unidades que se han pensado para la estructura de la organización.

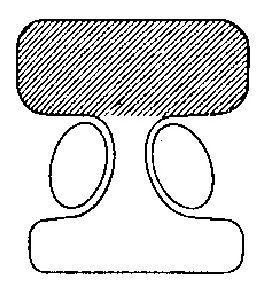
* **Sistemas de planeamiento y control:** la organización dísela distintos planes de mayor o menor envergadura que permitirán definir los niveles de trabajo a alcanzar, estos planes marcaran objetivos, tiempos, cantidades, cualidades de los trabajos que cada una de las unidades deberá realizar. De esta manera se desarrollaran planeamientos estratégicos, planeamientos tácticos y planeamientos operativos según el análisis temporal de dicho planes, según los agrupamientos involucrados y las metas u objetivos buscados. Diseñados los planes, se definen sistemas de control que no permitirán regular el trabajo, y generar un efecto motivador en los grupos de trabajo para que se fomenten buenos resultados y se eviten los malos resultados.
* **Dispositivos de Enlace:** si para el ejercicio del mando y la coordinación de los planes de trabajo no hace posible el llevarlos adelante solamente con supervisión directa veremos que Mintzberg nos propone 4 dispositivos de enlace que buscan fomentar la coordinación del trabajo entre distintos agrupamientos:
  + **Fuerza de Tareas:** consiste en armar grupos de trabajo formados para alcanzar una determinada misión u objetivo y posteriormente deshacerse.
  + **Comisiones Permanentes:** consiste en diseñas agrupamientos interdepartamentales que reúnen periódicamente para tratar distintos temas que faciliten la coordinación del trabajo entre los departamentos miembros.
  + **Gerentes Integradores:** consiste en establecer gerentes que se sobre imponen sobre las gerencias departamentales con el objetivo de favorecer el trabajo en equipo eliminando obstáculos y facilitando la coordinación.
  + **Estructura Matricial:** combina dos tipos de agrupamientos con la intención de aprovechar las ventajas de una y otra. Generalmente se sobre impone una estructura funcional y otra basada en las características del mercado.

**DISEÑO DEL SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES:**

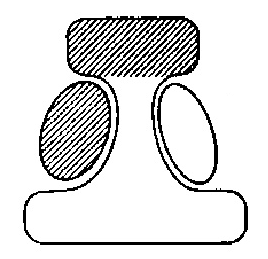
* **Centralización:** existirá cuando todo el poder para la toma de decisiones descanse en la cumbre de la organización.
* **Descentralización:** se presentara cuando el poder para la toma de decisiones se encuentra en muchos miembros de la organización.
  + **Descentralización Vertical:** existirá cuando se presenta una delegación del poder formal de toma de decisión descendiendo por la cadena escalar, desde la cumbre estratégica hacia la línea media y/o núcleo operativo. Mintzberg llama PODER FORMAL al ejercicio de la autoridad para hacer elecciones y ejecutarlas.
  + **Descentralización Horizontal:** consiste en la delegación de la autoridad de los gerentes a los no gerentes (responsable de staff, analistas, especialistas de apoyo y operadores) en este caso Mintzberg hace referencia a la existencia de un poder informal en manos de los no gerentes. El poder informal no consiste en elegir y ejecutar la decisión sino que consiste en persuadir e influir sobre quién debe tomar la decisión.

**Descentralización en 5:**

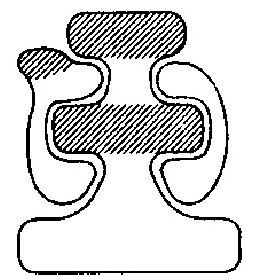
* **Centralización vertical y horizontal:** en este caso el poder de toma de decisión está concentrado en la cumbre estratégica de la organización. El poder formal y el informal se abultan en esa cumbre estratégica. La supervisión directa será el mecanismo coordinador de preferencia en las organizaciones en la que se presente esta centralización.





