

Resumen de

# Diseño de Organizaciones Eficientes

---

de Henry Mintzberg

Panavox Computer Systems

Nicolas H. Kosciuk comp.

17 de marzo de 2006

Se garantiza el permiso para realizar y distribuir copias literales de este documento, siempre que se preserven la nota de derechos de autor y este permiso en todas las copias.

Se garantiza el permiso para copiar y distribuir versiones modificadas de este documento bajo las condiciones de las copias literales, siempre que las secciones en las cuales se reimprime "La Licencia Publica General GNU", "La Licencia Publica General de Biblioteca GNU", y otras en las cuales haya partes claramente marcadas bajo un derecho de autor separado, se reproduzcan bajo las mismas condiciones que ellas estipulan, y se logre que el trabajo derivado resultante en su totalidad se distribuya bajo los términos de una notificación de permiso idéntica a esta misma.

Se garantiza el permiso de copiar y distribuir traducciones de este documento a otros idiomas bajo las condiciones dadas para versiones modificadas. "La Licencia Publica General GNU" y "La Licencia Pública General de Biblioteca GNU" pueden incluirse a través de una traducción aprobada por la Free Software Foundation, en lugar de los originales en inglés.

A su opción, Ud. puede distribuir copias literales o modificadas de este documento bajo los términos de la "La Licencia Publica General GNU", excepto las secciones marcadas claramente bajo otros derechos de autor.

Con distintos objetivos, pueden garantizarse ciertas excepciones a esas reglas. Escriba a través de la página web indicada mas arriba y consulte.

## Capítulo 1

# FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

### 1.1. Coordinación en cinco

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo.

Estos son los elementos básicos de una estructura:

El ajuste mutuo: logra la coordinación de trabajo (en manos de los que lo efectuaban), por el simple proceso de comunicación informal.

Es utilizado en las organizaciones simples como también en las complicadas, como por ejemplo los que resuelven problemas sofisticados al enfrentar situaciones complicadas deben comunicarse informalmente si quieren llevar a cabo su trabajo.

Supervisión directa: logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Estandarización de procesos de trabajo: los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados. Ejemplo: los cirujanos del hospital en la sala de operaciones no necesitan preocuparse de coordinar con sus colegas en circunstancias comunes, saben que esperar exactamente de ellos y proceden de acuerdo.

Estandarización de producciones de trabajo: las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo está especificadas. Ejemplo: a los conductores de taxis no se les dice como conducir, se le informa solamente donde dejar a sus pasajeros.

Estandarización de destreza de trabajadores: la destreza son estandarizados cuando están especificando el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Comúnmente, el trabajador es capacitado aun antes de unirse a la organización. La estandarización de destreza logra indirectamente lo que la estandarización de procesos de trabajo hace directamente: controla y coordina el trabajo.

Nuestros cinco mecanismos coordinadores caen en un orden general: a medida que el trabajo organizacional se vuelve mas complicado, los medios preferidos de coordinación parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa o estandarización, preferiblemente de procesos de trabajo, o de producciones, o si no de destreza, volviendo finalmente al ajuste mutuo.

La mayoría de las organizaciones mezclan los cinco mecanismos.

## 1.2. La organización en cinco partes

Las organizaciones están estructuradas para captar o dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Sin embargo, las palabras deben tomar esta forma lineal. Por eso se describe a la organización con imágenes.

Podemos desarrollar un diagrama tal considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una.

El núcleo operativo: abarca aquellos miembros, los operarios que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios; realizan 4 funciones principales:

- Aseguran los insumos para la producción
- Transforman los insumos en producción
- Distribuyen las producciones
- Proveen apoyo directo

La cumbre estratégica: esta encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización, se encuentran personas encargadas de la responsabilidad general de la organización (director general), aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia (secretarios asistentes), comité ejecutivo, oficina del director general.

Esto vincula 3 tipos de obligaciones:

Supervisión directa, los gerentes asignan recursos, emiten ordenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, etc.

La administración de las condiciones fronterizas de la organización (sus relaciones con su ambiente)

Se relaciona con el desarrollo de la estrategia de la organización, debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente.

El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización. El ajuste mutuo es el mecanismo preferido de coordinación entre los gerentes de la misma cumbre estratégica.

La línea media: la cumbre estratégica esta unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal. La cadena corre de los altos gerentes a los supervisores de contacto, quienes tienen autoridad directa sobre los operarios, y abarca el mecanismo coordinador que hemos llamado supervisión directa.

Las organizaciones pequeñas pueden trabajar con un gerente (en la cumbre estratégica): las mayores requieren más (en la línea media).

El gerente de línea media recoge información retroalimentada en el desempeño de su propia unidad y pasa una parte de esta a los gerentes por encima de él.

El gerente de la línea media, como el gerente superior, se encarga de formular la estrategia de su unidad. Pero las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la cadena de autoridad.

La tecnoestructura: encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional - pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenan gente para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos.

Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización.

El staff de apoyo: existen para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. Ejemplo: en una universidad encontramos los fondos de la universidad, la prensa de la universidad, etc. (muchas conforman miniorganizaciones, pueden ser encontradas en varios niveles de la jerarquía dependiendo de los receptores

### 1.3. El funcionamiento de la organización

La figura representa la organización como un sistema de autoridad formal. Tenemos un organigrama superpuesto a nuestro logotipo. El organigrama no debe ser rechazado sino puesto en el contexto. Es en cierta forma como un mapa, aun cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división de trabajo, mostrando a simple vista:

Que posiciones existen en la organización.

Como están estas agrupadas en unidades.

Como fluye entre ellas la autoridad formal.

v Flujo de Autoridad Formal: representa la corriente de poder formal bajando por la jerarquía. Este gráfico representa al organigrama de la organización, el cual puede representar una imagen exacta de la división de trabajo, mostrando a simple vista:

1) Que posiciones existen en la organización.

2) Cómo están agrupadas en unidades.

3) Cómo fluye entre ellas la autoridad formal.

v Red de flujos regulados: de trabajo de producción a través del núcleo operativo, de ordenes e instrucciones bajando por la jerarquía administrativa para controlar el núcleo operativo, de información retroalimentada apoyada en

los resultados y de información y asesoramiento llegando desde los lados a las tomas de decisiones.

v Sistema de comunicación informal: representa un sociograma, éste indica que existen centros de poder no oficiales en las organizaciones y que las grandes redes de comunicación informal suplementan y a veces burlan los canales de autoridad y regulación.

v Sistema de constelaciones de trabajo: la gente se agrupa con sus pares para hacer su trabajo. Cada grupo o constelación trata con distintas decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía, y está unido solo flojamente con los otros.

v Sistemas de procesos de decisión ad-hoc: represente la corriente de una decisión estratégica del principio al fin.

De todas estas visiones ninguna es correcta pero cada una contiene una pizca de verdad.

## Capítulo 2

# DISEÑOS DE POSICIONES INDIVIDUALES

### 2.1. ESPECIALIZACION DE TAREA

v Especialización horizontal de tarea: es la forma predominante de división de trabajo, lo dividen especializando sus tareas y así permite el aumento de la productividad. Las razones por las que aumenta la productividad son: la mejorada destreza del trabajador al especializarse en una tarea, el ahorro del tiempo perdido en cambiar tareas, y el desarrollo de nuevos métodos y máquinas que provienen de la especialización. Permite aumentar la repetición en el trabajo, centra la atención del trabajador, permite que el individuo corresponda al trabajo. Ejemplo: un hombre retira el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto lo agudiza y así hasta llegar al producto terminado.

v Especialización vertical de tarea: separa el desempeño del trabajo de la administración de este. Ejemplo: los estudiantes copian sus conferencias palabra por palabra (trabajo verticalmente especializado) cuando asumen gran parte de la toma de decisión en su trabajo (tareas verticalmente ampliadas), se desplazan de ser contestadores pasivos a participantes activos. Las organizaciones especializan tareas en la dimensión vertical en la creencia que se requiere una perspectiva diferente para determinar como debe hacerse el trabajo, ya que en la horizontal se estrecha la perspectiva del trabajador, haciéndosele difícil relacionar su trabajo con el de otros.

v Ampliación de tarea: la especialización de tareas crea una cantidad de problemas propios especialmente de comunicación y coordinación. Ejemplo: pocos médicos tratan el cuerpo como un sistema integrado. En la ampliación horizontal de tarea el trabajador se ocupa de una amplia variedad de tareas asociadas con la producción de productos y servicios. Cuando una tarea es verticalmente

ampliada el trabajador no solo ejecuta más tareas, sino que también gana más control sobre ellas.

Los resultados de la ampliación de tarea dependen claramente de la tarea en cuestión. Las tareas pueden ser demasiado grandes tanto como demasiado estrechas. Así que el éxito de cualquier rediseño de tarea depende claramente de la tarea en cuestión y de cuán especializada sea esta en primer lugar.

La ampliación de tarea vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea particular neutralicen las pérdidas de la especialización técnica menos que óptima.

Con respecto al trabajador algunos prefieren tareas estrechamente especializadas y reiterativas.

En el diseño de tarea la gente funciona con el extremo inferior de la escala de Maslow, la mayoría preocupados por necesidades de seguridad y otras parecidas, prefieren las tareas especializadas, mientras que aquellos en el extremo superior, especialmente en el nivel de autorealización responden más favorablemente a tareas ampliadas.

v Especialización de tareas por parte de una organización: la productividad es más importante en el núcleo operativo, y allí es donde el trabajo es más repetitivo. Es por eso que se espera encontrar las tareas más especializadas allí, especialmente en la dimensión horizontal. En la dimensión vertical, esperaríamos encontrar más variación. Muchos operadores ejecutan las tareas más estrechas tanto en amplitud como en profundidad. Estos son los trabajadores no calificados. Pero otros operarios, a causa de que sus tareas especializadas son más complejas, retienen el control sobre ellas (sus tareas son especializadas horizontal pero no verticalmente). Las tareas complejas, especializadas horizontal pero no verticalmente, son llamadas profesionales.

Las tareas del staff de apoyo tienden a ser altamente especializadas en la dimensión horizontal. Cuán especializadas son en la dimensión vertical depende de cuán complejas o profesionales son. En cuanto a los analistas de tecnoestructura, ellos son profesionales, pero en el sentido de que su trabajo requiere considerables conocimientos y destreza. Los empleados tecnocráticos tenderían a ser menos especializados y por lo tanto tener tareas especializadas en ambas dimensiones.

Los gerentes en todos los niveles parecen desempeñar un grupo básico de papeles interpersonales, informativos y determinantes; en ese sentido, su trabajo es especializado horizontalmente. Pero en un sentido más fundamental, ninguna tarea realmente administrativa es especializada en la dimensión horizontal. Las tareas de gerentes son típicamente las menos especializadas en la organización.

Las tareas gerenciales pueden diferir en la especialización vertical por nivel en la jerarquía.

Tareas no especificadas Ciertas tareas gerenciales

Alta (núcleo operativo y uni- de nivel inferior

Especializ. dades de staff)

Vertical

Tareas profesionales Todas las demás tareas

Baja (núcleo operativo y uni- gerenciales



dades de staff)

Alta Baja

Especialización Horizontal

## FORMALIZACION DEL COMPORTAMIENTO

La formalización de comportamiento representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede ser formalizado en tres formas básicas:

Por la posición: siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma.

Por la corriente de trabajo: siendo atribuidas las especificaciones al trabajo.

Por reglas: siendo emitidas las especificaciones en general.

v Por qué formalizar el comportamiento?: para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo. Un primordial motivo para hacerlo es para coordinar actividades.

Esto es usado cuando las tareas requieren coordinación precisa y cuidadosamente predeterminada.

También es usada para asegurar la constancia mecánica que conduce a la producción eficiente y para asegurar imparcialidad a los clientes.

v Formas de estructura burocrática y orgánicas: las organizaciones que confían principalmente en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación son generalmente llamadas burocráticas. Puede haber algunas burocracias donde el poder de toma de decisión es centralizado y otras donde no lo es. Con este descubrimiento en mente, podemos definir una estructura como burocrática hasta el punto en que su comportamiento es predeterminado o predecible, en consecuencia estandarizado (ya sea por procesos de trabajo, producciones, o destrezas y ya sea o no centralizado).

Definiremos la estructura orgánica por la ausencia de estandarización en la organización.

Colocamos la estructura orgánica y burocrática en los dos extremos del continuo de estandarización.

v Algunas disfunciones de estructuras muy formalizadas: gente como Argyris, Bennis, Lihrt y Mc Gregor analizaron las disfunciones psicológicas de las estructuras altamente formalizadas. Señalaron la propensión inherente al hombre a resistir formalización e impersonalización, y mostraron las patologías organizacionales que resultan de excesos en esta dirección. Las consecuencias disfuncionales toman varias formas: la osificación del comportamiento, con el rechazo automático de todas las ideas innovadoras, el maltrato de clientes, aumentos en ausentismo, mucha rotación de personal, huelgas y a veces el trastorno de las operaciones de la organización.

v Formalización del comportamiento por parte de la organización: una relación clave debe ser evidente ya. Cuanto más estable y repetitivo el trabajo, más programado es y más burocrática es la parte de la organización que lo contiene.

Puede haber diferencias considerables en la formalización del comportamiento y burocratización en las diversas partes de una misma organización. La formalización del comportamiento es más común en el núcleo operativo de la organización. A medida que dejamos el núcleo operativo y trepamos por la jerarquía

de autoridad, esperaríamos que el trabajo se convirtiese en menos repetitivo y así menos formalizado.

En la cumbre estratégica, que típicamente se enfrenta a la frontera más fluida (el ambiente en general), el trabajo es el menos programado y así debemos esperar encontrar condiciones altamente orgánicas.

Las unidades de apoyo que enfrentan poca incertidumbre y hacen trabajo repetitivo, tal como la cafetería de planta, tenderían a ser altamente formalizadas.

En la tecnoestructura, esperaríamos que aquellas unidades más cercanas al núcleo operativo, tuviese muchas reglas y procedimientos de trabajo bastantes formalizados.

Es la tecnoestructura la que toma la principal responsabilidad para la formalización del trabajo de todos en la organización.

#### CAPACITACIÓN Y ADOPTRINAMIENTO

Capacitación: se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo.

Es un parámetro de diseño clave en todo trabajo que llamamos profesional.

Los profesionales son capacitados durante largos periodos de tiempo, aun antes de que asuman sus posiciones. Generalmente esta capacitación tiene lugar fuera de la organización.

La responsabilidad por esta ya no recae en la tecnoestructura sino en algún tipo de asociación profesional, que puede usar la universidad como su terreno de capacitación.

Una vez que los capacitados han demostrado el comportamiento requerido son debidamente declarados apropiados para el cargo por la asociación profesional, y son posteriormente contratados por la asociación profesional y son posteriormente contratado por la organización para desempeñarlo.

La capacitación profesional debe ser seguida generalmente de un aprendizaje en el cargo.

Adoptrnamiento: es el proceso por el cual se obtienen las normas organizacionales.

Es el rotulo usado por el parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio.

Las organizaciones permiten que tenga lugar algún adoptrnamiento de la capitalización profesional.

Los programas de adoptrnamiento interno son particularmente importantes donde las tareas son delicadas o se realizan en lugares remotos.

Capacitación y Adoptrnamiento por partes de la organización: la capacitación es más importante donde las tareas son complejas pues involucran difíciles, aunque especificadas, destrezas y sofisticados, aunque registrados conjuntos de conocimientos, cargos esencialmente profesionales por naturaleza. Y el adoptrnamiento es más importante donde los cargos son más críticos o remotos, y donde la cultura e ideología de la organización demanda una fuerte lealtad a ella.

#### RELACIONANDO LOS PARAMETROS DE DISEÑO DE POSICION

La especialización, la formalización y la capacitación y el adoctrinamiento no son parámetros de diseño completamente independientes. Existen dos tipos diferentes de posiciones fundamentales:

No calificadas: el trabajo es altamente racionalizado, involucra especialización extensiva tanto en la dimensión horizontal como en la vertical, y es a menudo coordinada y controlada por la directa formalización del comportamiento.

Profesional: el trabajo es complejo, no puede ser especializada fácilmente en la dimensión vertical o formalizada por la tecnoestructura de la organización. Es, sin embargo, horizontalmente especializada y la coordinación es a menudo lograda por la estandarización de destrezas en extensivos programas de capacitación.

