**MINTZBERG:**

* **Mecanismos coordinadores 🡪 Sirven para coordinar la actividad de la empresa, su finalidad.**Las org. hacen uso de distintas combinaciones de los mecanismos coordinadores el predominio de uno sobre otro dependerá del tipo de org. Y sus características.

1. **Ajuste mutuo:** Lo define como la **coordinación de trabajo dada a partir de la comunicación informal.**

* **Ej. Mintzberg:** Cuando la señora Raku y su ayudante se comunican informalmente, e incluso cuando incorpora a los 3 ayudantes.

**Para Narváez:** La Sra. Raku ejercía una supervisión directa desde el primer día ya que ella entreno a Bisque, definió que tareas debía realizar ella y los ayudantes que incorporó, etc. Y aunque sea informal su forma de comunicación la Sra. Raku está ejerciendo una supervisión.

Para él **nunca puede ser el ajuste mutuo el principal mecanismo coordinador cuando existe una relación de poder desproporcional entre los participantes**

* **Ej. Narváez:** Si la actividad de fabricación de cerámica la iniciaban 2 socios poseedores c/u con el 50%.

**ESTRATEGIAS:**

1. **Supervisión directa:** Logra la **coordinación cuando una persona toma la responsabilidad por el trabajo de otra/s.**

* **Ej. Mintzberg:** Cuando la Srita. Bisque es nombrada encargada del taller.

**Para Narváez:** Siempre hubo supervisión directa ejercida por la Sra. Raku desde el primer momento.

* **Ej.** **Narváez:** Cuando la Sra. Raku inició el proyecto, contrató y entrenó a sus ayudantes, etc.

1. **Estandarización de procesos:** Hace referencia a cuando los **procesos de trabajo están programados**. Se da cuando se va abandonando la supervisión directa y esta se ve reemplazada por un **manual de instrucciones donde se indicara como: Elaborar un producto o prestar un servicio.**

* **Ej. Mintzberg:** Cuando los analistas dividen en 4 los procesos de producción como moldear, decorar, etc.

**Para Narváez** Siempre existió la estandarización de procesos la reconoce mucho antes que Mintzberg. **Cuando al realidad no coincida con lo planificado no se estará cumpliendo la estandarización de procesos.**

* **Ej. Narváez:** Desde que la Sra. Raku trabajaba en su sótano lo cual también implicaba una estandarización de procesos como moldear, dar forma a los cacharros, hornear, esmaltar, etc.

1. **Estandarización de productos:** Existirá cuando el **resultado de trabajo este especificado**. Se define un objetivo a lograr y se deja a cargo de los responsables.

* **Ej.:** Cuando la Sra. Raku controla cuatrimestralmente los resultados de sus divisiones.

1. **Estandarización de destrezas:** En este mecanismo el trabajador adquiere conocimientos para hacerse cargo de la realización de una tarea. Lo que hace que las estandarizaciones de procesos y productos sean influenciadas por el entrenamiento profesional que el trabajador recibió previamente. **Existe coordinación de tareas a través de las destrezas profesionales.**

* **Ej.:** En una operación habrá entre otros 2 especialistas como el cirujano y el anestesista, los cuales no necesitan comunicarse entre ellos para desarrollar sus acts. debido a que c/u sabe qué hará el otro ya que sus entrenamientos incluyen una gran dosis de estandarizaciones de procesos.
* **Parámetros de diseño:** Es para diseñar la estructura de una org. en consideración de una serie de parámetros:
* **Diseño de puestos:**

1. **Especialización del cargo:**
2. **Especialización horizontal del puesto (Involucra a las tareas):** Tiene que ver con la división del trabajo en tareas. Divide una tarea compleja en actividades simples logrando así la especialización en c/u de los procesos. Cuando se logra especialización se logra eficiencia. **🡪 Ej.: Sra. Raku que dividía una tarea compleja como fabricar cerámica en tareas simples como moldear la arcilla, dar forma, decorarlos, etc. 🡪 Otro Ej.: Fabrica de autopartes.**
3. **Especialización vertical del puesto (Involucra a las personas que realizan las tareas):** Se refiere a la administración y el control del puesto de trabajo, involucra a las personas que ejercen las tareas en actividades y decisiones. Se descompone la tarea y el control es ejercido por un superior por eso es vertical.
4. **Ampliación horizontal del puesto:** Es cuando se trata que en la empresa **🡪 Ej. PyMe** en donde todos los empleados sepan hacer los trabajos de todos, para que todos puedan comprender las tareas del otro y también puedan ejecutarlas se denomina a estos trabajadores como **empleados polivalentes.**
5. **Ampliación vertical del puesto:** En vez de que un superior me controle (Como en la especialización vertical) El mismo trabajador tiene la responsabilidad de ejercer el control, es decir, auto controlarse. Existe una libertad para controlar la tarea y para decidir la forma en que el empleado decide hacerla. **🡪Ej.: En una de las experiencias de Elton Mayo donde un grupo seleccionado de operarias se auto controlaban y así dando como resultado más eficiencia.**
6. **Formalización del comportamiento:** Significa la estandarización de los procesos de trabajo de la org. entendiendo que se deben crear límites y restricciones dentro de cada puesto **🡪 Ej.: En una empresa de automóviles si un empleado se dedica a pintar autos no puedo mandar a éste a que arregle el motor.** Mintzberg hace referencia a la libertad de los miembros de la org. El nivel de formalización se relaciona con el tipo de actividad que se desarrolla en cada área de la org. **🡪 Ej.: Empresa automotriz los sectores de fabricación son muy estandarizados en cambio el sector de diseño no, requiere de creatividad.**
7. **Capacitación y adoctrinamiento:   
   Def Capacitación:** Capacidad de brindar al personal conocimientos y destrezas necesarios para llevar a cabo una tarea.  
   **Def adoctrinamiento:** Se da cuando se logra que una persona cumpla algo a través de una doctrina 🡪 **Ej.: Iglesia católica, donde el cura fue adoctrinado 🡪 Otro Ej.: Testigo de Jehová: Adoctrinado para no recibir transfusiones de sangre debido a la transmisión de pecados en la que creen.**