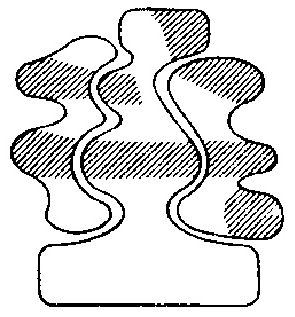
* **Descentralización horizontal limitada selectiva (con centralización vertical):** en este caso el poder formal está concentrado en la cumbre estratégica (por lo que decimos que existe una centralización vertical) pero existen analistas de la tecnoestructura en quienes descansa una cuota de poder informal porque son los que han diseñado los manuales de procedimientos que permiten la aplicación de una estandarización de procesos (por lo que decimos que estamos ante una descentralización horizontal). Esta descentralización horizontal será limitada porque son pocos los analistas de tecnoestructura. Esta descentralización horizontal será selectiva porque el poder informal estará presente en determinadas tareas.
* **Descentralización vertical limitada (paralela):** estará presente en las organizaciones que están divididas en unidades de mercado o divisiones. En estos casos la cumbre estratégica delega poder formal a los responsables de cada división (línea media) por lo que se produce descentralización Vertical. Decimos que es limitada porque los gerentes divisionales solo pueden tomar decisiones referentes a su división y no a toda la organización. Decimos que es paralela porque cada gerente divisional recibe la misma cuota de poder formal.

La cumbre estratégica mantiene su cuota de poder formal y debido a que son organizaciones que han pasado la etapa de la implementación de una estandarización de procesos, los analistas de la tecnoestructura ha acumulado una cuota de poder informal pero que Mintzberg no considera significativa.



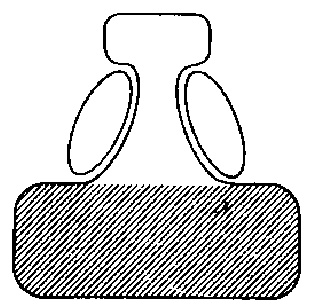


* **Descentralización vertical y horizontal selectiva:** en estas organizaciones encontramos que en la dimensión vertical el poder para distintos tipos de decisiones es delegado a constelaciones o grupos de trabajo en varios niveles de la jerarquía. En la dimensión horizontal, encontraremos que estas constelaciones de trabajo hacen uso selectivo de los expertos de la tecnoestructura y del staff de apoyo según qué tan técnicas sean las decisiones a tomar. Encontraremos que en estas organizaciones será el ajuste mutuo el mecanismo coordinador predominante.

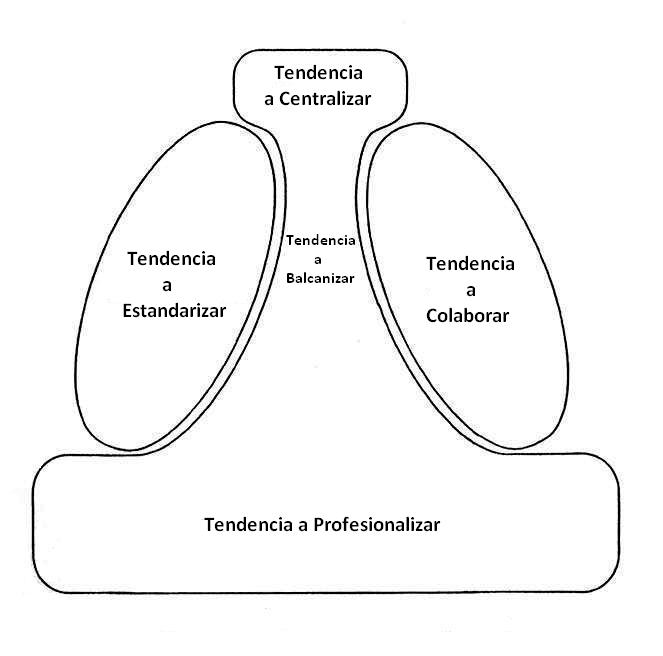




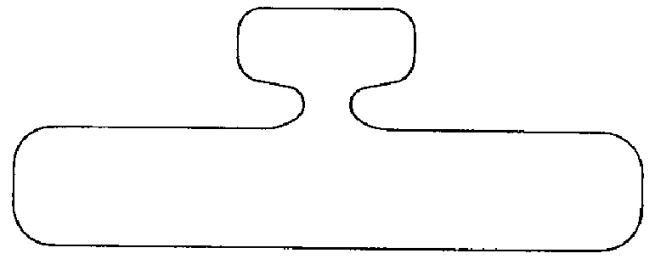
* **Descentralización vertical y horizontal:** en estas organizaciones el poder para tomar decisiones está concentrado en el núcleo operativo porque sus miembros son profesionales cuyo trabajo es coordinado por la estandarización de destrezas. Decimos que es descentralizado en la dimensión vertical porque el poder formal desciende desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo. Decimos que es descentralizado en la dimensión horizontal porque el poder informal se encuentra en una gran cantidad de profesionales que poseen distintos conocimientos y colaboran en la realización de las tareas.