La formalización y la capacitación son básicamente sustitutos. Dependiendo del trabajo en cuestión, la organización puede tanto controlarlo directamente a través de sus propios procedimientos y reglas, o lograr el control indirecto contratando profesionales debidamente capacitados. Lo que no quiere decir que uno no puede suplementar al otro.

## Capítulo 3

# DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA

A través del proceso de agrupar unidades es establecido el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía.

A partir de las necesidades totales de la organización, se bosquejan las tareas que deben realizarse. Este es un procedimiento de arriba hacia abajo, de necesidades generales a tareas específicas. El próximo paso es construir la superestructura, primero determinando qué tipos y cuántas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego qué tipos y cuántas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es un procedimiento de abajo hacia arriba, de tareas específicas a la jerarquía total.

Esto sucede solo en teoría, ya que en la práctica, a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo; a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

### v AGRUPAMIENTOS DE UNIDADES

El agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

Efectos de las agrupaciones:

Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Se nombra un gerente para cada unidad, un solo individuo responsable de todas sus acciones. Y es el encadenamiento de todos estos gerentes, en una superestructura lo que crea el sistema de autoridad formal. Así, el agrupamiento de unidades es el parámetro de diseño por el que el mecanismo coordinador de la supervisión directa es construido dentro de la estructura.

Requiere que las posiciones y unidades compartan recursos comunes como ser: presupuesto, instalaciones y equipos

Crea medidas comunes de desempeño. Los costos de las actividades de los

miembros o subunidades de una unidad pueden ser medidos en forma conjunta hasta el punto que comparten recursos comunes, animándolos a coordinar sus actividades. Las medidas de desempeño conjunto los animan más a coordinar sus actividades.

Alienta la coordinación de ajuste mutuo, dado que por su estrecha proximidad física se crean relaciones informales.

El agrupamiento puede estimular dos importantes mecanismos coordinadores: la supervisión directa, y el ajuste mutuo

formar la base de un tercero, la estandarización de producciones, al proporcionar medidas comunes.

El agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, pero crea problemas de coordinación entre unidades. La comunicación es centrada dentro de la unidad, aislando así unos de otros a los miembros de diferentes unidades.

El agrupamiento de unidades alienta la coordinación en el grupo a expensas de la coordinación entre grupos.

Bases para el agrupamiento

Agrupamiento por Conocimiento y Destreza especiales que sus miembros traen al cargo y por el nivel del mismo.

Agrupamiento por Proceso de Trabajo y Función. Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador. Usualmente el sistema técnico es la base para el agrupamiento de procesos. El trabajo también puede ser agrupado por su función básica en la organización.

Agrupamiento por Tiempo, de acuerdo a cuándo es hecho el trabajo. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo de la misma forma pero en distinto tiempo.

Agrupamiento por Producción, las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan.

Agrupamiento por Cliente, pueden formarse para tratar con distintos tipos de clientes.

Agrupamiento por Lugar, pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera su organización.

Los tres primeros agrupamientos corresponden al Agrupamiento Funcional, y los restantes corresponden al Agrupamiento de Mercado.

Criterios básicos para agrupamiento de posiciones y unidades

1. Interdependencia de la corriente de trabajo. El agrupamiento de operativas debe reflejar interdependencias naturales de corrientes de trabajo.

En el agrupamiento basado en el mercado (mercado se refiere tanto a negocios como a organismos no comerciales. Cada organización existe para servir a algún mercado.), los miembros de una sola unidad tienen el sentido de integridad territorial; ellos controlan un proceso organizacional bien definido; la mayoría de los problemas que se originan en el curso de su trabajo pueden ser resueltos simplemente, a través del ajuste mutuo; y muchos del resto, que deben ser pasados hacia arriba en la jerarquía, pueden aún ser manejados dentro de la unidad, por ese único gerente a cargo de la corriente de trabajo.

Existen tres tipos básicos de interdependencia conjunta, que involucra solo el uso común de recursos:

- a) Secuencial: el trabajo es alimentado de una tarea a la próxima.
- b) Recíproca: el trabajo es pasado hacia delante y hacia atrás en tareas.

Se pretende que las organizaciones traten de agrupar tareas para minimizar los costos de coordinación y comunicación.

2. Interdependencia de proceso. Las interdependencias relacionadas con la especialización, favorecen el aguzamiento funcional. Las posiciones pueden tener que ser agrupadas para alentar las interacciones de proceso, aún a expensas de la coordinación de la corriente de trabajo.

3. Interdependencias de escala. Los grupos pueden tener que ser formados para alcanzar dimensiones lo suficientemente grandes como para funcionar eficientemente. Esto alienta la especialización de proceso.

4. Interdependencias sociales. Se relaciona no con el trabajo hecho sino con las relaciones sociales que lo acompañan.

El diseño de cada superestructura termina siendo un compromiso entre los factores objetivos de interdependencia de corriente de trabajo, proceso y escala, y los factores subjetivos de personalidad y necesidad social.

#### Agrupamiento por Función

Agrupando sobre una base funcional, la organización puede unir recursos humanos y materiales. Alentando también la especialización. Estas características también indican la debilidad de dicha estructura. Los individuos se centran en sus propios medios, no en los fines más amplios de la organización. El desempeño no puede ser medido fácilmente en la estructura funcional porque nadie toma la responsabilidad del resultado final.

La estructura funcional carece de un mecanismo interno para coordinar la corriente de trabajo e impide tanto el ajuste mutuo entre diferentes especialistas como la supervisión directa a nivel de los gerentes. La estructura es incompleta por lo cual, se debe encontrar medios de coordinación adicionales.

Estas son estructuras especializadas donde las tareas no son calificadas, pueden confiar en la formalización para lograr coordinación. Las estructuras funcionales especialmente, cuando el trabajo operativo no es calificado, tienden a ser las más burocráticas. Su trabajo tiende a ser más formalizado.

Las estructuras burocráticas (con operarios no calificados) confían en las bases funcionales para el agrupamiento. Tienden a ser organizadas por la función desempeñada más que el mercado servido.

#### Agrupamiento por Mercados

Es usado para establecer unidades relativamente autocontenidas para tratar con particulares corrientes de trabajo.

Los mercados obtienen la atención completa de los empleados. Y con los ajustes mutuos y supervisión directa la organización necesita confiar menos en la formalización para coordinación, y así tiende a emerger como menos burocrática.

La estructura de mercado es una estructura menos maquinal, menos capaz de hacer bien una tarea especializada o repetitiva. Pero puede hacer más tareas y cambiar tareas más fácilmente, derivando su esencial flexibilidad de que sus unidades son relativamente independientes unas de otras.

La estructura basada en mercado tienen mas desperdicios de recursos que la funcional ya que debe contar con mas personal y equipo o sino perder la ventaja de la especialización.

La estructura de mercado, a causa de menor especialización funcional, no puede sacar ventaja de las economías de escala como puede la estructura funcional. También, puede haber una competencia de derroche en la estructura de mercado (ej: los negocios de la misma cadena compiten por los mismos clientes).

Al elegir la base de mercado para agrupamiento, la organización opta por la coordinación de corriente de trabajo a expensas de la especialización de proceso y escala. Así, si las interdependencias de corriente de trabajo son las significativas y no pueden fácilmente ser contenidas por la estandarización, la organización debe tratar de contenerlas en un agrupamiento basado en mercado para facilitar la supervisión directa y el ajuste mutuo.

El agrupamiento en diferentes partes de la organización

Agrupamiento de Primer Orden: corresponde al agrupamiento de operarios, analistas, y miembros del staff de apoyo. Una de las características es que estos individuos tienden a ser agrupados dentro de sus propias unidades.

Agrupamiento de Orden Superior: corresponde al agrupamiento de gerentes para construir la jerarquía formal. Los distintos operarios, analistas, y miembros del staff de apoyo se unen bajo una supervisión común.

Las posiciones en el núcleo operativo pueden ser agrupadas sobre una base funcional o de mercado, dependiendo principalmente las interdependencias de proceso y escala en oposición a aquellas de la corriente de trabajo.

El núcleo operativo y estructuras de staff la base para agrupamiento en una sociedad de especialistas se manifiesta en organizaciones formales.

Por definición hay solo un nivel de agrupamiento en el núcleo operativo: los operarios agrupados en unidades dirigidas por supervisores de contacto. De ahí el agrupamiento une a los gerentes de línea y construye la superestructura administrativa de la línea media.

El orden de prioridad lo determina la organización variando las bases para unidades de agrupamiento.

Hay solo un agrupamiento en la cumbre estratégica que abarca toda la organización (todas las funciones y mercados).

Desde el punto de vista de:

La organización: se puede pensar en él como un grupo de mercado;

La sociedad: toda la organización puede ser considerada como desempeñando alguna función particular.

El personal de staff se mueve en conjuntos homogéneos, de acuerdo a la función que desempeñan, tienden a informar a los gerentes; esto alienta la especialización en sus conocimientos y destrezas.

#### v DIMENSION DE LA UNIDAD

El control (supervisión directa) es solo un factor entre muchos para decidir cuántas posiciones agrupar en una unidad, o cuántas unidades agrupar en una mayor, en ambos casos bajo un solo gerente. Por eso se prefiere el término dimensión de la unidad a extensión del control.

Dimensión de la unidad en relación con los mecánicos coordinadores

Los administradores tradicionales establecen que la coordinación puede ser lograda solo por la supervisión directa.

Existen 2 proposiciones básicas, que traten una con la estandarización y otra con el ajuste mutuo.

Primero, comparada con la supervisión directa, cuanto mayor sea el uso de la estandarización para coordinación, mayor será la dimensión de la unidad de trabajo. Cuanta mayor coordinación se logre a través de los sistemas de estandarización diseñados por la tecnoestructura, su gerente necesitara emplear menos tiempo en la supervisión directa y así será el número de empleados que puedan informarle.

La estandarización de destrezas y de producciones debe conducir también a dimensiones mayores de unidad.

Segundo, comparado con la estandarización y con la supervisión directa, cuanto mayor sea la confianza en el ajuste mutuo (debido a interdependencias entre tareas complejas), menor será la dimensión de la unidad de trabajo. Una relación entre tareas interdependientes complejas y dimensiones pequeñas de unidad puede ser explicada de 2 maneras:

Es que permaneciendo iguales todos los mecanismos coordinadores, cuanto más interdependientes sean las tareas en una unidad, mayor será la necesidad de contacto entre el gerente y los empleados para coordinar su trabajo.

Estos tipos de tareas son difíciles de supervisar. Originan un aumento en el ajuste mutuo. Deben comunicarse sobre una base cara a cara para coordinar su trabajo, pero para que tal comunicación funcione efectivamente, la unidad debe ser pequeña, frecuente e informal entre todos sus miembros.

Conclusión: a causa de la necesidad de ajuste mutuo, la dimensión de unidad debe ser pequeña.

Muchas de la evidencia que muestra que las tareas interdependientes y complejas llevan a una pequeña dimensión de la unidad proviene del estudio de grupos profesionales.

Pero no siempre es interdependiente. Existen dos tipos de trabajo profesional (independientes e interdependiente) que requieren dos formas estructurales muy diferentes:

la estandarización de destrezas, poca necesidad de ajuste mutuo y los profesionales pueden trabajar independientemente, en grandes unidades;

quedan interdependencias que no pueden ser manejadas por la estandarización de destrezas, y así debe haber considerable ajuste mutuo. Los profesionales deben trabajar cooperativamente en unidades pequeñas e informales.

Estructuras altas versus chatas

las altas interrumpen con mayor frecuencia la corriente verticalmente hacia arriba de información, lo que puede conducir a una mayor distorsión; y las chatas pueden requerir mas discusiones y consultas para lograr tomar decisiones; y

la estructura alta más que alentar la supervisión cercana, puede liberar al gerente de la necesidad de dedicar tiempo a la supervisión, permitiéndole seguir con otras obligaciones, como ser tomar decisiones e interactuar con extraños.

La dimensión de la unidad es impulsada hacia arriba por:

1) La estandarización de los tres tipos.



- 2) La similitud en las tareas desempeñadas en una unidad dada.
- 3) Las necesidades de los empleados de autonomía y autorrealización.
- 4) La necesidad de reducir la distorsión en la corriente de información ascendente en la jerarquía.

La dimensión de la unidad es impulsada hacia abajo por:

- 1) La necesidad de estrecha supervisión directa.
- 2) La necesidad de ajuste mutuo entre tareas interdependientes complejas.
- 3) La extensión en el que el gerente de una unidad tiene obligaciones no supervisoras que desempeñar.
- 4) La necesidad de los miembros de la unidad de tener acceso frecuente al gerente consulta o consejo, tal vez a causa de necesidades de seguridad.

La dimensión de la unidad en parte de la organización

En el núcleo operativo es donde esperaríamos encontrar las unidades mayores, especialmente la estandarización de los procesos de trabajo. El trabajo gerencial es generalmente complejo, así que podríamos esperar que la dimensión de las unidades en la estructura administrativa dependiese fuertemente de la interdependencia encontrada en un nivel dado de la jerarquía.

Las organizaciones varían las bases para agrupamiento usadas a distintos niveles de la jerarquía administrativa, esperamos que muestre una forma ondulada, chata donde el agrupamiento esta basado en el mercado, alta donde esta basado en función.

A medida que ascendemos de jerarquía, la toma de decisiones es más compleja. Manteniendo la interdependencia constante tenemos la necesidad de ajuste mutuo en los niveles superiores, con una disminución en la dimensión de la unidad. La jerarquía gerencial debe verse como un cono. Lo que puede no permanecer constante es la base de agrupamiento. La base de mercado es usada hacia la cima de la línea media. Y la gente que informa al director supervisa unidades funcionales, esperaríamos que su extensión del control fuese más amplia.

Otro factor que confunde la extensión del control para los gerentes de la línea media es su relación con las unidades de staff. La coordinación de la línea y actividades del staff requiere el ajuste mutuo, es decir, la comunicación flexible fuera de la cadena de autoridad.

Las organizaciones con gran proliferación de unidades tecnocráticas y de staff de apoyo deben tener unidades más bien pequeñas en la línea media.

Las organizaciones altamente burocráticas dependen mucho del staff tecnocrático para formalizar el trabajo operativo: control de los supervisores de contacto deben ser altas por la extensiva estandarización en el núcleo operativo, los gerentes superiores debe ser pequeño por la necesidad de ajuste mutuo con los miembros del staff.

En las unidades de apoyo que efectúan trabajo no calificado la estructura tendería a ser burocrática y unidades grandes. Pero con las demás unidades en la tecnoestructura y el staff de apoyo los factores indican una dimensión pequeña para las unidades de staff de tipo profesional. El trabajo dentro de estas unidades es complejo y crea interdependencias entre los profesionales. Los gerentes de las

unidades tecnocráticas deben vender las propuestas de sus unidades en la línea media.

En general esperaríamos que el núcleo operativo de la organización tuviera una forma chata, que la línea media se viese como un cono con lados progresivamente empinados, y la tecnoestructura y más unidades de apoyo profesionales fuesen de forma alta.

## Capítulo 4

# RELLENANDO LA SUPERESTRUCTURA

### 4.1. Sistemas de planeamiento y control

El propósito de un plan es especificar una producción deseada en algún momento futuro. Y el propósito del control es apreciar si este estándar se ha apreciado o no.

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

Los planes pueden especificar (estandarizar) la calidad, cantidad, costo, ritmo de las producciones, y características específicas. Los presupuestos son planes que especifican los costos de las producciones; los programas establecen marcos de tiempo para las producciones; los objetivos son planes que detallan las cantidades de producción; los planes operativos establecen una variedad de normas: las cantidades y costos de las producciones.

Existen dos tipos de sistemas de planeamiento y control, uno se dedica a la regulación del comportamiento en general (control de desempeño), y el otro que busca regular acciones específicas (planeamiento de la acción).

#### Control de desempeño

El propósito es regular los resultados generales de una unidad dada. Es importante que:

Los sistemas de control de desempeño se planean sobre las bases para el agrupamiento en la organización. El sistema de planeamiento establece las normas de producción para cada unidad y el sistema de control aprecia si estas han sido logradas o no.

El control de desempeño se ocupa de los resultados generales, no de decisiones o acciones específicas. El control de desempeño tiene una influencia sobre decisiones y acciones solo indirectamente, estableciendo metas generales que el que decide debe guardar en el fondo de su mente cuando toma decisiones específicas en el frente.

