

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Libro “Diseño de Organizaciones Eficientes” de Mintzberg.

### UNIDAD 4 Estructuras Organizativas.

#### 4.1 Diseño de estructuras. Fundamentos del diseño: coordinación y división del trabajo.

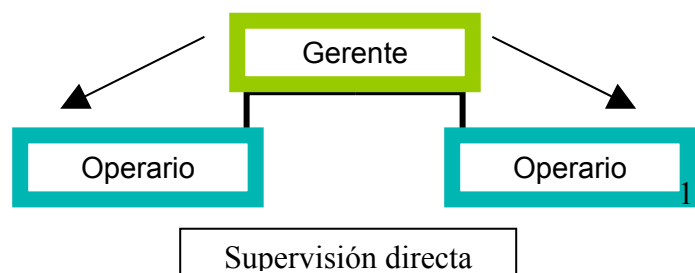
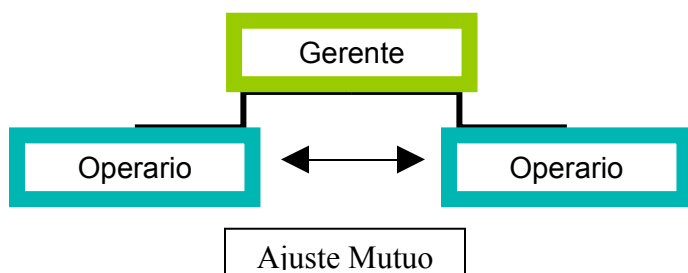
Definición de estructura organizacional: La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

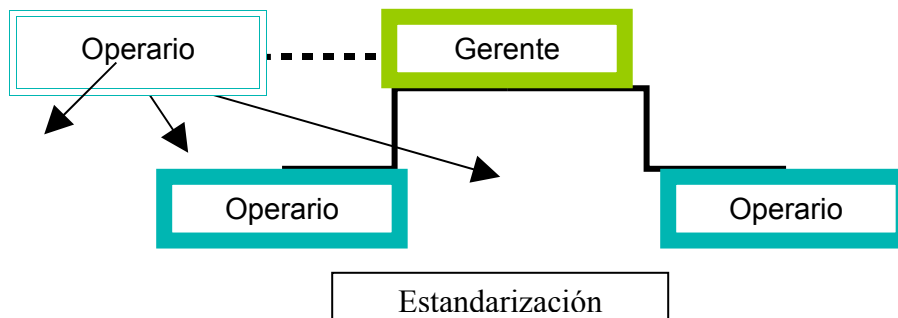
Mecanismos coordinadores: Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

- 1) Ajuste Mutuo: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario)
- 2) Supervisión directa: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.

- 3) Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades)
- 4) Estandarización de producción o de resultados: Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.
- 5) Estandarización de destrezas o conocimientos: Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.





\* El mecanismo coordinador a ser utilizado dependerá de las circunstancias a las que se enfrente la organización.

\* Los cinco mecanismos de coordinación son de alguna manera sustituibles entre sí.

División del trabajo Permite observar a la organización dividida en “sectores” (partes) - Figura 1 -

1) Núcleo Operativo: Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios. Sus funciones básicas son:

- a. Asegurar los insumos para la producción.
- b. Transformar los insumos en productos terminados
- c. Distribuir los productos
- d. Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.

2) Cumbre estratégica: Esta compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo directo. La cumbre estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largo de tomas de decisiones. El ajuste mutuo es los mecanismos coordinador preferido entre los gerentes de la misma cumbre estratégica. Sus funciones son:

- a. Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.