* **Diseño de la superestructura:**

1. **Agrupación de unidades:** Puede ser por:

* **Por conocimiento y destreza:** En un hospital cirujanos y anestesistas.
* **Por proceso y trabajo:** Producción, Marketing, finanzas, etc.
* **Por productos:** Como en las empresas divisionales 🡪 Inmobiliaria y la financiera.
* **Por clientes:** Mayoristas, minoristas.
* **Por zona geográfica:** Ventas en zona oeste, este, norte, sur.

1. **Tamaño de la unidad:** Podemos hacer referencia a Urwick quien planteaba que nadie podía supervisar más de 5 o 6 personas, pero podemos ejemplificar a la Iglesia Católica donde de un obispo depende una multitud de personas. La estandarización de destrezas y el adoctrinamiento hacen la diferencia.

* **Diseño de los enlaces laterales:**

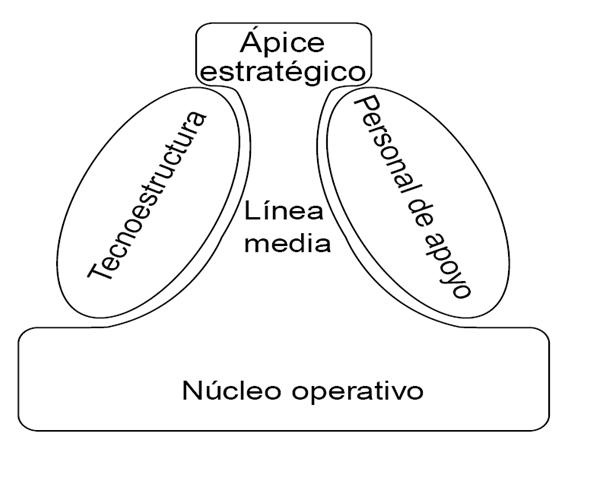
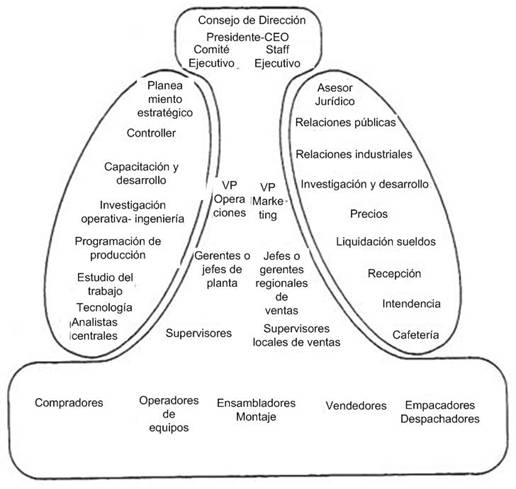
1. **Sistemas de planificación y control:** El propósito de un plan es definir el nivel de producción que se desea alcanzar. El control permite ver si se ha alcanzado lo propuesto en la planificación.
2. **Dispositivos de enlace:** Mintzberg explica que las org. han desarrollado dispositivos en enlaces para generar contactos entre individuos que ocupan diferentes posiciones.

* **Diseño del sistema de toma de decisiones:**

*La descentralización es la delegación de la autoridad para la toma de decisiones aunque el poder NO se delega.*

1. **Descentralización vertical:** Para **Mintzberg** es la única forma de descentralizar, plantea que una org. divisional es centralizada**. Narváez** discrepa con esto diciendo que la descentralización es una característica habitual de la org. divisional.
2. **Descentralización horizontal: Mintzberg** plantea que el poder, recae, va, y cambia. **Narváez** no está de acuerdo para él poder ni recae, ni va ni tampoco cambia.

* **MODELO POR ÁREA SEGÚN MINTZBERG:** Son las 5 partes de la org. **cumbre estratégica, tecnoestructura, línea media, núcleo operativo y staff de apoyo.**

****