El control de desempeño es utilizado en: todas partes en la organización, toda la unidad organizativa, se le da un plan de desempeño para estandarizar sus gastos. Y donde la producción de la unidad es medida fácilmente.

Una gran cantidad de tales unidades informa a un solo gerente. El sistema de control de desempeño sirve para impedir la supervisión directa y así otorgar la libertad que necesita para determinar sus propias decisiones y acciones.

Los sistemas de control de desempeño pueden servir dos propósitos:

para señalar cuando el desempeño de una unidad se ha deteriorado

para motivar, ya que pueden ser usados para lograr un desempeño superior.

Esta motivación introduce una variedad de problemas:

Al participar en el establecimiento de normas, el gerente tienen un fuerte incentivo para establecer normas bajas para asegurarse de ser logrados fácilmente. Y también un incentivo para distorsionar la información para aparentar que su unidad ha logrado una meta.

Problema de elegir el periodo de planeamiento.

Este se origina en normas que no pueden llevarse a cabo por razones que escapan al control del gerente (quiebra de un cliente importante).

La organización puede regular las producciones de dos maneras: puede usar el control de desempeño para medir los resultados de toda una serie de acciones, y usar esta información para hacer cambios.

El planeamiento de acción se asemeja en cierta forma al parámetro de diseño de formalización de comportamiento.

Planeamiento de Acción

El planeamiento de acción no necesariamente respeta la autonomía de la unidad, ni se planea sobre el sistema de agrupamiento. Los planes de acción especifican decisiones que requieren acciones específicas. Requiere ser una forma menos que pura de estandarizar producciones: cae entre esta y la estandarización de procesos de trabajo.

El planeamiento de la acción impone decisiones y acciones específicas a ser ejecutadas en momentos específicos.

El planeamiento de acción surge como el medio por el cual las decisiones y acciones no rutinarias, estructurada sobre una base funcional, puede ser diseñado como un sistema integrado.

La jerarquía de los sistemas de planeamiento de acción y control de desempeño

El control de desempeño y el planeamiento de acción como dos sistemas jerárquicos separados. Con cruces entre ellos. El control de desempeño es mostrado como un sistema en que los objetivos generales en la cima dan origen a subobjetivos, presupuestos, y otras normas de producción.

La jerarquía de los sistemas de planeamiento y control

El sistema de planeamiento de acción comienza con el planeamiento estratégico, donde la organización señala sus fuerzas y debilidades, luego formula un grupo explícito e integrado de estrategias que intenta seguir en el futuro. Estas estrategias son desarrolladas en programas.

Sistemas de planeamiento y control por parte de la organización

Pueden encontrarse varias formas tanto de planeamiento de acción como de control de desempeño en todos los niveles de la jerarquía. En el caso del primero, esta el planeamiento estratégico y el cálculo de presupuestos en la cumbre estratégica y niveles superiores de la línea media, la programación y técnicas de programación y la programación de producción en el nivel del núcleo operativo.

En la cima esta el establecimiento de objetivos organizativos generales; la línea media se encuentra los sistemas de información financiera que tratan a las unidades como centros de ganancia; y cerca del extremo inferior, encontramos los planes operativos y sistemas de control de calidad.

Cuanto más globales son las responsabilidades, será mayor la propensión a controlar su desempeño general más que sus acciones específicas.

Los dispositivos de enlace y los parámetros de diseño

Los dispositivos pueden ser usados con cualquier base de agrupamiento, están diseñados para contrarrestar las limitaciones de usar una sola.

Los dispositivos son los instrumentos para alimentar el ajuste mutuo y la comunicación informal, a mayor uso de dispositivos menor promedio de dimensión de unidades. Si fuésemos a considerar la cantidad de gerentes en vez de la dimensión de la unidad, el efecto de los dispositivos de enlace debe ser aun más pronunciado.

Los dispositivos de enlace son instrumentos originalmente de estructuras orgánicas. Son mecanismos flexibles para alentar relaciones relajadas e informales. Los más suaves dispositivos de enlace (posiciones de enlace, fuerza de tarea y comisiones permanentes) son a veces sobrepuestas en las organizaciones burocráticas para reducir la inflexibilidad en algunos sectores.

Son usados generalmente donde el trabajo es horizontalmente especializado, complejo, y altamente interdependiente.

Las tareas complejas especializadas son las profesionales, y así debemos encontrar una relación entre profesionalismo y el uso de dispositivos de enlace.

Hay dos tipos de organizaciones, una donde los profesionales funcionan independientemente como individuos, y otros donde trabajan juntos en grupos. Los dispositivos de enlace son parámetros de diseño claves en este segundo tipo.

Los dispositivos de enlace por parte de la organización

Los dispositivos de enlace parecen ser mas adecuados para el trabajo en los niveles medios de la estructura, involucrando gerentes como especialistas de staff.

Dada la naturaleza del trabajo de los gerentes medios, dispositivos de enlace fuese un parámetro de diseño muy importante en la línea media.

En grupos de staff que hacen trabajo especializado, complejo y altamente interdependiente, los dispositivos de enlace son parámetros de diseño muy importantes.

El núcleo operativo es coordinado por la estandarización, con la supervisión directa como mecanismo coordinador. En los casos donde el núcleo operativo esta compuesto por profesionales. El ajuste mutuo es elemento coordinador clave.

Las posiciones de enlace son a veces diseñadas para relacionar la cumbre estratégica con otras partes de organización.

## Capítulo 5

# DESENREDANDO LA DESCENTRALIZACION

Cuando todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto en la organización llamaremos a la estructura centralizada.

En la medida que el poder esta dispersado entre mucha gente, llamaremos a la estructura descentralizada.

Una vez que las unidades han sido diseñadas, es apropiado tratar la cuestión de que decisiones debe tomar cada una.

Los parámetros de diseño forman un sistema integrado en el que cada uno esta encadenado a todos los demás: si se cambia alguno, todos los demás deben ser cambiados también.

Por qué descentralizar una estructura?

Centralizar o descentralizar? La respuesta se centra en la división de trabajo versus coordinación.

Por qué centralizar una organización?

La centralización es el medio mas cerrado de coordinar la toma de decisión en la organización.

Las decisiones son tomadas por una persona, por un cerebro, e implementadas a través de la supervisión directa.

Otra razón es la necesidad de coordinación.

Por qué descentralizar una organización?

Porque no todas las decisiones pueden ser entendidas en un centro, en un cerebro.

A veces la información necesaria no puede ser traída a ese centro.

Recargo de información: cuanta más información trate de recibir el cerebro, menor es la cantidad total que pasa realmente.

Otra razón para la descentralización es que permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales. La transmisión de información hacia el centro y de vuelta lleva tiempo, lo que puede ser crucial.

Y la ultima razón es que es un estímulo para la motivación. La gente inteligente y creativa requiere espacio para maniobrar. Tal motivación es crucial en las tareas profesionales y factor clave en los cargos gerenciales.

La centralización y la descentralización no deben ser tratadas como absolutas, sino más bien dos extremos de un continuo.

Tres usos del termino descentralización

1. La dispersión del poder formal hacia abajo por la cadena de autoridad de línea será llamada descentralización vertical.

2. El poder de decisión puede permanecer con los gerentes de línea en el sistema de autoridad formal, o puede pasar a gente fuera de la estructura de línea (analistas, operadores). La descentralización horizontal se referirá al punto en que quienes son gerentes controlan los procesos de decisión.

3. Descentralización es usada para referirse a la dispersión física de servicios. Descentralización no será usada aquí para describir ubicación física.

Esto nos deja dos parámetros de diseño esenciales:

Descentralización vertical

Descentralización horizontal

El poder puede ser delegado hacia abajo, por la cadena de autoridad y sin embargo permanecer con los gerentes de línea; el caso final de esta descentralización vertical con centralización horizontal daría todo el poder a los supervisores de contacto. La centralización de ambos tipos ocurre cuando la cumbre estratégica mantiene todo el poder; la descentralización ve descender al poder por toda la cadena de autoridad y luego fuera de ella a los operadores.

El poder sobre todas las decisiones no necesita ser dispersado a mismo lugar, esto da origen a otros dos tipos de descentralización:

Descentralización selectiva: el poder sobre diferentes tipos de decisión recae en distintos lugares de la organización.

Descentralización paralela: se refiere a la dispersión de poder para muchas clases de decisiones al mismo lugar.

Lo importante es el control sobre las acciones, y no de las decisiones.

El poder sobre el proceso de decisión constituye un poder sobre todo el proceso.

El proceso de decisión puede representarse con una serie de pasos:

Obtener información para pasar al que toma la decisión, sin comentarios acerca de lo que puede hacerse.

Procesar esa información para presentar consejo

Hacer la elección

Autorizar en otra parte lo que se tiene el propósito de hacer.

Hacerlo (ejecutar lo que se ha hecho en realidad).

El poder de un individuo es determinado por su control sobre estos varios pasos.

Su poder es maximizado y el proceso de decisión más centralizado.

A medida que otros intervienen en estos pasos, él pierde poder, y el proceso se vuelve descentralizado.

El control sobre la entrada de información permite a otra persona seleccionar que factores serán o no considerados en el mismo proceso de decisión. Cuando es



extensamente filtrada, tal control puede equivaler a controlar la elección misma. El derecho a autorizar una elección es por supuesto, el derecho a bloquearla o aun cambiarla. El derecho a ejecutar da el poder de torcerla o aun distorsionarla.

Y así, un proceso de decisión es mas descentralizado cuando el que toma la decisión controla solo al efectuar la elección.

El control sobre efectuar las elecciones (en oposición al control sobre el proceso de decisión total) no constituye necesariamente centralización cerrada.

#### Descentralización vertical

Se ocupa de la delegación del poder de toma de decisión descendiendo por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica a la línea media. El poder se clasifica en formal e informal, el primero se encarga de hacer las elecciones y autorizarlas, el segundo de aconsejar y ejecutar.

Esto describe a la organización como un sistema de constelaciones de trabajo. Cada constelación existe en ese nivel de la jerarquía donde la información correspondiente al área funcional puede ser acumulada con más efectividad. Hay cuatro constelaciones:

- Una constelación de finanzas en lo alto

- Una constelación de fabricación bajo esta

- Una constelación de marketing

- Una constelación de investigación y desarrollo.

La descentralización selectiva vertical esta asociada a constelaciones de trabajo agrupadas en una base funcional (la descentralización puede ser tanto horizontal como vertical).

La organización que es descentralizada selectivamente en la dimensión vertical coordinara su toma de decisión por el ajuste mutuo.

La descentralización vertical paralela elimina las interdependencias de decisión: el poder de las decisiones funcionales esta centrado en un solo nivel en la jerarquía dentro de las unidades agrupadas sobre bases de mercado. Esta es la estructura conocida como divisionalizada. Es el único camino para otorgar a las unidades basadas en el mercado el poder que necesitan para funcionar de una manera autónoma.

Es importante asegurarse que cada unidad de mercado contribuye a las metas consideradas importantes por la cumbre estratégica. Así, la cumbre estratégica controla el comportamiento de sus unidades. Existen tres mecanismos coordinadores para tal control:

- La supervisión directa

- La estandarización de destrezas

- La estandarización de producciones.

La divisionalización constituye una forma bastante limitada de descentralización vertical. Estos gerentes pueden delegar sus poderes mas abajo por la cadena de autoridad, o fuera de ella a los especialistas de staff.

#### Descentralización horizontal

Suponiendo la presencia de gerentes, analistas, staff de apoyo y operadores, se puede imaginar cuatro etapas de la descentralización horizontal:

- El poder recae sobre un solo individuo, en virtud del cargo que ocupan

El poder cambia a los pocos analistas de la tecnoestructura, en virtud de la influencia que tienen sus sistemas de estandarización sobre las decisiones de otros.

El poder va a los expertos (especialistas del staff analíticos y de apoyo o a los operadores si estos son profesionales) en virtud de sus conocimientos.

El poder va a todos en virtud de su participación como miembros de la organización.

En la organización mas horizontalmente centralizada, una persona tiene todo el poder, pero puede haber variaciones según como este dispuesta esta persona a los consejos. Además, existen distintos grados de descentralización horizontal.

Poder de los analistas

Cuando una organización confía en los sistemas de estandarización para coordinación, algún poder debe salir fuera de los gerentes de línea a los diseñadores de estos sistemas, a los analistas de la tecnoestructura. Cuánto poder depende de la extensión y el tipo de la estandarización; y cuanto más estrecho el tipo de estandarización, más poderosos son los analistas.

Los que le ceden el poder a los analistas son aquellos cuyo trabajo es estandarizado.

Las organizaciones que confían en la estandarización tecnocrática para la coordinación son bastante centralizados por naturaleza, especialmente en la dimensión vertical pero también en la horizontal.

Poder de los expertos

En esta etapa la organización depende del conocimiento especializado de los expertos y comienza a formalizar mas del poder que les da, además de aconsejar llegan a participar en forma activa en la toma de decisiones.

Existen tres clases de expertos:

Poder de experto informal sobreimpuesto a una estructura de autoridad. En la medida que la organización tiene necesidad de conocimiento especializado, ciertas decisiones son altamente técnicas, algunos expertos logran un poder informal.

El poder de experto fusionado con la autoridad formal. A medida que el ser experto se convierte cada vez más importante para la toma de decisión, la distinción (entre la autoridad formal para elegir y el ser experto para aconsejar) se vuelve cada vez más artificial. Eventualmente es eliminada, y los gerentes de línea y los expertos de staff se unen para compartir el poder de decisión. Descentralización selectiva, horizontal y vertical.

Poder de experto en los trabajadores. Es el mas descentralizado de poder de experto, los operadores mismos son los expertos. A su vez descentraliza la organización en ambas dimensiones: el poder recae en el núcleo operativo. Cuando mas profesional es la organización, mas centralizada es la estructura en ambas dimensiones. Esto lleva a distinguir los dos tipos de burocracias, uno relativamente centralizado, el otro descentralizado. En el segundo, el núcleo operativo esta integrado por profesionales. Es burocrático en virtud de las normas impuestas desde afuera. Como los profesionales requieren autonomía en su trabajo y la coordinación es afectada por la estandarización de destrezas, se sostiene

que esta ultima es descentralizada en ambas dimensiones. Es decir, que el poder recae en los operadores en los niveles más bajos de la jerarquía.

Poder para todos

Las organizaciones profesionales pueden ser meritocráticas pero no son democráticas.

La descentralización es completa cuando el poder esta basado no en posición o conocimiento, sino en participación. Todos participan igualmente en la toma de decisiones.

Solo cuando sea necesario para tareas que son profesionales por naturaleza.

Descentralización en cinco

Cinco tipos distintos de descentralización horizontal y vertical.

Tipo A: Centralización vertical y horizontal

El poder de decisión esta concentrado en un solo individuo, el gerente en la cima de la línea de jerarquía (director general).

El poder se abulta en la cumbre estratégica

El director retiene el poder formal como el informal, tomando las decisiones más importantes y coordinando su ejecución por la supervisión directa

Tiene poca necesidad de compartir su poder con el staff, gerentes de línea media u operadores.

Tipo B: Descentralización horizontal limitada (selectiva)

Organización burocrática con tareas no calificadas. Para la coordinación confía en la estandarización de procesos de trabajo.

Los analistas juegan un papel de liderazgo al formalizar el comportamiento de los otros miembros, especialmente los operarios.

La estandarización disminuye la importancia de la supervisión directa como mecanismo coordinador, reduciendo así el poder de los gerentes de línea media.

La estructura es centralizada en la dimensión vertical, el poder formal esta centrado en la parte superior de la jerarquía, especialmente en la cumbre estratégica.

A causa de su participación en formalizar el comportamiento, los analistas son capaces de ganar poder informal, lo que significa descentralización horizontal limitada.

A raíz que los analistas son pocos en relación con los otros no-gerentes, y sus acciones sirven para reducir el poder de los otros no-gerentes.

Es selectiva, ya que los analistas están involucrados solo en las decisiones concernientes a la formación del trabajo.

El poder se expande en la cumbre estratégica y levemente en la tecnoestructura.

Tipo C: Descentralización vertical paralela (limitada)

La organización esta dividida en unidades de mercado, en sus gerentes esta delegada (en paralelo) gran parte de poder formal para tomar las decisiones concernientes a sus mercados.