- b. Satisfacer las necesidades de quien controlan o ejercen influencia sobre la organización.
  - c. Implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando designa a los responsables de las distintas unidades.
  - d. Diseñar la estrategia global
  - e. Administrar las relaciones con el contexto.
- 3) Línea media: Es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la cadena de autoridad, se vuelven más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, mas centradas en la corriente de trabajo misma.
- 4) Tecnoestructura: Incluye a los analistas que se ocupan de la estandarización:
- a. Los que estandarizan destrezas son analistas de personal
  - b. Los que estandarizan procesos son analistas de estudios de trabajo
  - c. Los que estandarizan los resultados son los analistas de planeamiento y control.
- 5) Staff de apoyo: Son las unidades especializadas que brindan servicios adicionales

#### Funcionamiento de la organización: - Figura 2 -

- **Sistema de autoridad formal**: Se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.
- **Red de flujos regulados**: Es una visión de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía. Aquí se pone mayor énfasis en la estandarización que en la supervisión directa.
- **Sistema de comunicaciones informales**: No observan divisiones de áreas ni jerarquías, sino que se representan los flujos de comunicaciones informales por lo cual se enfatiza el ajuste mutuo. También se lo conoce como socio grama.
- **Sistema de constelaciones de trabajo**: La base de la visión es que la gente se agrupa con sus pares para realizar su trabajo, sin importar la jerarquía. Cada grupo trata con decisiones apropiadas a s propio nivel en la jerarquía y esta unido flojamente con los otros.
- **Sistema de procesos de decisión ad hoc**: Es una representación de la corriente de una decisión estratégica del principio al fin. Aquí se destacan más que nada los niveles e influencia de cada sector.

De las cinco teorías consideradas de cómo funciona la organización es una superposición combinada de ellas.

- La base a partir de la cual podemos comenzar con la estructuración de organizaciones se compone de un conocimiento acerca de los mecanismos

coordinadores, las partes de la organización y la complejidad de su funcionamiento.

- La división del trabajo y la coordinación de tareas en la organización pueden ser afectad por los parámetros de diseño pero considerados dentro del contexto en que se desenvuelven (factores de situación)

#### 4.2 Parámetros de diseño: concepto e importancia. Grupos: para el diseño de posiciones individuales, de la superestructura, de los encadenamientos laterales, del sistema de toma de decisiones.

Diseño de la estructura organizacional	<b>Bases:</b> Son dos división del trabajo y coordinación	De su combinación surgen las diferentes <b>configuraciones estructurales</b>
	<b>Herramientas:</b> Son 9 parámetros de diseño, son variables controlables.	
	<b>Factores situacionales:</b> Son 4 variables incontrolables o semicontrolables.	

Parámetros de diseño: Son herramientas de las que dispone el administrador al momento de diseñar la estructura organizacional. Le permiten lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la organización. Son nueve (9) y se los clasifica según su finalidad en:

- 1.- Parámetro para el diseño de las posiciones individuales (puestos y cargos)
  - a. Especialización de tareas (facilita la división del trabajo)
  - b. Formalización del comportamiento (facilita la coordinación)
  - c. Capacitación y adoctrinamiento. (Estandarización de destrezas)
- 2.- Parámetro para el diseño de la superestructura (departa mentalización)
- 3.- Parámetro para el diseño de los encadenamientos laterales (comunicación entre departamentos)
- 4.- Parámetro para el diseño del sistema de toma de decisiones.

- Figura 3 –

**1.- Especialización de tareas:** Hace referencia al contenido del cargo (cuantas tareas distintas están contenidas y que tan repetidamente ocurren) y al poder de decisión que posee quien ocupa el cargo sobre el diseño del mismo.

Tipos: Existen dos tipos de especialización:

- a. Especialización Horizontal de tareas: Regula la amplitud o contenido del cargo, puede ser:
  - ❖ **Alta:** Es cuando el cargo contiene pocas tareas (simples o complejas) repetitivas.

- ❖ **Baja:** Es cuando el cargo contiene muchas tareas no repetitivas. También conocida como Ampliación horizontal de tareas.

El objetivo que se persigue con la especialización horizontal de tareas es aumentar la productividad.

- b. Especialización Vertical de tareas: Hace referencia al control que quien ocupa el cargo posee sobre el diseño del mismo. Puede ser:

- ❖ **Alta:** Es cuando quien ocupa el cargo no lo controla...
- ❖ **Baja:** Es cuando quien ocupa el cargo lo controla. También conocida como ampliación vertical de tareas.