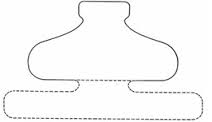


* **Hipótesis de Configuración Ampliada:** la estructuración efectiva requiere de una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia.
* **Edad y Dimensión:**
  + Cuanta más antigua la organización tendera a una mayor formalización.
  + A mayor antigüedad, se tendera a una determinada estructura
  + A mayor tamaño, se tendera a una estructura más elaborada
  + A mayor tamaño, se tendera a unidades con mayor dimensión
  + A mayor tamaño, se tendera a una mayor formalización
* **Sistema Técnico:**
  + Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado será el trabajo operativo y más burocratizada la estructura del núcleo operativo.
  + Cuanto más sofisticado el sistema técnico, más elaborada la estructura no operativa.
  + La automatización del núcleo operativo transforma la estructura burocrática en una estructura orgánica.
* **Ambiente:**
  + Dinamismo en el ambiente, mas orgánica la estructura
  + Complejidad en el ambiente, mayor descentralización
  + Diversificación de mercado, mayor tendencia a la divisionalizacion
  + Mayor hostilidad, mayor tendencia a la centralización
  + Mas disparidad en el ambiente, mayor tendencia a descentralizar en constelaciones de trabajo
* **Poder:**
  + Mayor control externo, mayor centralización y formalización
  + Mayor necesidad de poder de los miembros, mayor centralización
  + Las modas en cuanto a poder, generan tendencias a formar ciertas estructuras



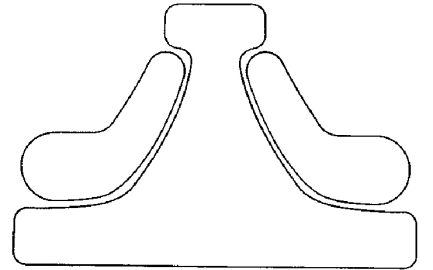
**Estructura Simple**

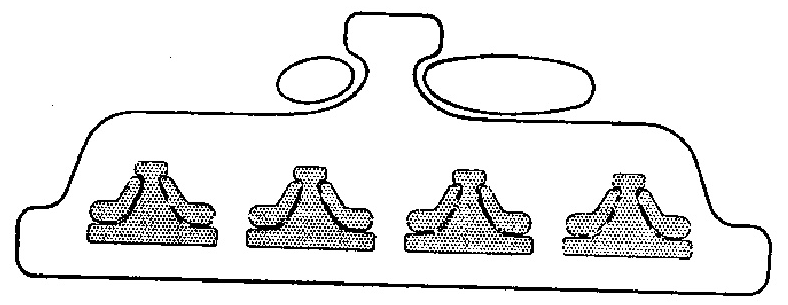


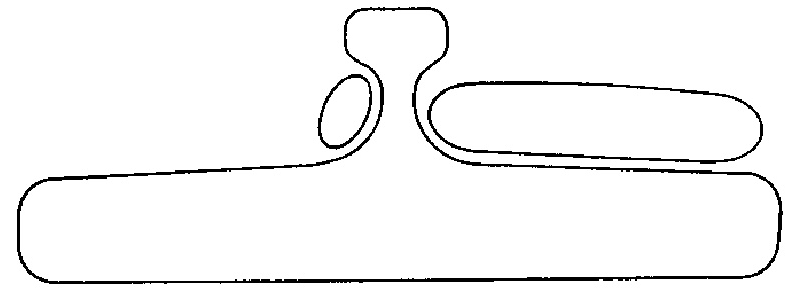


**Adhocracia**

**Burocracia Mecánica**







**Burocracia Profesional**

**Forma Divisional**

**TENDENCIA A CENTRALIZAR:** se produce cuando la cumbre estratégica ejerce una presión para alcanzar el control sobre la toma de decisiones. Esto se logra cuando se confía en la supervisión directa como principal mecanismo coordinador, produciendo una centralización tanto en la dimensión vertical como en la dimensión horizontal. En la medida que se cumpla esta tendencia se dará origen a la configuración “ESTRUCTURA SIMPLE”.

* **Estructura Simple:** se trata de empresas u organizaciones en general pequeñas. La primera etapas de incipientes empresas o de algunas que por sus características son más eficientes organizadas de esta manera. Al referirse a la importancia de la cumbre estratégica no solo se la piensa desde la toma de decisiones sino también porque efectúa tareas propias de la línea media, de la tecnoestructura y hasta del núcleo operativo. Esta configuración se recomienda para organizaciones que atraviesan periodos de crisis. La estructura simple estará presente en organizaciones que desarrollen estructuras orgánicas que poseen sistemas técnicos no sofisticados. Se desarrollan en ambientes simples y dinámicos y poseen una fuerte necesidad de poder por parte del gerente general. Mintzberg las considera organizaciones fuera de moda.