A causa de que este poder no necesita ser delegado mas abajo, la descentralización vertical es limitada por naturaleza.

Y a raíz de que los gerentes de división no necesitan compartir su poder con el personal de staff o los operarios, la organización puede ser centralizada en la dimensión horizontal.

La cumbre estratégica retiene el poder formal sobre las divisiones.

Algunos planificadores de alto nivel retienen algún poder por la estandarización de producciones, efectuada por los sistemas de control de desempeño diseñados en la tecnoestructura.

Abultamiento principal bien alto en la línea media y menores en la cumbre estratégica y en lo alto de la tecnoestructura.

Tipo D: Descentralización horizontal y vertical selectiva

En la dimensión vertical, el poder para distintos tipos de decisiones es delegado a constelaciones de trabajo en varios niveles de la jerarquía.

En la dimensión horizontal estas constelaciones hacen uso selectivo de los expertos de staff, según que tan técnicas sean las decisiones que deban tomar.

Los expertos solamente aconsejan a los gerentes de línea y a veces incluso controlan las elecciones de ellos mismos

La coordinación dentro de las constelaciones como entre ellas, es efectuada a través del ajuste mutuo.

El poder se expande en varios lugares.

Tipo E: Descentralización vertical y horizontal

El poder de decisión esta centrado en el núcleo operativo. Sus miembros son profesionales, cuyo trabajo esta coordinado por la estandarización de destrezas.

La organización es fuertemente descentralizada en la dimensión vertical porque su poder descansa en la parte inferior de la jerarquía.

Es fuertemente descentralizada en la dimensión horizontal, ya que su poder descansa en una gran cantidad de no-gerentes.

Mintzberg agrega: en la descentralización pura el poder es compartido de manera mas o menos equitativa por todos los miembros de la organización.

La descentralización y los parámetros de diseño

La descentralización esta estrechamente relacionada con el diseño de posiciones.

La formalización del comportamiento quita el poder formal de los operarios y de los gerentes que los supervisan y lo concentra cerca de la jerarquía de línea y en la tecnoestructura. El resultado es la descentralización Tipo A.

La capacitación y la enseñanza producen el efecto opuesto. Tipo E.

Uniando estas dos conclusiones, decimos que la especialización del tipo no calificado centraliza la estructura en ambas dimensiones, mientras que la especialización de tipo calificado profesional la descentraliza en ambas dimensiones

Las relaciones entre la descentralización y el diseño de la superestructura.

El uso de agrupamientos de mercado conduce a la descentralización vertical limitada de naturaleza paralela. Tipo C.

No se pueden obtener conclusiones para el agrupamiento funcional. Los Tipos B y D son las típicamente funcionales, la primera burocrática y bastante centralizada en ambas dimensiones, la segunda orgánica y descentralizada selectivamente en ambas dimensiones.

Los Tipos A y E, ubicados en los dos extremos son descriptos como funcionales.

La estructura funcional es posible, casi con cualquier grado de descentralización, en cualquier dimensión. También es válida para la dimensión de la unidad, o extensión del control.

En cuanto a los encadenamientos laterales, los sistemas de control de desempeño son usados para controlar unidades de mercado casi autónomas, y así están relacionados con la descentralización vertical limitada (Tipo C).

El planeamiento de la acción permite a la cumbre estratégica controlar las decisiones importantes, aunque debe ceder algo de su poder a los planificadores de staff n descentralización Tipo B.

Por lo tanto, los sistemas de planeamiento y control emergen como parámetros de diseño para efectuar centralización modesta o excesiva.

Los dispositivos de enlace son usados para coordinar el trabajo dentro de y entre las constelaciones de trabajo descentralizadas selectivamente, Tipo D.

Descentralización en partes de la organización

La descentralización vertical involucra solo la cadena de autoridad (cumbre estratégica y línea media). En algunas organizaciones, el poder puede permanecer en la cumbre o ser delegado.

Los sistemas clásicos, el poder formal reside en primera instancia en el director general en la cima de la jerarquía. De allí es delegado según su voluntad.

La descentralización horizontal, por definición, introduce a la tecnoestructura, el staff de apoyo y el núcleo operativo.

La estandarización de procesos de trabajo es lograda a través de la formalización del comportamiento.

La estandarización de destrezas a través del establecimiento de programas de capacitación y enseñanza.

La estandarización de producciones a través del uso de los sistemas de planeamiento y control.

El ajuste mutuo es alentado por el uso de los dispositivos de enlace.

Otros parámetros de diseño son claramente usados al mismo tiempo (los sistemas de control de desempeño y el agrupamiento basado en el mercado, o los dispositivos de enlace y la estructura orgánica).

## Capítulo 6

# AJUSTANDO EL DISEÑO A LA SITUACIÓN

Factores situacionales o de contingencia, estados que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. Discutiremos estos factores en 4 grupos: la edad y dimensión de la organización; el sistema técnico que usa su núcleo operativo; varios aspectos de su ambiente, en especial su complejidad, la diversidad y la hostilidad; y algunas de sus relaciones de poder.

Dos aspectos de la efectividad organizativa: Dos conclusiones importantes al respecto. A la primera la podemos llamar hipótesis de congruencia: la estructuración efectiva requiere un estrecho ajuste entre los factores situacionales y los parámetros de diseño. La situación fructífera diseña su estructura para igualar su situación. Y a la segunda la podemos llamar hipótesis de configuración: la estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño. Estas dos hipótesis se contradicen? No mientras los factores situacionales de una organización no requieran parámetros de diseño que sean mutuamente inconsistentes. Donde lo hacen, la organización tendrá que negociar el ajuste situacional a cambio de la consistencia en su estructura interna. Pero donde no lo hacen, la organización simplemente seleccionara la configuración estructural que iguale mejor su situación. Es decir, puede elegir no solo sus parámetros de diseño, sino también ciertos aspectos de su situación: diseña su propio sistema técnico, decide si crecer o no, si gravita hacia un ambiente estable o dinámico, etc. Así los factores situacionales pueden ser agrupados también. Esta conclusión nos permite combinar las dos hipótesis en una sola hipótesis ampliada: la estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia.

EDAD Y DIMENSIÓN: Tenemos un conjunto de evidencias considerable sobre los efectos de la edad y la dimensión sobre la estructura, las cuales pueden ser contenidas en 5 hipótesis.

Hipótesis 1: Cuanto mas antigua la organización, mas formalizado su comportamiento. A medida que envejece la organización, quedando igual todo lo

demás, se repite su trabajo, con el resultado que se vuelve mas predecible, y así mas fácil y formalizado.

Hipótesis 2: La estructura refleja la antigüedad de la fundación de la industria.

Hipótesis 3: Cuanto mayor la organización, mas elaborada su estructura, o sea mas especializadas sus tareas, mas diferenciadas sus unidades, y mas desarrollado su componente administrativo. Esta relación parecería originarse en la especialización de tarea, de la posibilidad en aumento de una organización de dividir su trabajo a medida que añade empleados y aumento su volumen de producción. Una mayor dimensión da mayor homogeneidad al trabajo dentro de las unidades pero mayor diversidad al trabajo entre unidades. Pero cuanto mas diferenciada la estructura debe darse mayor énfasis en la coordinación. Así, la mayor organización debe usar mas y mas elaborados dispositivos de coordinación. Todo esto significa un componente administrativo mas elaborado, con una división de trabajo administrativo mas clara. Debemos esperar líneas mas claras trazadas entre los operarios que ejecutan el trabajo, los analistas que lo diseñan y planean, y los gerentes que lo coordinan.

Hipótesis 4: cuanto mayor la organización, mayor la dimensión promedio de sus unidades. A medida que una organización agrega nuevos empleados, debe formar nuevas unidades, cada una con un nuevo gerente, y debe también agregar mas gerentes sobre estos nuevos gerentes. Debe elaborar su jerarquía administrativa. A medida que las organizaciones crecen, piden a sus gerentes que supervisen mas y mas empleados. A medida que las posiciones en la organización se vuelven mas especializadas y las unidades mas diferenciadas, cada una se vuelve mas fácil de manejar. Así, en la medida en que mayor dimensión de organización significa mayor especialización, también significa mayor dimensión de unidad

Hipótesis 5: Cuanto mayor la organización, mas formalizado su comportamiento. Así como la organización mas antigua formaliza lo que ha visto antes, la organización mayor formaliza lo que ha visto mas frecuentemente. Cuanto mayor la organización, mas se repiten los comportamientos, se vuelven mas predecibles, y así mayor la propensión a formalizarlos. Con el aumento de la dimensión llega una mayor confusión interna, y tal vez una moral mas baja debido al impersonalismo. La administración debe buscar los medios para hacer el comportamiento mas predecible, y así recurrir a dispositivos que formalizan el comportamiento. Formalización en aumento con dimensión en aumento.

Etapas del desarrollo estructural: Las organizaciones generalmente comienzan sus vidas con estructuras orgánicas no elaboradas. Parecen comenzar en la etapa empresarial misma, conducidas por poderosos directores que coordinan generalmente por supervisión directa. A medida que las organizaciones en la etapa empresarial crecen y envejecen, comienzan a formalizar sus estructuras y efectúan la transición hacia una nueva etapa, la de la estructura burocrática. Las tareas son especializadas, las jerarquías de autoridad construidas y las tecnoestructuras agregadas para coordinar por estandarización. El posterior crecimiento y envejecimiento a menudo alienta a estas burocracias a diversificar y entonces a dividirse en unidades basadas en mercado o divisiones, superpuestas a sus estructuras funcionales, llevándolas así a una nueva etapa, de es-

estructura divisional. Finalmente, alguna evidencia sugiere que puede haber otra etapa para algunas organizaciones, la de la estructura matricial, que trasciende la divisional y causa un vuelta parcial a la estructura orgánica. No todas las organizaciones necesitan pasar por estas etapas.

**SISTEMA TECNICO:** El estudio de Woodward sobre producción por unidad, en masa y en proceso: Woodward se centra en estos tres sistemas básicos de producción. Descubrió algunas relaciones marcadas entre estos tres sistemas de producción y varios de los parámetros de diseño. Específicamente, al moverse de la producción unitaria a la producción en masa, y de esta a la de proceso: la extensión de control de los directores generales aumento; la extensión de los gerentes medios disminuyo; la proporción de gerentes a no gerentes aumento; también sus calificaciones subieron; la proporción del personal de empleados administrativos a personal de producción aumento; la cantidad de niveles gerenciales en el departamento de producción aumento; la extensión de control de los supervisores de producción era mas alta en las empresas de producción en mas; las empresas de producción en masa tenían la menor proporción de trabajadores especializados; las empresas de producción en masa eran burocráticas en su estructura, mientras que las de producción por proceso y por unidad tendían a estructuras orgánicas.

**Producción unitaria:** Este tipo de empresas presentaba una cantidad de características en común. La mas importante, el trabajo operativo de los productores unitarios podía no ser estandarizado o formalizado, y así sus estructuras eran orgánicas. Cualquier coordinación que no podía ser manejada por ajuste mutuo entre los mismos operadores, era resuelta por supervisión directa por lo gerentes de contacto. Siendo directamente responsables de la producción, los gerentes de contacto trabajaban estrechamente con los operarios en pequeños grupos de trabajo. Esto dio como resultado una extensión de control estrecha en el primer nivel de la supervisión. Estas características significaban poca elaboración de la estructura administrativa. Siendo la mayoría de la coordinación manejada por ajuste mutuo entre los operarios o supervisión directa por los gerentes de contacto, había poca necesidad de una jerarquía gerencial elaborada por encima de ellos o de una tecnoestructura a su lado. Así, de los tres sistemas de producción, este tenia la menor proporción de gerentes y la extensión de control mas amplia en los niveles medios. En la cumbre estratégica la expansión del control tendía a ser mas estrecha.

**Producción en masa:** La producción en masa estandarizada condujo a la formalización del comportamiento, lo que condujo a todas las características de la burocracia. El trabajo operativo era rutinario, no especializado y altamente formalizado. Tal trabajo requería poca supervisión directa, resultando en extensiones de control amplia para los supervisores de contacto. La administración contenía a una tecnoestructura totalmente desarrollada para formalizar su trabajo. Las estructuras de estas empresas eran las mas segmentadas de las tres y las mas cargadas de conflictos, hostilidades y sospechas. Tres puntos de conflicto: entre los sistemas técnico y social del núcleo operativo; entre los focos de corto alcance de los gerentes de niveles inferiores y los de largo alcance de los gerentes superiores; y entre los grupos de línea y staff en la estructura administrativa,



uno con autoridad, el otro con expertos.

Producción en proceso: Con la automatización llega una dramática reducción en la cantidad de operarios no calificados ligada a la producción. Con este cambio en la fuerza de trabajo llega un cambio espectacular en la estructura; el núcleo operativo se vuelve totalmente burocrático, estandarizado, pero sin la gente, y la administración cambia su orientación completamente. Las reglas, regulaciones y normas son ahora desarrolladas dentro de máquinas, no de trabajadores. Y así se aleja la necesidad de la supervisión directa y la estandarización tecnocrática y con ella la obsesión por el control. Y entra un cuerpo de especialistas técnicos para diseñar el sistema técnico y luego mantenerlo. La automatización trae un reemplazo al núcleo operativo de trabajadores no calificados directamente ligados al sistema técnico por trabajadores calificados para mantenerlo, y en los niveles medios de la estructura un reemplazo de los gerentes y del staff tecnocrático que controlan el trabajo de otros por un staff de apoyo de profesionales que controlan su propio trabajo. Por ello, las estructuras de los productores por proceso eran de naturaleza orgánica. Sus núcleos operativos consistían en su mayor parte en trabajadores calificados indirectos. Como en las empresas de producción unitaria, la extensión del control de la supervisión de primer nivel era estrecha, reflejando otra vez la necesidad de operarios calificados para trabajar en pequeños grupos primarios de trabajo. Esto condujo a una relación mas íntima e informal entre operario y supervisor, un factor que contribuye a mejorar las relaciones industriales. De los tres tipos, los productores de proceso confiaban mas en la capacitación y adoctrinamiento y tenían las proporciones mas altas de gerentes con respecto a operarios, un reflejo del uso extensivo del staff de apoyo que diseñó los sistemas técnicos y llevó a cabo funciones tales como investigación y desarrollo. Tendían a trabajar en grupos pequeños, de allí el descubrimiento de estrechas extensiones de control en los niveles medios. La distinción línea/staff estaba desdibujada, siendo muy difícil distinguir entre responsabilidad ejecutiva y consejera. Los gerentes de línea tenían capacitación y conocimientos similares a los de los especialistas de staff y ambos intercambiaban tareas regularmente. Estas empresas también exhibían una neta separación entre desarrollo del producto y operaciones, traducida en una estructura con dos partes independientes: un anillo interno de operaciones con instalaciones fijas, orientación de corto alcance y control rígido construido dentro de la máquina; y un anillo exterior de desarrollo con una orientación de muy largo alcance, control relajado y énfasis en las relaciones sociales. Esta estructura de dos partes servía para reducir conflictos, porque separaba entre ellos a los sistemas técnico y social, y porque servía para desconectar la orientación de largo y corto alcance. En la cumbre estratégica de las empresas de producción por proceso había una tendencia a utilizar la administración por comisión. Sin embargo también descubrió amplias extensiones del control en las cumbres estratégicas, un descubrimiento que podría ser explicado por la posibilidad de los especialistas de descender para tomar decisiones claves, liberando así a los gerentes superiores para supervisar una gran cantidad de gente. Tal vez las comisiones de alto nivel servían principalmente para asegurar coordinación, al autorizar las elecciones hechas mas abajo. El factor dominante en las empresas de produc-

ción por proceso parece haber sido la automatización de sus sistemas técnicos. La automatización parece ubicar a la empresa en un estado post-burocrático: el sistema técnico es totalmente regulador, pero de máquinas, no de personas, y el sistema social no necesita ser controlado por reglas y así puede emerger como una estructura orgánica, usando el ajuste mutuo entre los expertos para lograr coordinación. Con estos descubrimientos, podemos ahora presentar tres hipótesis básicas acerca de las relaciones entre estructura y sistema técnico:

Hipótesis 6: Cuanto más regulador el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo. A medida que el sistema técnico se vuelve más regulador, dividido en tareas simples y especializadas que quitan libertad a quienes tienen que usarlo, el trabajo operativo se vuelve más rutinario y predecible: como resultado puede ser especializado y formalizado más fácilmente. El control se vuelve más impersonal y mecánico. En la producción por proceso el sistema técnico era casi totalmente regulador, es decir automatizado. Sus núcleos operativos eran casi perfectamente burocráticos, es decir en la producción su trabajo operativo estaba perfectamente estandarizado, solo que no involucraba personas.