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

Especialización por partes de la organización:

		Especialización Horizontal	
		ALTA	BAJA
Especialización Vertical	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Núcleo operativo no calificado</li> <li>• Staff de apoyo no calificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea media inferior</li> </ul>
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Núcleo operativo calificado</li> <li>• Staff de apoyo calificado</li> <li>• Tecnoestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumbre estratégica</li> <li>• Línea media superior</li> </ul>

**2.- Formalización del comportamiento:** Consiste en regular el contenido de los cargos mediante normas escritas contenidas en manuales. Su objetivo es facilitar la coordinación mediante el mecanismo de estandarización de procesos de trabajo. De este modo se reduce la variabilidad del comportamiento permitiendo la predicción de su comportamiento y mayor control sobre sus tareas.

Tipos:

- a) Por la posición: Cuando las regulaciones recaen sobre el cargo y esta contenido en los manuales descriptivos del cargo.
- b) Por la corriente: Cuando las regulaciones se utilizan para vincular funciones pertenecientes a distintos cargos permitiendo el desarrollo de las actividades, están contenidas en los manuales de procedimientos.
- c) Por regla: Cuando las regulaciones son comunes a todos o a la mayoría de los cargos, están contenidas en los manuales de políticas.

Las estructuras con alta formalización se denominan burocráticas y las que tienen baja formalización, orgánicas.

**Objetivos de la formalización:**

- 1) Asegurar la consistencia mecánica que lleva a la producción eficiente. Se vincula con la alta especialización horizontal de tareas.
- 2) Asegurar el trato imparcial hacia el cliente.
- 3) Asegurar los estándares de calidad
- 4) Facilitar la comunicación, coordinación y control porque hacen mas predecibles las tareas

**3.- Capacitación y adoctrinamiento:**

La capacitación es el proceso por el cual una persona aprende los conocimientos y habilidades relacionados con el desempeño de un cargo. Facilita la coordinación en cargos que desarrollan tareas complejas a través del mecanismo de estandarización de destrezas.

El adoctrinamiento es el proceso por el cual los miembros de una organización internacionalizan las normas organizacionales (cultiva valores de la organización). El los cargos que se desarrollan lejos de la parte central, en los que atienden al publico por ejemplo y los que manejan información secreta y reservada.

Es un parámetro importante en aquellos cargos que se ocupan de la atención al cliente para asegurar la buena imagen de la organización o en aquellos otros que manejan tareas delicadas y secretas (niveles gerenciales, de investigación y desarrollo, etc) o que se desarrollan en lugares alejados de la casa central.

**4.- Agrupamiento en Unidades (Diseño de la Superestructura):**

Tiene por objetivo diseñar las unidades (sectores, secciones, de parámetros) a partir del agrupamiento de los distintos cargos. Su objetivo final es establecer el sistema de autoridad formal y constituir la jerarquía organizacional que queda refleja en el organigrama.

Base de agrupamiento:

- Agrupamiento de mercado: Son constituidos para brindar una mejor atención al mercado (consumidores)

- 1) Por Lugar
- 2) Por producción
- 3) Por cliente

- Agrupamientos funcionales: Son utilizados para facilitar la gestión interna de la organización.

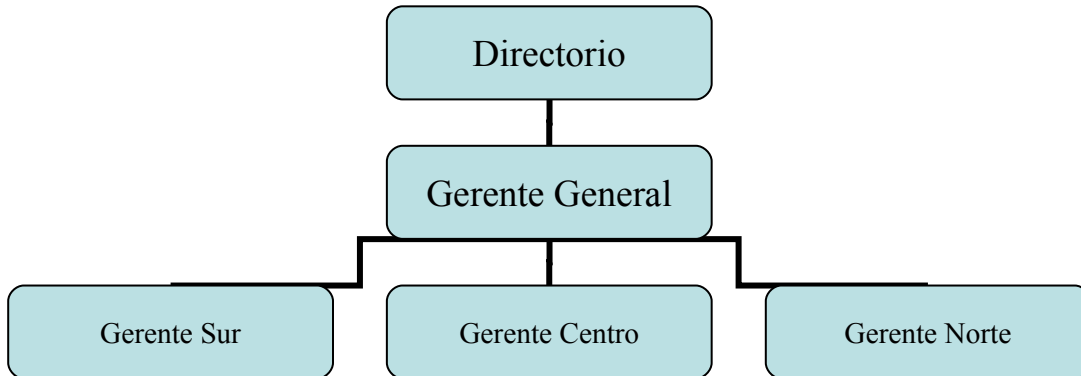
- 4) Por funciones o procesos de trabajo
- 5) Por conocimientos o destreza

- Agrupamiento funcional o de mercado: Depende de la intención de constituirse.