**TENDENCIA A ESTANDARIZAR:** la tecnoestructura ejerce su tendencia hacia la estandarización especialmente hacia la estandarización de procesos de trabajo, de esta forma la tomamos cerrada porque el diseño de las normas es su razón de ser. Esta situación equivale a una tendencia hacia la descentralización horizontal limitada selectiva que descansa en manos de la tecnoestructura. En la medida que estas condiciones se cumplan se tendera a desarrollar la configuración “BUROCRACIA MECÁNICA”.

* **Burocracia Mecánica:** esta configuración es ideal para encarar la producción de bienes o servicios estandarizados ya que el establecimiento de normas estrictas permitirán controlar mayor cantidad de operarios con un menor nivel de supervisión directa y a su vez lograr desempeños de calidad estandarizada y de alta confiabilidad. Son empresas que desarrollan una estructura mecanicista ya que generan con sus normas una formalización del comportamiento, promueven una especialización de tareas vertical y horizontal y poseen un núcleo operativo de gran tamaño. Se caracterizan por ser antiguas, en general grandes y con un sistema técnico no automatizado. Poseen un ambiente simple estable o rígido, desarrollando sistemas de control externo. Mintzberg las considera como organizaciones no ajustadas a la moda.

**TENDENCIA A PROFESIONALIZAR:** el núcleo operativo busca minimizar la influencia de los administradores (tanto de la cumbre estratégica, de la línea media como de la tecnoestructura) sobre el trabajo que desempeña, de esta manera nos encontramos con que promueven una descentralización vertical y horizontal. En la medida que se cumplan estas tendencias el núcleo operativo trabajara de manera autónoma porque conoce su trabajo debido a destrezas pre adquiridas gracias a su profesionalismo. La estandarización de destrezas será entonces el principal mecanismo coordinador entre los miembros de este núcleo operativo. En la medida que estas condiciones se cumplan se tendera a la configuración que Mintzberg llama “BUROCRACIA PROFESIONAL”.

* **Burocracia Profesional:** generalmente es utilizada para organizar estudios profesionales, entidades educativas y entidades destinadas a la salud. Suelen tener una tecnoestructura pequeña con importante sectores de staff de apoyo (en los que generalmente se desarrollan burocracias mecánicas). Las tareas que se desempeñan en el núcleo operativo son generalmente de un alto nivel profesional y tienden a una descentralización vertical y horizontal de descansa en el núcleo operativo. Son empresas que desarrollan estructuras más de carácter orgánicas que mecanicistas aunque no es una característica excluyente. Poseen una especialización horizontal y se caracterizan por poseer recursos humanos altamente capacitados. Son empresas que poseen tamaño y antigüedad variada y desarrollan un sistema técnico no regulador, poseen un ambiente complejo y en ocasiones estable. Mintzber las considera como estructuras de moda.

**TENDENCIA A BALCANIZAR:** los gerentes de la línea media buscan autonomía en su gestión y para lograrla deberán extraer poder de la cumbre estratégica hacia abajo y si es necesario del núcleo operativo hacia arriba para concentrarlo en sus propias unidades. Estas condiciones favorecen una descentralización vertical limitada (paralela) y ofrecen una tendencia a dividir la organización en unidades basadas en características del mercado que pueden controlar sus propias decisiones siendo restringida la coordinación de las actividades entre las distintas unidades a una estandarización de su producción. En la medida que estas condiciones se presenten nos encontraremos con la configuración estructural llamada “FORMA DIVISIONAL”.

* **Forma Divisional:** Mintzberg basa esta configuración en la gestión desarrollada por Alfred Sloan al frente de la General Motors. Consiste en crear distintas divisiones que se encargaran de manejar negocios con distintas características de mercado. Cada unidad tendrá un responsable divisional que tendrá autonomía de gestión para su división concentrando entonces el poder formal de las mismas. Se define un cuartel general que fijara la estrategia corporativa y una unidad financiera que se encargara de recaudar los ingresos de cada una de las divisiones reasignando fondos según la estrategia corporativa. Las pautas para cada división se fijaran anualmente por acuerdos entre la cumbre estratégica y los responsables divisionales. Es habitual que dentro de cada división se desarrollen burocracias mecánicas, ya que los procesos establecidos para cada división han sido previamente estandarizados.