Hipótesis 7: Cuanto más difícil de entender el sistema técnico, más elaborada la estructura no operativa. Cuanto mayor y más profesional el staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva para ese staff y mayor el uso de dispositivos de enlace para coordinar el trabajo de ese staff.

Hipótesis 8: La automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica. La automatización no trae solo la regulación de las actividades del núcleo operativo, también elimina la fuente de muchos de los conflictos sociales. Los sistemas técnicos automatizados, al ser los más sofisticados, requieren la mayor proporción de especialistas de staff. Esta gente tiende a comunicarse entre ellos informalmente y a confiar en los dispositivos de enlace para coordinación. Y estos son los parámetros de diseño más flexibles. Así, la automatización del núcleo operativo crea todo un tipo de cambios en la estructura administrativa que la conducen a un estado orgánico. La automatización parece humanizar la estructura burocrática tradicional, algo que la democratización prueba ser incapaz de hacer.

AMBIENTE: Para toda organización existe un ambiente al que debe responder cuando diseña su estructura.

Dimensiones de ambiente organizacionales: 1) Estabilidad: El ambiente de una organización varía de estable a dinámico. Dinámico aquí significa impredecible, no variable; la variabilidad puede ser predecible. 2) Complejidad: El ambiente de una organización puede variar de simple a complejo. La dimensión de complejidad afecta a la estructura a través de la variable intermedia de la comprensión del trabajo que ha de hacerse. 3) Diversidad de mercado: Los mercados de una organización pueden variar de integrado a diversificado. La diversidad del mercado puede resultar de una amplia variedad de clientes, de productos o servicios, o de áreas geográficas. 4) Hostilidad: El ambiente de una organización puede variar de liberal a hostil. La hostilidad es influida por la competencia, por las relaciones de la organización con sindicatos, gobierno, y otros grupos externos, y por la disponibilidad de recursos para ella. Los ambientes

típicamente hostiles son los dinámicos.

Lo que importa del ambiente en el diseño de estructura es su efecto específico para la organización. No es el ambiente en sí lo que cuenta, sino la aptitud de la organización para tratar con él (predecirlo, comprenderlo, tratar con su diversidad, y responder a él rápidamente). Si la organización es capaz de racionalizar lo que parece ser un producto complejo en un sistema de componentes simples, su ambiente de producto puede ser llamado simple.

Hipótesis 9: Cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura. Enfrentada con fuentes inciertas de insumos, impredecible demanda de clientes, muchos cambios en el trabajo, condiciones políticas inestables, o tecnología rápidamente cambiante, la organización no puede predecir fácilmente su futuro, y así no puede confiar en la estandarización para la coordinación. En lugar de eso debe usar un mecanismo más flexible y menos formal, debe tener una estructura orgánica. Los ambientes dinámicos conducen a estructuras orgánicas.

Hipótesis 10: Cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura. La dimensión de complejidad tiene sobre la estructura un efecto muy distinto del de la estabilidad. Mientras esta última afecta a la burocratización, la primera afecta a la descentralización. El más burocratizador de los mecanismos coordinadores, la estandarización de los procesos de trabajo, también tiende a ser bastante centralizador, mientras que uno de los más orgánicos, el ajuste mutuo, tiende a ser el más descentralizador.

Galbraith arguye que la coordinación es lograda más fácilmente en un cerebro. Enfrentado a un ambiente simple, la organización tendera a confiar en un cerebro para tomar sus decisiones claves, o sea centralizara. Si ese ambiente fuese también estable, estandarizar para coordinar, o sea burocratizar se traducirá en un beneficio para la organización. Pero si su ambiente simple fuese dinámico en vez de estable, la organización no puede ya burocratizar, pero debe permanecer flexible-orgánica. Así, confiara en la supervisión directa para coordinar, el único mecanismo de los cinco que le permite tener una estructura que es a la vez centralizada y orgánica.

Que sucede con la organización que enfrenta un ambiente complejo? Un cerebro ya se vuelve recargado. La organización debe descentralizar. El gerente superior debe ceder gran parte de su poder a otros. El problema se convierte en encontrar un mecanismo coordinador que permita la estandarización con descentralización. La organización elige la estandarización de destrezas. Si en vez de esto el ambiente fuese dinámico, la organización busca un mecanismo coordinador que sea a la vez descentralizador y orgánico. La elección obvia es el ajuste mutuo. Lo que emerge de esta discusión son dos tipos de estructuras burocráticas y dos de orgánicas, en cada caso una centralizada para ambientes simples y una descentralizada para complejos.

Hipótesis 11: Cuanto más diversificados los mercados de la organización, mayor su propensión para dividirse en unidades basadas en mercado; y a darle a cada una de estas unidades el control de una amplia variedad de las decisiones que afectan a sus propios mercados. Esto equivale a la descentralización vertical limitada, siendo delegado un gran parte del poder de toma de decisión a los gerentes de las unidades de mercado. La diversificación crea divisionalización.

Hay, sin embargo, un impedimento clave para la divisionalización, aun cuando los mercados son diversos, y es la presencia de un sistema técnico común o función crítica que no puede ser segmentada. En la divisionalización, cada unidad de mercado requiere un núcleo operativo distinto.

En forma similar, la presencia de una función crítica para todos los mercados en común impide la divisionalización. La organización aun se divide en unidades basadas en mercado, pero concentra la función crítica en la casa central, lo que reduce la autonomía de las unidades de mercado, conduciendo a una forma incompleta de divisionalización.

Hipótesis 12: La extrema hostilidad de su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente. La supervisión directa es el medio más rápido y mas cerrado de coordinación pues interviene solo un cerebro. Todos los miembros de la organización saben exactamente adonde mandar información; no se pierde tiempo en debates, la autoridad para la acción esta claramente definida; un director toma y coordina todas las decisiones. Cuando una organización enfrenta hostilidad extrema, su misma supervivencia esta amenazada. Como debe responder rápido y de una manera integrada, recurre a su líder para la dirección.

Hipótesis 13: Las disparidades en el ambiente alientan a la organización a descentralizar selectivamente a constelaciones de trabajo diferenciadas. Alienatan a la organización a diferenciar su estructura, a crear bolsillos para tratar con los distintos aspectos del ambiente. Cada constelación esta ubicada según el efecto de su subambiente sobre la organización, cerca de la cima si es universal, mas abajo si es local. A cada constelación de trabajo se le da poder sobre las decisiones requeridas en su subambiente, y a cada una se le permite desarrollar la estructura que sus procesos de decisión requieren. Así, las disparidades en el ambiente alientan a la organización a diferenciar su estructura y a usar descentralización selectiva en ambas dimensiones, horizontal y vertical.

Un tipo organizacional para cada uno de los cuatro ambientes: Los ambientes simples y estables originan estructuras centralizadas y burocráticas, el clásico tipo organizativo que confía en la estandarización de procesos de trabajo para la coordinación. Los ambientes complejos y estables conducen a estructuras que son burocráticas pero descentralizadas, que confían en la estandarización de destrezas para la coordinación. A causa de que su trabajo es bastante predecible, la organización puede estandarizar, y a causa de que ese trabajo es difícil de comprender debe descentralizar. El poder debe pasar a los profesionales altamente capacitados del núcleo operativo quienes entienden el trabajo complejo pero rutinario.

Cuando su ambiente es dinámico pero al mismo tiempo simple, la organización requiere la flexibilidad de la estructura orgánica, pero su poder debe permanecer centralizado. La supervisión directa se convierte en su principal mecanismo coordinador. Cuando el ambiente es dinámico y complejo, la organización debe descentralizar hacia los gerentes y especialistas que pueden comprender las cuestiones, aunque permitiéndoles interactuar en una estructura orgánica para que puedan responder a cambios impredecibles. El ajuste mutuo emerge como el principal mecanismo coordinador.

La diversidad de mercado puede ser vista como una tercera dimensión. Estos cuatro tipos de estructura tenderán a ser funcionales si sus mercados son integrados, basados en mercado si son diversificados. La hostilidad extrema conduce a cada uno de los cuatro tipos a centralizar su estructura temporalmente, sin importar cual fuere su estado inicial de descentralización. Todas estas condiciones suponen ambientes uniformes, debido al dominio de una sola característica.

PODER: Una cantidad de factores de poder también entran en el diseño de la estructura, especialmente la presencia de control externo de la organización, las necesidades personales de sus variados miembros, y la moda del día, inmersa en la cultura de la organización.

Hipótesis 14: Cuanto mayor el control externo de la organización, mas centralizada y formalizada su estructura. Los dos medios más efectivos para controlar una organización desde afuera son: mantener al mas poderoso de los que toman las decisiones responsable por sus acciones; e imponer sobre ellas normas claramente definidas, transformadas en reglas y regulaciones. El primero centraliza la estructura, el segundo la formaliza. Más aun, el control externo obliga a la organización a ser especialmente cuidadosa acerca de sus acciones. A causa de que debe justificar su comportamiento ante extraños, tiende a formalizarlo. Las reglas aseguran un tratamiento justo tanto de clientes como de empleados.

Hipótesis 15: Las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas.

Hipótesis 16: La moda favorece la estructura del día, a veces aun cuando es inapropiada. Existe una cosa tal como la estructura del día, la preferida por industrias fundadas en un periodo dado. Pero las estructuras trascienden periodos; algunas estructuras retienen estructuras preferidas en periodos previos. Cuando aparece una nueva estructura, esta es apropiada para algunas organizaciones pero no para otras. Este punto no se ha tenido en cuenta en muchas organizaciones porque la moda parece desempeñar un importante papel en el diseño de la estructura. Parte del problema se encuentra en los periódicos comerciales y empresas consultoras ansiosas de promover el último capricho. La moda cobra precio en un diseño estructural inapropiado. Las burocracias no morirán mientras las organizaciones se agranden y envejezcan, produzcan en masa sus productos y encuentren ambientes simples y estables para fomentar sus normas. Una estructura de moda no tiene porque ser una estructura inapropiada. La moda refleja los nuevos avances en diseño organizacional, avances que convienen a algunas organizaciones con estructuras más antiguas. La moda estructural esta en cierto sentido ligado a la cultura, que es otro factor que incide sobre el diseño estructural.

## Capítulo 7

# CAPITULO 7 y 8 EL DISEÑO COMO CONFIGURACION

5 configuraciones de estructura y situación. En cada configuración domina un mecanismo coordinador distinto, una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante y es usado un tipo distinto de descentralización.

La mayoría de las organizaciones experimentan las 5 tendencias; sin embargo en la medida en que las condiciones favorecen a una por encima de las otras, la organización es estructurada como una de las configuraciones.

### 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.

Descripción de la Estructura Básica: Se caracteriza, por sobre todo, por lo que no es (elaborada, tiene poca o ninguna superestructura, poco staff de apoyo, división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial).

Poco de su comportamiento está formalizado y hace uso mínimo del planeamiento, la capacitación y los dispositivos de enlace. Es por sobre todo orgánica. Es la no estructura; evita usar todos los dispositivos formales de la estructura y minimiza la dependencia de los especialistas de staff.

La coordinación es efectuada en su mayor parte por supervisión directa.

El poder de todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en el director general. Así, la cumbre estratégica pasa a ser la parte clave de la estructura; en realidad la estructura a menudo consiste en poco más que una

cumbre estratégica de una persona y un núcleo operativo orgánico. El director general tiende a tener una amplia extensión de control.

El agrupamiento en unidades si existe es sobre una base floja y la coordinación entre unidades recae sobre el director general.

La comunicación fluye informalmente en su estructura. El flujo de trabajo también tiende a ser flexible, siendo las tareas del núcleo operativo relativamente no especializadas e intercambiables.

La formulación de la estrategia es la única responsabilidad del director general. El proceso tiende a ser altamente intuitivo y no analítico. No sorprende que la estrategia resultante refleje el punto de vista del director general de la posición de la organización en su ambiente. Esa estrategia es frecuentemente una extensión de su propia personalidad.

Manejar perturbaciones e innovar en forma empresarial son los aspectos mas importantes del trabajo del director general. Pero también se le da mucha atención a la conducción y a controlar la información para mantenerse bien informado. En contraste, los aspectos más formales del trabajo gerencial son de menor importancia, así como lo son las necesidades de distribuir información y recursos permanentemente, ya que el poder y la información permanecen en la cumbre estratégica.

Condiciones de la Estructura Simple: El ambiente de la Estructura Simple tiende a ser a la vez simple y dinámico. Un ambiente simple puede ser comprendido por un solo individuo y permite que la decisión sea controlada por el mismo. Un ambiente dinámico significa una estructura orgánica. A causa de no poder predecirse su estado futuro, la organización no puede efectuar la coordinación por estandarización. Otra condición común a las estructuras simples es un sistema técnico que es a la vez no sofisticado y no regulador. Los sofisticados requieren estructuras staff de apoyo elaboradas a las que se les debe delegar poder sobre las decisiones técnicas, y los reguladores requieren la burocratización del núcleo operativo.

La organización nueva tiende a adoptar la estructura simple, no importa cual sea su ambiente o sistema técnico, porque no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa. Se ve obligada en confiar en la dirección para hacer caminar las cosas. Así, podemos concluir en que la mayoría de las organizaciones pasa por la estructura simple en sus años formativos. Muchas organizaciones pequeñas permanecen con esta estructura más allá de este periodo. Para ellas la comunicación informal es conveniente y efectiva.

Más aun, su pequeña dimensión puede significar menor repetición de trabajo en el núcleo operativo, lo que significa menor estandarización.

Algunas organizaciones pueden confiar en el ajuste mutuo para coordinación, casi en ausencia de supervisión directa de jefes. Constituye un híbrido que podemos llamar estructura mas simple, una estructura simple con los canales laterales de comunicación abiertos de la Adhocracia.

Otra variante (la organización en crisis) aparece cuando fuerzas hostiles extremas obligan a una organización a centralizar sin importar cual sea su estructura habitual. La necesidad de respuesta rápida y coordinada pone el poder en

manos del director general y sirve también para reducir el grado de burocratización.

Las necesidades personales de poder producen otra variante, la organización autocrática. Cuando un director general atesora poder y evita la formalización del comportamiento como una infracción a su derecho de mandar por voluntad diseñara una estructura simple para su organización. El mismo resultado se produce en la organización carismática cuando un jefe gana poder no porque lo atesore sino porque sus seguidores se lo prodigan.

Otro factor que aliente el uso de la Estructura Simple es la dirección por el propietario, ya que esto impide el control exterior, que alienta la burocratización. El caso clásico de la organización dirigida por el propietario es la firma empresarial. La firma empresarial parece ser el mejor ejemplo general de la estructura simple; que busca ambientes que son simples y dinámicos a la vez. Similarmente, la firma empresarial trata de mantener un sistema técnico simple no regulador, uno que permita mantener a su estructura orgánica y centralizada. La firma es generalmente pequeña por lo que puede permanecer orgánica y el empresario retener un control estrecho. Frecuentemente es también joven porque aquellas que perduran tienden a burocratizarse a medida que envejecen. El empresario tiende a ser autocrático, y a veces también carismático, el ha fundado su propia firma porque no podía tolerar los controles que le imponían las burocracias en que había trabajado.

Algunas cuestiones asociadas a la Estructura Simple: Las decisiones concernientes a estrategia y operaciones están centralizadas en el director general. La centralización tiene la ventaja de asegurar que la respuesta estratégica refleje el total conocimiento del núcleo operativo; también favorece la flexibilidad y adaptabilidad en la respuesta estratégica; solo una persona necesita actuar.

Pero la centralización causa confusión entre las cuestiones estratégicas y operativas. El director general puede quedar tan inmerso en problemas operativos que pierde de vista las consideraciones estratégicas, o viceversa. También es la mas riesgosa de todas pues depende de la salud y antojos de un solo individuo.

Como todas las configuraciones, restringida a su situación apropiada funciona efectivamente. Su flexibilidad se adapta bien a los ambientes simples y dinámicos, a los extremadamente hostiles y a las organizaciones pequeñas y jóvenes. Pero careciendo de una administración desarrollada, se convierte en un pasivo fuera de su estrecho rango de condiciones. Su estado orgánico le impide producir los productos estandarizados de un ambiente estable o de una organización que ha crecido, y su naturaleza centralizada la hace inefectiva para tratar con un ambiente complejo. Lamentablemente, cuando deben llegar los cambios estructurales, la única persona con poder para hacerlos se resiste frecuentemente. Así, la gran fuerza de esta estructura, su flexibilidad, se transforma en su principal pasivo.

Una gran ventaja de la estructura simple es su sentido de misión. Mucha gente disfruta de trabajar en una organización pequeña donde su director sabe adonde la esta llevando. Por eso, la organización tiende a crecer rápidamente. Pero otra gente la percibe como altamente restrictiva; a causa de que una persona marca todos los tantos, ellos no se sienten participantes.



Fuera de moda por la ampliación de las normas democráticas más allá de la esfera política. El director general puede abusar de su autoridad fácilmente. Pero sigue siendo predominante e importante mientras se creen nuevas organizaciones, algunas organizaciones prefieran permanecer pequeñas e informales, otras requieran una conducción fuerte, y muchas organizaciones enfrenten ambientes temporarios extremadamente hostiles y otros más permanentes a las vez simples y dinámicos.

## Capítulo 8

# LA BUROCRACIA MECÁNICA

Mecanismo coordinador principal: estandarización de procesos de trabajo.

Parte clave de la organización: la tecnoestructura.

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

Factores situacionales: antigua y grande.

Descripción de la estructura básica: Existen tareas operativas rutinarias, altamente especializadas, procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo, hay una comunicación formal en toda la organización, la dimensión del núcleo operativo es grande.

Núcleo operativo: Las tareas operativas son simples y repetitivas. Hay una división del trabajo. La especialización es tanto vertical como horizontal. Se estandarizan los procesos para coordinar. La formalización del comportamiento es el parámetro de diseño clave. La supervisión directa es limitada porque la estandarización maneja la mayor parte de la coordinación, por lo tanto las dimensiones del núcleo operativo pueden ser muy grandes.

El componente administrativo: la línea media esta desarrollada. Sus gerentes tienen ciertas tareas principales: una es manejar las perturbaciones entre los trabajadores que son altamente especializados. Estos conflictos no se pueden manejar fácilmente por el ajuste mutuo ya que la comunicación informal es inhibida por la estandarización.

Otra de las tareas es trabajar en el rol de enlace con los analistas de la tecnoestructura, para incorporar las normas hacia el núcleo operativo. Y la última tarea de la línea media es apoyar las corrientes verticales de la estructura, agregar el feedback hacia arriba y elaborar los planes de acción que bajen.

La tecnoestructura debe ser altamente elaborada. La burocracia mecánica depende de la estandarización de sus procesos para su coordinación, la tecnoestructura hace la estandarización que es la parte clave de la estructura. En

el nivel jerárquico el trabajo es formalizado.

Esta configuración enfatiza con más fuerza la división del trabajo y la diferenciación de unidades.

La obsesión por el control: una mentalidad de control la impregna de arriba a bajo. Esto sucede en los tres niveles jerárquicos.

Los temas pueden ser diferentes, pero la mentalidad de control permanece igual.

Dicha obsesión refleja dos hechos centrales acerca de estas estructuras: primero, se hacen intentos para eliminar la incertidumbre posible, para que la máquina burocrática pueda correr suavemente, sin interrupción; Segundo, en virtud de su diseño, las burocracias mecánicas son estructuras cargadas de conflictos: se requieren sistemas de control para contenerlos.

El problema de la burocracia mecánica no es desarrollar una atmósfera abierta, donde los individuos puedan discutir los conflictos, sin imponer una atmósfera cerrada, estrechamente controlada, donde el trabajo pueda ser echo a pesar de ellos.

La cumbre estratégica: los gerentes se ocupan en gran parte de afirmar sus máquinas burocráticas. Hunt nota que estas son organizaciones de desempeño, no de resolución de problemas.

No todo es estrictamente mejoramiento del desempeño.

Los gerentes de la cumbre estratégica deben intervenir frecuentemente en las actividades de la línea media para efectuar allí la coordinación. Los altos gerentes son los únicos con una perspectiva lo suficientemente amplia para ver todas las funciones.

La burocracia mecánica reside considerable poder en los gerentes de la cumbre estratégica. Los únicos que comparten cualquier poder informal con los altos gerentes son los analistas de la tecnoestructura. La burocracia mecánica es centralizada en la dimensión vertical y descentralizada solo en una extensión limitada en horizontal.

Estrategia: la estrategia emana de la cumbre estratégica. El proceso de elaboración de estrategia es claramente un asunto de arriba-abajo, con fuerte énfasis en el planeamiento de la acción. En la elaboración de la estrategia arriba-abajo, toda la información relevante es ostensiblemente enviada a la cumbre estratégica, donde es formulada en una estrategia integrada. Esta es entonces enviada hacia abajo por la cadena de autoridad para su ejecución, elaborada primero en programas y luego en planes de acción.

La cumbre estratégica formula y la línea media y el núcleo operativo ejecutan.

Condiciones de la burocracia mecánica: la burocracia mecánica es altamente racionalizada, siendo sus tareas simples y repetitivas.

El trabajo se encuentra sobre todo en ambientes simples y estables. En los ambientes complejos no puede ser racionalizado en tareas simples, y en los ambientes dinámicos no puede predecirse.

La burocracia mecánica se encuentra típicamente en la organización madura., grande como para tener el volumen de trabajo operativo necesario para su

repetición y estandarización; y antigua como para haber podido establecerse sobre las normas que desea usar.

Las empresas de producción en masa son las burocracias mecánicas más conocidas. Las empresas gigantes se integran verticalmente. Con la burocracia mecánica pueden controlar el ambiente externo.

Otra condición es el control externo. Todo lo que hacen debe parecer justo. El control es fuerte.

Otra condición es la necesidad de seguridad. Minimizar los riesgos que corren.

Cuestiones asociadas con la Burocracia Mecánica

Problemas humanos en núcleos operativos

A algunas personas les agrada el trabajo repetitivo, porque le da oportunidad de conocerlo bien. Pero otros, ya sea por su necesidad de hacer trabajo creativo y enriquecedor, no pueden tolerar el trabajo que les ofrecen las burocracias mecánicas.

Mientras la gente puede encontrar el trabajo mas adecuado para cada uno no hay problema. Pero aparentemente no todos pueden. Parece haber más puestos en la burocracia que gente feliz de ocuparlos.

La burocracia mecánica genera problemas humanos importantes en el núcleo operativo, para lo que no hay soluciones aparentes.

Problemas de coordinación en el centro administrativo

El núcleo operativo no esta diseñado para manejar conflictos, estos pasan a la estructura administrativa nuevamente.

Es una de las normas que para lograr el control que requiere debe reflejar especialización de su núcleo operativo en su estructura administrativa.

La estructura administrativa de la burocracia mecánica no es adecuada para el uso del ajuste mutuo. Todas las barreras de comunicación impiden la comunicación informal. Pero si el ajuste mutuo no funciona, intenta la estandarización ajustando las descripciones de cargos o haciendo proliferar las reglas. Pero la estandarización no es adecuada para manejar problemas no rutinarios. Entonces solo le queda un mecanismo coordinador, la supervisión directa. Los problemas de coordinación no rutinarios entre unidades son empujados hacia arriba para su reconciliación, esto se traduce en centralización de poder de decisión en los niveles superiores de la jerarquía. Y esto a su vez se transforma en nuevos problemas. En efecto así como los problemas humanos en el núcleo operativo se vuelven problemas de coordinación en el centro administrativo. Así también, los problemas de coordinación en el centro administrativo se vuelven problemas de adaptación en la cumbre estratégica.

Problemas de adaptación en la cumbre estratégica

Los ambientes cambian y generan nuevos problemas no rutinarios y la propensión a pasar hacia arriba estos problemas produce un embotellamiento en la cima durante las épocas de cambio, que obliga a los altos gerentes a tomar rápidamente sus decisiones.

La burocracia mecánica tiene un sistema de información administrativa (MIS) que compila información subiendo por la jerarquía y presenta a la gente en la cima resúmenes concisos de lo que sucede abajo, la solución perfecta para el sobrecargado director general.

Sus problemas son la información debe pasar por muchos niveles antes de alcanzar la cima, ocurren distorsiones intencionales de información, el problema mayor es el énfasis del MIS sobre información sumariada y dura (cuantitativa).

Los altos gerentes para tomar sus decisiones estratégicas requieren información blanda y específica.

La solución es pasar por alto el MIS y establecer sus propios sistemas de información informal, rica, tangible, rápida y confiable. Establecer sus propias redes de contactos e informadores. Pero lograr tal información lleva tiempo.

## Capítulo 9

# 10. 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.

Estructura básica

El trabajo del núcleo operativo

La naturaleza burocrática de la estructura

El proceso de encasillamiento

Centralización en el núcleo operativo

La descentralización en la burocracia profesional

La estructura administrativa

Los roles del administrador profesional

La formulación de estrategias en la burocracia prof.

Condiciones de la burocracia profesional

Cuestiones asociadas con la burocracia profesional:

a) Problemas de coordinación

b) Problemas de discrecionalidad

c) Problemas de innovación

d) Respuestas disfuncionales

El trabajo del núcleo operativo

La burocracia profesional confía en la estandarización de destrezas y en la capacitación y enseñanza.

Contrata especialistas capacitados para el núcleo operativo, y luego les da control sobre su trabajo.

Trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende.

La coordinación necesaria entre los profesionales es estandarización de destrezas y conocimiento.

Por mas estandarizados que estén los conocimientos y las destrezas, la complejidad asegura que queda considerable libertad en sus aplicaciones. Nunca dos profesionales las aplican exactamente de la misma manera.

La capacitación inicial se adquiere universidad. Aquí las destrezas y el conocimiento de la profesión son programados. Es el primer paso y el más importante.

Sigue un periodo largo de capacitación en el cargo, durante el cual es aplicado el conocimiento formal y la practica perfeccionada.

La asociación profesional examina al estudiante para determinar si tiene el conocimiento, la destreza y las normas requeridas para entrar en la profesión. Solo pone a prueba los requerimientos básicos.

## **9.1. La naturaleza burocrática de la estructura**

Su estructura es lograda por normas que predeterminan lo que debe hacerse.

La burocracia profesional se origina fuera de su propia estructura, en las asociaciones auto-gobernadas a las que se unen sus operadores con sus colegas de otras burocracias profesionales.

Estas asociaciones establecen normas universales, asegurándose que sean enseñadas por las universidades.

Es difícil confiar en las otras formas de estandarización porque los procesos de trabajo son demasiados complejos para ser estandarizados directamente por analistas.

La supervisión directa como el ajuste mutuo impiden las estrechas relaciones del profesional con el cliente.

Se afirma sobre un alto grado de autonomía profesional, es decir, libertad de responder no solo a ordenes administrativas sino también a consultar con sus pares.

## **9.2. El proceso de encasillamiento**

Para entender cómo funciona la burocracia profesional en su núcleo operativo, es útil imaginarla como un repertorio de programas estándar que son aplicados a situaciones predeterminadas, llamadas contingencias, también estandarizadas.

El proceso es a veces conocido como encasillamiento (pigeonholing). En este aspecto el profesional tiene dos tareas:

Clasificar la necesidad del cliente en términos de una contingencia, lo que indica qué programa estándar usar, una tarea conocida como diagnostico.

Aplicar, o ejecutar ese programa.

La gente es clasificada y colocada en casilleros porque llevaría enorme cantidad de recursos, tratar cada caso como único.

Este proceso permite separar sus variadas tareas operativas y asignarlas a profesionales individuales.

En el proceso de encasillado, vemos diferencias entre la burocracia mecánica, la profesional y la adhocracia:

La burocracia mecánica es una estructura de un solo propósito: presentándole un estímulo, ejecuta su única secuencia estándar. No hay diagnóstico involucrado

En la burocracia profesional, el diagnóstico es una tarea fundamental, pero esta circunscripto. La organización busca equiparar una contingencia predeterminada con un programa estándar.

Un diagnóstico con extremo totalmente abierto (busca una solución creativa a un problema único) requiere una tercera configuración llamada adhocracia. No existen contingencias o programas estándar en esta configuración.

La burocracia profesional se convierte al mismo tiempo en funcional y por cliente. Ambos pueden ser llamados funcionales porque agrupan a los especialistas de acuerdo con el conocimiento, destrezas y procesos de trabajo que usan, o bien basado en el mercado, porque cada unidad trata con sus propios tipos de clientes únicos.

El agrupamiento funcional y por clientes se derrumba en el caso especial de la burocracia profesional.

### **9.3. Centralización en el núcleo operativo**

énfasis sobre: la capacitación de operadores, sus tareas verticalmente ampliadas, el poco uso de la formalización del comportamiento, y de los sistemas de planeamiento y de control.

El núcleo operativo es la parte de la burocracia profesional.

La otra parte elaborada es el staff de apoyo, este está muy concentrado en servirle al núcleo operativo.

Dado el alto costo de los profesionales, tiene sentido respaldarlos.

La tecnoestructura y la línea media de administración no están muy elaboradas.

La necesidad de planeamiento y formalización del trabajo de los profesionales es limitada, hay poca demanda de la tecnoestructura.

La línea media es angosta. Con poca necesidad de supervisión directa o ajuste mutuo, las unidades operativas pueden ser muy grandes, y con pocos gerentes en el nivel de supervisión.

Burocracia profesional: estructura chata con una delgada línea media, y una delgada tecnoestructura, y un staff de apoyo totalmente elaborado.



## **9.4. La descentralización en la burocracia profesional**

La burocracia profesional es una estructura altamente descentralizada tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. Los profesionales del núcleo operativo poseen el poder, o la mayor parte, sobre el trabajo operativo.

El poder de estos deriva de que su trabajo es complejo para que sea supervisado, dando así movilidad y le permite tener autonomía en su trabajo.

Algunos se preguntan por qué los profesionales se molestan en entrar en organizaciones, es simple, por un lado pueden compartir recursos, servicios de apoyo, también otras organizaciones los unen para que aprendan uno del otro y para capacitar, para obtener clientes; y por otro lado, es que los clientes necesitan servicios de mas de uno de la misma clase.

## **9.5. La estructura administrativa**

Los profesionales controlan su propio trabajo, buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan. La estructura administrativa confía en el ajuste mutuo para coordinar: los dispositivos de enlace son importantes en la línea media, abundan las fuerzas de tareas.

Este tipo de burocracia es a veces llamada organización colegiada a raíz del poder de sus operadores.

## **9.6. Los roles del administrador profesional**

El administrador profesional puede no ser capaz de controlar a los profesionales, pero desempeña roles que le dan poder indirecto en la estructura.: pasa mucho tiempo manejando perturbaciones pero pocas veces puede imponer una solución sobre los profesionales. Se originan problemas de coordinación entre las dos jerarquías paralelas y los administradores profesionales.

Al profesional no le gusta la administración, desea la libertad para practicar su profesión. Esto le deja dos alternativas:

Hacer el trabajo el mismo por lo que tiene menos tiempo para practicar su profesión.

Dejarlo a los administradores, cediendo algo de su poder de decisión.

El poder en estas estructuras fluye hacia los profesionales que quieren dedicar esfuerzos o hacer el trabajo administrativo en vez de profesional.

Los gerentes pueden ser los más débiles dentro de las cinco configuraciones, individualmente son más poderosos que los profesionales individuales.

## 9.7. La formulación de estrategias en la burocracia profesional

La estrategia toma una forma diferente.

Al ser sus productos difíciles de medir, se le hace difícil también ponerse metas.

Dada la autonomía de cada profesional resulta lógico una estrategia personal para cada profesional.

En realidad, elige su propia estrategia de producto-mercado.

Los profesionales están restringidos por las normas profesionales y las destrezas que han aprendido.

Las asociaciones profesionales y las instituciones de capacitación fuera de la organización tienen un rol importante en determinar las estrategias que sigue el profesional.

Estas estrategias son inculcadas durante su capacitación formal y son modificadas a medida que emergen nuevas necesidades.