El mecanismo coordinador predominante será entonces la estandarización por productos/producción, siendo la línea media el sector predominante de la organización. Son empresas que desarrollan estructuras de carácter mecanicistas en las distintas divisiones que se crean. Poseen una especialización vertical y horizontal entre las divisiones y la casa central. Se caracterizan por desarrollar mercados diversificados, por ser grandes y antiguas. Poseen una ambiente relativamente simple y estable. Y deben contar con gerentes intermedios con alta dosis de poder. Mintzber las considera como estructuras de moda, principalmente para las empresas industriales.

**TENDENCIA A COLABORAR:** cuando el staff de apoyo busca mayor influencia en la organización no ser (como en los casos anteriores) cuando sus miembros alcancen mayor autonomía sino que será cuando se pida su colaboración en la toma de decisiones debido a la pericia que sus miembros tienen. Esto sucede cuando la organización está estructurada en constelaciones de trabajo que son libres de coordinar dentro de y entre ellas mismas por ajuste mutuo. En la medida que estas condiciones se presenten se adoptara la configuración estructural llamada “ADHOCRACIA”. Mintzberg hace referencia a 2 tipos de adhocracia:

* **Adhocracia Operativa:** es la que desarrolla actividades para servir a su clientela promoviendo con creatividad e innovación la solución de los requerimientos de sus clientes. En este tipo de empresas se promueve la conformación de equipos de trabajo con una importante presencia de los miembros del núcleo operativo profesionalizado que a través de la coordinación de actividades por ajuste mutuo desarrollan proyectos focalizados en satisfacer a los clientes. Encontraremos que trabajan con poder formal e informal descentralizado en manos de los miembros del equipo de trabajo para desarrollar una autonomía al desarrollar las actividades.
* **Adhocracia Administrativa:** en este caso se promueve la formación de equipos de trabajo con una fuerte presencia en el staff de apoyo que busca desarrollar proyectos que le servirán a la organización para alcanzar mayor eficiencia. Los equipos de trabajo coordinaran sus actividades por ajuste mutuo buscando creatividad e innovación en los planes de trabajo implementados.

Son empresas que desarrollan estructuras orgánicas y que poseen una especialización horizontal de puesto de trabajo con recursos humanos con alto nivel de capacitación. Fomenta la utilización de dispositivos de enlaces para desarrollar las actividades propias de cada grupo de trabajo y a su vez entre los distintos grupos de trabajo. Se caracterizan por ser organizaciones jóvenes y por desarrollarse en un ambiente complejo y dinámico. Mintzberg las considera como organización muy de moda.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Configuración**  **Estructural** | **Parta Clave de la**  **Organización** | | **Mecanismo**  **Coordinador** | **Eje Centralización Descentralización** | **Parámetros de**  **Diseño** | **Factores**  **Situacionales** |
| Estructura  Simple | Cumbre  Estratégica | | Supervisión  Directa | Centralización  Vertical y  Horizontal | Estructura Orgánica | Joven; pequeña; sistema técnico no sofisticado; ambiente simple y dinámico; fuerte necesidad de poder por parte del gerente general; fuera de moda |
| Burocracia  Mecánica | Tecnoestructura | | Estandarización  de Procesos | Descentralización  Horizontal Limitada  Selectiva (con  Centralización  Vertical) | Formalización del comportamiento; especialización vertical y horizontal; agrupamiento funcional; planeamiento de las acciones; núcleo operativo grande | Antigua; grande; sistema técnico no automatizado; ambiente simple; control externo; no ajustado a la moda |
| Burocracia  Profesional | Núcleo  Operativo | | Estandarización  de Destrezas | Descentralización  Vertical y  Horizontal | Nivel de capacitación elevado; especialización horizontal de tareas; ampliación vertical del puesto | Ambiente complejo y estable; sistema técnico no regulador, no sofisticado; estructura de moda |
| Forma  Divisional | Línea  Media | | Estandarización  de Producto | Descentralización  Vertical Limitada  Paralela | Agrupamiento comercial; sistemas de control de desempeño; especialización vertical y horizontal | Mercados diversificados; antiguas; gran necesidad de poder por parte de los gerentes intermedios; ajustadas a la moda |
| Adhocracia | Adminis  trativa | Staff  de  Apoyo | Ajuste  Mutuo | Descentralización  Vertical y  Horizontal Selectiva | Estructura orgánica; dispositivos de enlace; especialización horizontal de puestos; capacitación; agrupamiento funcional y de mercado a su vez | Ambiente complejo y dinámico; joven; sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado; diversificación de mercados; estructuras muy de moda |
| Operativa | Núcleo  Operativo |