Hay grados de libertad que permiten que cada organización adapte su estrategia básica a sus propias necesidades e intereses.

Todo buen administrador busca controlar la organización a su manera, alterar sus estrategias para hacerla más efectiva.

Pero en estas estructuras no puede imponer su voluntad sobre los profesionales del núcleo operativo. Debe confiar en su poder informal y aplicarlo sutilmente.

## 9.8. Condiciones de la burocracia profesional

Esta configuración aparece en el núcleo operativo de una organización es dominado por profesionales que usan procedimientos difíciles de aprender y son bien definidos. Ambiente complejo y estable; complejo para requerir el uso de procedimientos difíciles, estable para permitir que estas destrezas se vuelvan bien definidas. El ambiente es el factor situacional principal en el uso de la burocracia profesional.

En la burocracia profesional la tecnología de la organización es sofisticada, pero su sistema técnico no lo es. En esta, tiende a predominar en gran parte del sector de servicios de la sociedad contemporánea.

Los mercados de la burocracia profesional son frecuentemente diversificados porque estas organizaciones unen, con frecuencia, a grupos de profesionales de diferentes especialidades que atienden distintos tipos de clientes.

Los mercados diversificados geográficamente se los denomina burocracia profesional dispersa. Aquí, el problema de mantener la lealtad ya que los profesionales hacen su trabajo lejos de la estructura administrativa. Las organizaciones deben confiar extensamente en la capacitación y en adoctrinamiento.

La burocracia profesional se encuentra también como una estructura híbrida. Ocurre cuando profesionales altamente capacitados que practican destrezas

estándar son dirigidos por un líder fuerte, a veces aun autocrático, como en la estructura simple.

La burocracia profesional es una estructura muy de moda, ya que es bastante democrática. Es para beneficio de cada operador hacer su tarea más profesional, realizar las destrezas, impedir que los analistas de la tecnoestructura racionalicen esas destrezas, y establecer asociaciones que establezcan normas para toda la industria, . De esta manera el operador puede lograr el control de su trabajo y de las decisiones que lo afectan.

## **9.9. Cuestiones asociadas con la burocracia profesional**

La burocracia profesional es la única de las cinco configuraciones que responde a dos de las necesidades más importantes. Es democrática, difunde su poder directamente a sus trabajadores y les suministra autonomía, librándolos de la necesidad de coordinar estrechamente con sus pares, y de todas las presiones y políticas que esto implica.

No hay virtualmente control del trabajo a parte de la profesión misma, ningún modo de corregir deficiencias que los profesionales mismos quieran pasar por alto.

### **9.9.1. Problemas de coordinación**

La estandarización de destrezas es un mismo mecanismo coordinador flojo que no logra contender con muchas de las necesidades que se originan en la burocracia profesional.

Existe la necesidad de coordinación entre los profesionales y el staff de apoyo.

Las burocracias profesionales son colecciones de individuos que se unen para usar recursos y servicios de apoyos comunes. Mientras el proceso de encasillamiento funcione, esto es posible.

El proceso de encasillamiento de hecho, emerge como la fuente de una gran parte del conflicto de la burocracia profesional.

### **9.9.2. Problemas de discrecionalidad**

La burocracia profesional centraliza toda la libertad en manos de profesionales individuales, cuyas destrezas complejas, requieren el ejercicio de considerable juicio.

Lamentablemente, no todos los profesionales son competentes y conscientes. Y la burocracia profesional no puede tratar fácilmente con profesionales incompetentes o inconscientes.

No hay dos profesionales que sean iguales.

La discrecionalidad no solo permite a algunos profesionales ignorar las necesidades de sus clientes; también alienta a muchos de ellos a ignorar las necesidades de la organización. Los profesionales en estas estructuras no se consideran parte

de un grupo. Para muchos la organización es casi incidental, un lugar conveniente para practicar sus destrezas. Son leales a su profesión, no al lugar. La cooperación es crucial para el funcionamiento de la estructura administrativa, los profesionales la resisten.

### **9.10. Problemas de innovación**

En las estructuras, la innovación importante también depende de la cooperación. La burocracia profesional es una estructura inflexible, bien adaptada para producir sus productos estándar, pero inadecuada para adaptarse a la producción de las nuevas. Todas las burocracias están montadas para ambientes estables.

Los problemas de innovación en la burocracia profesional tienen sus raíces en el pensamiento convergente, en el razonamiento deductivo del profesional que busca la situación específica en términos del concepto en general, esto significa que los nuevos problemas son esforzados en viejos casilleros.

La solución de problemas innovativos requiere razonamiento inductivo. En este tipo de pensamiento es divergente (rompe con las antiguas rutinas y normas en vez de perfeccionar las existentes). Esto va en contra de todo lo que la burocracia profesional esta diseñada para hacer.

Mientras el ambiente permanece estable la burocracia profesional no encuentra problemas.

### **9.11. Respuestas disfuncionales**

La supervisión directa impone un nivel intermedio de supervisión con extensión de control para vigilar a los profesionales. Las actividades profesionales específicas complejas en ejecución y vagas en resultados son difíciles de controlar para cualquiera que no sean los profesionales mismos.

Los niveles intermedios de supervisión surgen de presuponer que el trajo profesional puede ser controlado como cualquier otro en la forma de arriba-abajo, una suposición que ha probado ser falsa una y otra vez.

Los procesos de trabajo complejos no pueden ser formalizados por reglas y regulaciones, y los productos vagos no pueden ser estandarizados por sistemas de planeamiento y de control.

El incentivo para perfeccionar, aun para innovar puede ser reducido por controles externos.

## Capítulo 10

# 11. 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.

La Forma Divisional no es tanto una organización integrada como un grupo de entidades cuasi autónomas, unidas por una estructura administrativa central; formada por unidades de la línea media. Estas unidades se llaman generalmente divisiones, y la administración central, el cuartel general. El flujo de poder es de arriba-abajo.

No constituye una estructura completa desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, sino más bien una estructura sobreimpuesta a otras. O sea que cada división tiene su propia estructura.

La configuración de la Forma Divisional misma se centra en la relación estructural entre el cuartel general y las divisiones; en efecto entre la cumbre estratégica y la cima de la línea media.

### 10.1. LA ESTRUCTURA BASICA

Los parámetros de diseño

La Forma Divisional confía en la base de mercados para agrupar unidades en la cima de la línea media. Las divisiones son creadas de acuerdo con los mercados atendidos y luego se les da control sobre las funciones operativas que se requieren para atender a estos mercados.

La interdependencia entre divisiones está minimizada, por lo que cada uno puede operar como una entidad autónoma, libre de la necesidad de coordinar con

las otras. Esto, a su vez, permite agrupar una gran cantidad de divisiones bajo el cuartel general; o sea que la extensión del control en la cumbre estratégica de la Forma Divisional puede ser bastante amplia.

Se produce una descentralización pronunciada desde el cuartel general: a cada división se le delegan los poderes necesarios para tomar las decisiones que conciernen a sus propias operaciones. La Forma Divisional necesita una descentralización vertical, paralela y limitada.

Los cuarteles generales conceden a las divisiones autonomía casi total para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de estas decisiones. Esto lo realiza a partir de un parámetro de diseño específico: el sistema de control de desempeño. El mecanismo coordinador principal en la Forma Divisional es la estandarización de productos, y un parámetro de diseño clave es el sistema de control de desempeño.

Este mecanismo coordinador y los tres parámetros de diseño mencionados determinan la estructura básica: las unidades basadas en el mercado en la cima de la línea media; la descentralización vertical y paralela a esas unidades (pero no necesariamente dentro de ellas); y la confianza en la estandarización de los productos de estas unidades mediante el uso de los sistemas de control de desempeño para efectuar el control de la casa central de las divisiones.

La estandarización de procesos de trabajo no es usada por el cuartel general porque eso interferiría con la autonomía divisional. El ajuste mutuo entre las divisiones, está excluida en esa estructura por la ausencia de interdependencia entre las divisiones.

Existe, un rol limitado para los dos mecanismos coordinadores que restan (la estandarización de destrezas y la supervisión directa). La Forma Divisional depende para su éxito de la competencia de los gerentes divisionales, a quienes es delegado mucho del poder de decisión.

La línea media es la parte clave de esta estructura. El cuartel general la responsabilidad de enseñar tan bien como pueda a estos gerentes de división (estandarización de sus destrezas gerenciales). El adoctrinamiento es usado para asegurar que los gerentes de división persigan las metas más amplias del cuartel general en lugar de las metas más estrechas de sus divisiones. La supervisión directa sirve como un mecanismo coordinador de apoyo en la Forma Divisional. Cuando una división tiene problemas, el cuartel general puede tener que intervenir. Esta necesidad de supervisión directa reduce en algo la amplitud de control de los gerentes del cuartel general.

## **10.2. La estructura de las divisiones**

La única forma en que el cuartel general puede retener el control y a la vez proteger la autonomía divisional es por control del desempeño divisional ex post facto. Eso requiere el establecimiento de normas de desempeño divisional definidas, cuya existencia depende de dos supuestos importantes. Primero, cada división debe ser tratada como un solo sistema integrado con un único y consistente conjunto de metas. Aunque las divisiones pueden estar flojamente unidas

entre sí, se supone que cada una está estrechamente unida en su interior. Segundo, esas metas deben ser operacionales, o sea que deben prestarse a medidas cuantitativas de control de desempeño.

Estructura con descentralización horizontal limitada: los pocos analistas de la tecnoestructura comparten el poder con los gerentes de la cumbre estratégica.

Estructura con descentralización vertical limitada: los pocos gerentes en la cima de la línea media comparten ese poder.

La Forma Divisional frecuentemente emerge no de la descentralización de la Burocracia Mecánica operando en muchos mercados, sino de la centralización de un grupo de organizaciones independientes que operan en diferentes mercados. Ellas mismas se consolidan en una sola federación con una configuración de Forma Divisional que cede en el proceso algunos de sus poderes a una nueva casa central.

### **10.3. Los poderes de las divisiones y del cuartel general**

Hay una aguda división de trabajo entre el cuartel general y las divisiones. La comunicación entre las dos es restringida y en gran parte formal.

En la Forma Divisional, a las divisiones se les da poder para manejar sus propios asuntos.

Poderes que son retenidos por los cuarteles generales:

- 1) Formación de la estrategia general producto-mercado de la organización.
- 2) El cuartel general asigna los recursos financieros generales.
- 3) El cuartel general diseña el sistema de control de desempeño (que es la clave para el control de las divisiones en esta configuración).
- 4) Seleccionar la gente correcta (el cuartel general reemplaza y nombra los gerentes de las divisiones).
- 5) El cuartel general supervisa el comportamiento divisional sobre una base personal (la coordinación se revierte parcialmente a la supervisión directa como un suplemento para la estandarización de productos).
- 6) El cuartel general suministra ciertos servicios de apoyo comunes a las divisiones.

El cuartel general se muestra en tres partes: una pequeña cumbre estratégica de altos gerentes; una pequeña tecnoestructura a la izquierda, ocupada del diseño y operación del sistema de control de desempeño así como de algunos de los programas de desarrollo de gerentes y a la derecha un grupo apenas mayor de staff de apoyo. Se muestran cuatro divisiones por debajo del cuartel general, con un abultamiento colocado en el nivel del gerente de división para indicar que la línea media es la parte clave de la organización.

## **10.4. CONDICIONES DE LA FORMA DIVISIONAL**

### **10.4.1. Diversidad del mercado**

Un factor situacional por encima de todos conduce a la organización a la Forma Divisional, la diversidad de mercado.

No solo los factores situacionales influyen sobre la elección de los parámetros de diseño: los parámetros de diseño también influyen sobre la elección de los factores situacionales. La divisionalización alienta mayor diversificación.

### **10.4.2. Sistema técnico**

La divisionalización es posible solo cuando el sistema técnico de la organización puede ser separado eficientemente en segmentos, uno para cada división.

### **10.4.3. Ambiente**

La Forma Divisional tiene un ambiente preferido, que comparte con la Burocracia Mecánica. La Forma Divisional trabaja mejor en ambientes que no son ni muy complejos ni muy dinámicos; de hecho, los mismos ambientes que prefieren la Burocracia Mecánica. La Forma Divisional es la respuesta estructural a la burocracia Mecánica, operando en un ambiente simple, estable, que ha diversificado sus líneas de productos o servicios horizontalmente.

Cuando una organización trata de forzar la divisionalización en unidades que operan en otros tipos de ambientes (complejos o dinámicos) donde las producciones no pueden ser medidas por controles de desempeño, normalmente resulta una estructura híbrida. Si los gerentes del cuartel general aumentan su vigilancia personal (supervisión directa) sobre las divisiones a través de un contacto más frecuente con sus gerentes, entonces resulta un híbrido con Estructura Simple, lo que podemos llamar forma divisional personalizada. Si buscas controlar el comportamiento de las divisiones principalmente a través de la socialización, entonces emerge un híbrido con algunas características de Burocracia Profesional, lo que podemos llamar a forma divisional socializada.

La competencia es otra variable que ha sido sugerida como un determinante ambiental de la Forma Divisional.

### **10.4.4. Edad y tamaño**

A medida que las organizaciones crecen, se vuelven propensas a diversificar y luego a divisionalizar. Una razón es la protección; tratan de evitar riesgos. La diversificación diluye el riesgo. Cuanto mayor se vuelve una empresa frente a sus competidores, más llega a dominar su mercado tradicional. Con el tiempo, simplemente ya no le queda lugar para expansión, y así debe buscar más oportunidades de crecimiento en otra parte. Así diversifica, y luego debe divisionalizar.



Muchas corporaciones han crecido y diversificado tanto que la Forma Divisional simple no es suficiente para ellas. Hacen uso de una variante que llamamos la forma divisional múltiple, con divisiones sobre divisiones.

Con respecto a la edad, el tiempo trae competidores nuevos a los viejos nichos de mercado, forzando a la dirección a buscar nuevos con mejor potencial. Así, como la divisionalización es la más común entre las mayores y más antiguas corporaciones.

#### **10.4.5. Poder**

La Forma Divisional es lejos la forma más efectiva por medio de la cual aumentar el poder de toda su organización, ya que posibilita agregar unidades con relativamente poco esfuerzo y distorsión.

### **10.5. ETAPAS EN LA TRANSICION HACIA LA FORMA DIVISIONAL**

#### **10.5.1. La forma integrada**

La forma funcional pura, usada por las corporaciones cuyas actividades de producción forman una cadena integrada, ininterrumpida. Solo el producto final es vendido a los clientes.

#### **10.5.2. La forma de subproducto**

A medida que la empresa integrada busca mercados más amplios puede elegir diversificar sus líneas de productos finales y hacer todo el desplazamiento hacia la estructura divisional pura. Una alternativa menos riesgosa sería comenzar a comercializar sus productos intermedios en el mercado abierto. Esto introduce pequeños cortes en sus cadenas de procesamiento, lo que a su vez reclama cierta divisionalización en sus estructura, que puede llamarse la forma de subproducto.

#### **10.5.3. La forma de producto relacionado**

Algunas corporaciones continúan diversificando sus mercados de subproductos descomponiendo más su cadena de procesamiento hasta que lo que las divisiones venden en el mercado abierto se vuelve más importante que lo que se suministran entre ellas. La organización entonces se mueve a la forma de producto relacionado.

### **10.6. La forma conglomerada**

A medida que la empresa de producto relacionado se expande en nuevos mercados o adquiere otras empresas, con menos consideración por un tema

estratégico central, la organización se mueve a la forma conglomerada y adopta la estructura divisional pura (estructura básica).

## **10.7. ALGUNAS CUESTIONES ASOCIADAS CON LA FORMA DIVISIONAL**

Las ventajas económicas de la divisionalización

La Forma Divisional ofrece cuatro ventajas básicas sobre la estructura funcional con operaciones integradas:

1) La Forma Divisional alienta la eficiente asignación de capital. El cuartel general puede elegir dónde colocar su dinero, y así puede concentrarse en sus mercados más fuertes.

2) Al abrir oportunidades para llevar a cabo negociaciones individuales, la Forma Divisional ayuda a capacitar gerentes generales. En contraste, los gerentes de línea media de las estructuras funcionales están cerrados en relaciones dependientes entre ellos, lo que impide la responsabilidad y autonomía individuales.

3) La Forma Divisional difunde su riesgo a través de distintos mercados. En contraste, un eslabón roto en la cadena operativa de la estructura funcional lleva a todo el sistema a un paro abrupto.

4) La Forma Divisional responde estratégicamente. Las divisiones pueden afinar sus máquinas burocráticas mientras el cuartel general se concentra en su cartera estratégica. Puede abrir nuevos negocios y desembarazarse de antiguos e inefectivos.

La diversificación estratégica, a causa de que conduce a la divisionalización estructural, alienta la eficiente asignación de capital dentro de la organización; capacita gerentes, reduce riesgos y aumenta la respuesta estratégica; resuelve muchos de los problemas económicos que se originan en la Burocracia Mecánica.

En conclusión: una estructura al borde del acantilado

Llegamos a la conclusión de que la Forma Divisional tiene el rango más estrecho de todas las configuraciones. No tiene un ambiente real propio; a lo sumo retrocede a la Burocracia Mecánica en el ambiente simple y estable, y por lo tanto siempre se siente atraída otra vez a esa forma estructural integrada. La Forma Divisional pura puede probar ser intrínsecamente inestable, una tendencia legítima, en un contexto social pero no una estructura legítima. Las ventajas económicas que ofrece sobre las organizaciones independientes reflejan ineficiencias fundamentales en mercados de capital y sistemas de control de accionistas que deben ser corregidos. Y crea problemas sociales fundamentales.

## Capítulo 11

# 12. LA ADHOCRACIA

Mecanismo coordinador principal: Ajuste Mutuo

Parte clave de la organización: Staff de apoyo (en la Adhocracia Administrativa; junto con el 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.

### 11.1. DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA BASICA

#### 11.1.1. Los parámetros de diseño

Es una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento; alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal; una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo; una confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador clave, en y entre estos equipos; y descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están ubicados en varios lugares en la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de líneas y expertos operativos y staff.

Innovar significa romper con esquemas establecidos. Así la organización innovadora no puede confiar en ninguna forma de estandarización para la coordinación. Debe evitar todas las trampas de la estructura burocrática, especialmente las agudas divisiones de tarea, la extensiva diferenciación de unidades, los comportamientos altamente formalizados, y el énfasis sobre los sistemas de planeamiento y control. Debe permanecer flexible.

La Adhocracia muestra la menor reverencia por los principios clásicos de administración, especialmente por el de unidad de mando. Los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, adonde sea necesario para promover la innovación. Y eso significa sobrepasar la cadena de autoridad, si es necesario. La Adhocracia debe contratar y dar poder a expertos (profesionales cuyos conocimientos y destrezas han sido altamente desarrollados en programas de capacitación). Pero a diferencia de la Burocracia Profesional, la Adhocracia no puede confiar en las destrezas estandarizadas de estos expertos para lograr la coordinación, porque eso conduciría a estandarización en vez de innovación.

En las Adhocracias los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multi-disciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico.

Tiende a usar conjuntamente las bases funcional y de mercado para agrupamiento, en una estructura matricial. Los expertos son agrupados en unidades funcionales para propósitos internos pero luego son desplegados en grupos de proyecto para llevar a cabo su trabajo básico de innovación.

El ajuste mutuo es el mecanismo coordinador principal de la Adhocracia. Se establecen gerentes integradores y posiciones de enlace para coordinar los esfuerzos entre las unidades funcionales y los grupos de proyecto; se favorece la estructura matricial para lograr un agrupamiento a la vez funcional y de mercado.

La Adhocracia es descentralizada. Los expertos son distribuidos a través de la estructura, especialmente en los rangos de staff de apoyo y gerenciales así como en el núcleo operativo. La centralización de la Adhocracia se denomina: selectiva, tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. El poder de decisión está distribuido entre gerentes y no-gerentes, en todos los niveles de la jerarquía, de acuerdo con la naturaleza de las distintas decisiones a tomarse. En la Adhocracia nadie monopoliza el poder de innovar.

### **11.1.2. La Adhocracia Operativa**

La Adhocracia operativa innova y resuelve problemas directamente en nombre de sus clientes. Sus especialistas deben interactuar informalmente por ajuste mutuo en grupos de proyecto orgánicamente estructurados.

Un rasgo clave de la Adhocracia operativa es que sus trabajos administrativo y operativo tienden a fusionarse en un solo esfuerzo.

### **11.1.3. La Adhocracia Administrativa**

La Adhocracia administrativa emprende proyectos para servirse a sí misma; y hace una aguda distinción entre su componente administrativo y su núcleo operativo. El núcleo operativo es truncado (separado del resto de la organización) para que el componente administrativo que queda pueda ser estructurado como una Adhocracia.

## **11.2. El componente administrativo de las adhocracias**

En la Adhocracia Administrativa y en la Operativa hay poca necesidad de que los gerentes de línea ejerzan estrecha supervisión directa sobre los operarios. Los gerentes se convierten en miembros funcionales de los grupos de proyecto, con especial responsabilidad de efectuar coordinación entre ellos.

El staff de apoyo juega un rol importante en la Adhocracia, es la parte clave de la Adhocracia Administrativa, porque allí es donde esta configuración aloja la mayoría de los expertos de quienes tanto depende. La Adhocracia Operativa también depende de expertos, pero como retiene su núcleo operativo, aloja a muchos de ellos también en su staff de apoyo.

La Adhocracia no confía en la estandarización para la coordinación, tiene poca necesidad de una estructura para desarrollar sistemas de regulación.

El componente administrativo de la Adhocracia emerge como una masa orgánica de gerentes de línea y expertos staff (con operadores en la Adhocracia Operativa), trabajando juntos en relaciones siempre cambiantes sobre proyectos ad hoc. En la Adhocracia Operativa, esta masa incluye la línea media, el staff de apoyo, la tecnoestructura y el núcleo operativo. La Adhocracia Administrativa incluye todos éstos excepto el núcleo operativo, que es mantenido aparte en una estructura truncada, burocrática, indicada por la sección punteada debajo de la masa central.

## **11.3. Formación de estrategias en la adhocracia**

En la Adhocracia el control de proceso de formulación de estrategias no está claramente ubicado, en la cumbre estratégica ni en otra parte.

Es mejor considerar el proceso como una formación de estrategia, porque la estrategia en estas estructuras no es tanto formulada conscientemente por individuos como formada implícitamente por las decisiones que éstos toman, una a la vez.

Es en las decisiones específicas dentro y acerca de proyectos, que surgen las estrategias en la Adhocracia. Eso es porque cuando el propósito central de una organización es innovar, los resultados de sus esfuerzos nunca pueden ser predeterminados. No puede especificar una estrategia completa por adelantado, antes de tomar sus decisiones.

La Adhocracia no puede confiarse extensivamente en el planeamiento de la acción.

En la Adhocracia Operativa, su estrategia cambia a medida que cambian los proyectos. Si la estrategia se estabiliza, la estructura deja de ser una Adhocracia.

La estrategia de la Adhocracia Operativa evoluciona continuamente a medida que son tomadas cientos de decisiones de este tipo cada año en formas complicadas. Cada proyecto deja su impresión sobre la estrategia. Todos los que quedan involucrados (gerentes de niveles alto y medio, especialistas, staff y operadores) influyen en la estrategia que se forma. Por eso es que la Adhocracia

Operativa es descentralizada selectivamente, tanto en la dimensión horizontal como en la vertical. El poder de decisión está ampliamente distribuido, en las formas más complicadas, entre personal gerencial y no gerencial, en todos los niveles de la jerarquía.

La Adhocracia Administrativa tiende a concentrar su atención sobre menos proyectos, que involucran más gente en relaciones interdependientes.

La Adhocracia Administrativa se estructura a sí misma como un sistema de constelaciones de trabajo, cada una ubicada en el nivel de la jerarquía proporcionando a los tipos de decisiones funcionales que debe tomar. Cada constelación utiliza los gerentes de línea y especialistas de staff que necesita y les distribuye poder según la pericia que se requiera en las decisiones que deben tomarse. Por eso, la Adhocracia Administrativa está descentralizada selectivamente también en las dimensiones horizontal y vertical.

La necesidad de estructurar los esfuerzos de los especialistas también sugiere una necesidad de planeamiento de la acción en la Adhocracia Administrativa. El problema es que aunque el fin o la meta de la organización pueden ser conocidos, los medios para alcanzarlos no lo son. Solo puede tener lugar un tipo general de planeamiento de la acción, uno que establece guías amplias y flexibles dentro de las que las constelaciones de trabajo pueden proceder a tomar sus decisiones específicas. Por lo tanto, es solo a través de las decisiones específicas que evolucionan las estrategias.

## **11.4. Los roles de la cumbre estratégica**

Los altos gerentes de la cumbre de la Adhocracia pueden no dedicar mucho tiempo a formular estrategias explícitas, pero deben dedicar una buena parte de su tiempo a las luchas que surgen sobre elecciones estratégicas, y a manejar otros problemas que se originan en todas estas estructuras fluidas.

Los altos gerentes deben dedicar también una gran cantidad de tiempo a controlar los proyectos.

El rol individual más importante del alto gerente de la Adhocracia (especialmente de la Adhocracia Operativa) es el de enlace con el ambiente externo.

## **11.5. CONDICIONES DE ADHOCRACIA**

### **11.5.1. Ambiente básico**

La Adhocracia está ubicada claramente en un ambiente que es a la vez dinámico y complejo. Un ambiente dinámico pide una estructura orgánica y uno complejo pide una estructura descentralizada. Y la Adhocracia es la única configuración que es a la vez orgánica y relativamente descentralizada.

## Capítulo 12

# 13. MAS ALLA DE CINCO

### 12.1. LAS CINCO CONFIGURACIONES COMO UN SISTEMA

Las configuraciones como un conjunto de arrastres básicos sobre la organización

La configuración representa un grupo de cinco fuerzas que arrastran a las organizaciones en cinco direcciones diferentes:

1) El arrastre ejercido por la cumbre estratégica para centralizar, para coordinar por supervisión directa, y así estructurar la organización como una Estructura Simple.

2) El arrastre ejercido por la tecnoestructura, para coordinar por estandarización para incrementar su influencia, y así estructurar la organización como una Burocracia Mecánica.

3) El arrastre ejercido por los operadores para profesionalizar, para coordinar por la estandarización de destrezas a fin de maximizar su autonomía, y estructurar así la organización como una Burocracia Profesional.

4) El arrastre ejercido por los gerentes medios para balcanizar, para que se les dé la autonomía de manejar sus propias unidades, con la coordinación restringida a la estandarización de productos, y así estructurar la organización como una Forma Divisional.

5) El arrastre ejercido por el staff de apoyo (y por los operadores también, en la Adhocracia Operativa), por colaboración (e innovación) en la decisión, para coordinar por ajuste mutuo, y así estructurar la organización como una Adhocracia.

### 12.2. HACIA SEIS... Y MAS ALLA

La configuración MISIONERA tiene su propio mecanismo coordinador clave: la socialización o estandarización de normas; y un parámetro de diseño principal

correspondiente: el adoctrinamiento; y una sexta parte clave de la organización: la ideología.

La configuración Misionera pura es construida alrededor de una misión inspiradora y un grupo acompañante de creencias y normas. La configuración Misionera es una forma de Burocracia, ya que coordina basándose en la estandarización de normas, es además inflexible y no adaptable: la misión tiene que ser diferenciada e inspiradora, pero ni ésta ni el grupo de normas que la rodean pueden ser cambiadas.

Una división de trabajo floja existe en toda ella, con rotación de tarea en vez de especialización de tarea, y mínima o aun ninguna distinción entre gerente y operador o entre línea y estado mayor (staff). La organización logra la forma más pura de descentralización, sin ningún grupo privilegiado (es la configuración más cercana al ideal democrático, aunque requiere un fuerte y carismático liderazgo y una Estructura Simple como condición primordial para crear la ideología). El agrupamiento es sobre base de mercado (misión) en una unidad relativamente pequeña. Si la organización crece, tenderá a seguir dividiéndose en unidades pequeñas (o enclaves), cada una autónoma excepto por su participación en la ideología común. El contacto personal es el único camino para mantener la fuerte ideología.

La configuración Misionera perfecta tiende a exhibir una ausencia de otras: casi ninguna supervisión directa ni estandarización de trabajo o productos o destrezas; luego, mínima jerarquía, ninguna tecnoestructura, casi ninguna línea media, y una virtual ausencia de formalización, capacitación externa, planeamiento de la acción y control de desempeño. Cualquiera sea el ajuste mutuo necesario para reforzar la estandarización de normas, éste puede ser logrado informalmente, con poca necesidad de dispositivos de enlace semiformales.



# Índice general

<b>1. FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS</b>	<b>2</b>
1.1. Coordinación en cinco . . . . .	2
1.2. La organización en cinco partes . . . . .	3
1.3. El funcionamiento de la organización . . . . .	4
<b>2. DISEÑOS DE POSICIONES INDIVIDUALES</b>	<b>6</b>
2.1. ESPECIALIZACIÓN DE TAREA . . . . .	6
<b>3. DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA</b>	<b>11</b>
<b>4. RELLENANDO LA SUPERESTRUCTURA</b>	<b>18</b>
4.1. Sistemas de planeamiento y control . . . . .	18
<b>5. DESEÑANDO LA DESCENTRALIZACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>6. AJUSTANDO EL DISEÑO A LA SITUACIÓN</b>	<b>29</b>
<b>7. CAPÍTULO 7 y 8 EL DISEÑO COMO CONFIGURACIÓN</b>	<b>37</b>
<b>8. LA BUROCRACIA MECÁNICA</b>	<b>41</b>
<b>9. 10. LA BUROCRACIA PROFESIONAL</b>	<b>45</b>
9.1. La naturaleza burocrática de la estructura . . . . .	46
9.2. El proceso de encaillamiento . . . . .	46
9.3. Centralización en el núcleo operativo . . . . .	47
9.4. La descentralización en la burocracia profesional . . . . .	48
9.5. La estructura administrativa . . . . .	48
9.6. Los roles del administrador profesional . . . . .	48
9.7. La formulación de estrategias en la burocracia profesional . . . . .	49
9.8. Condiciones de la burocracia profesional . . . . .	49
9.9. Cuestiones asociadas con la burocracia profesional . . . . .	50
9.9.1. Problemas de coordinación . . . . .	50
9.9.2. Problemas de discrecionalidad . . . . .	50
9.10. Problemas de innovación . . . . .	51

9.11. Respuestas disfuncionales . . . . .	51
<b>10.11. LA FORMA DIVISIONAL</b>	<b>52</b>
10.1. LA ESTRUCTURA BASICA . . . . .	52
10.2. La estructura de las divisiones . . . . .	53
10.3. Los poderes de las divisiones y del cuartel general . . . . .	54
10.4. CONDICIONES DE LA FORMA DIVISIONAL . . . . .	55
10.4.1. Diversidad del mercado . . . . .	55
10.4.2. Sistema técnico . . . . .	55
10.4.3. Ambiente . . . . .	55
10.4.4. Edad y tamaño . . . . .	55
10.4.5. Poder . . . . .	56
10.5. ETAPAS EN LA TRANSICION HACIA LA FORMA DIVISIONAL	56
10.5.1. La forma integrada . . . . .	56
10.5.2. La forma de subproducto . . . . .	56
10.5.3. La forma de producto relacionado . . . . .	56
10.6. La forma conglomerada . . . . .	56
10.7. ALGUNAS CUESTIONES ASOCIADAS CON LA FORMA DIVISIONAL . . . . .	57
<b>11.12. LA ADHOCRACIA</b>	<b>58</b>
11.1. DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA BASICA . . . . .	58
11.1.1. Los parámetros de diseño . . . . .	58
11.1.2. La Adhocracia Operativa . . . . .	59
11.1.3. La Adhocracia Administrativa . . . . .	59
11.2. El componente administrativo de las adhocracias . . . . .	60
11.3. Formación de estrategias en la adhocracia . . . . .	60
11.4. Los roles de la cumbre estratégica . . . . .	61
11.5. CONDICIONES DE ADHOCRACIA . . . . .	61
11.5.1. Ambiente básico . . . . .	61
<b>12.13. MAS ALLA DE CINCO</b>	<b>62</b>
12.1. LAS CINCO CONFIGURACIONES COMO UN SISTEMA . . .	62
12.2. HACIA SEIS... Y MAS ALLA . . . . .	62