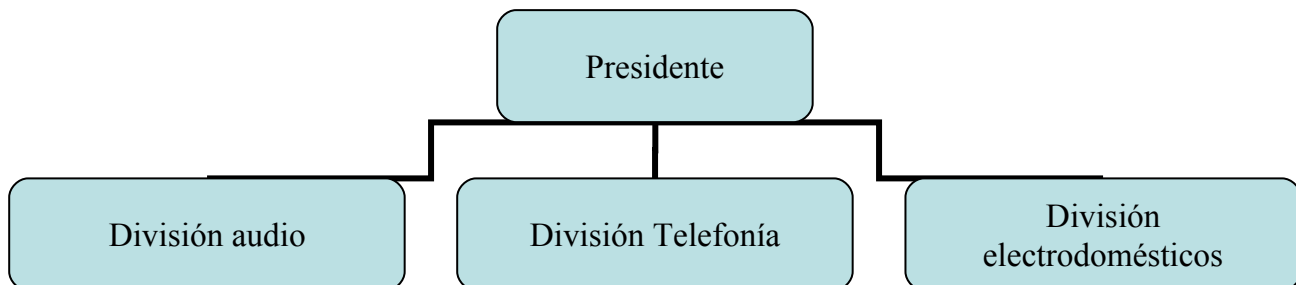
- 6) Por tiempo

**AGRUPAMIENTO DE MERCADO:**

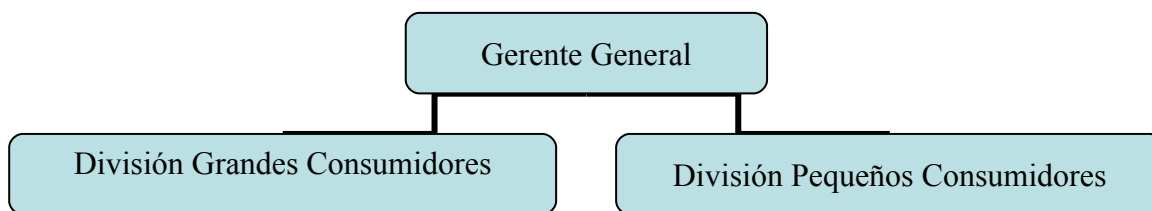
1- POR LUGAR: Los cargos se agrupan teniendo en Cta. la ubicación geográfica en la que desarrollan sus tareas.



2- POR PRODUCCIÓN: Los cargos se agrupan de acuerdo con los productos fabricado o los servicios prestados



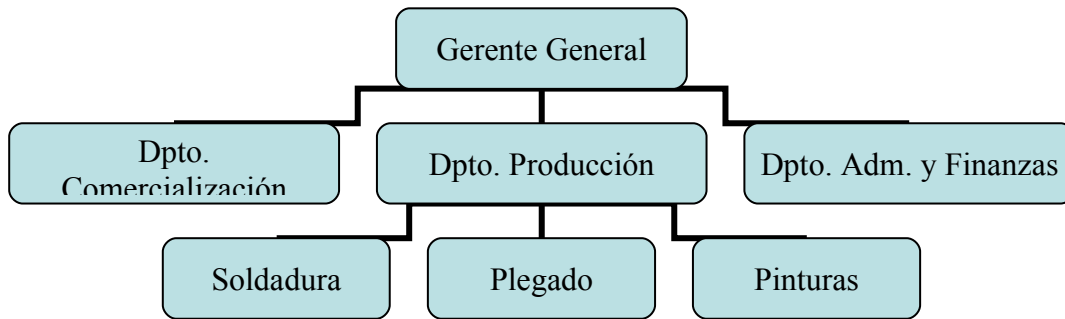
3- POR CLIENTE: Los cargos de agrupan para satisfacer necesidades de distintos tipos de clientes o consumidores



**AGRUPAMIENTOS FUNCIONALES**

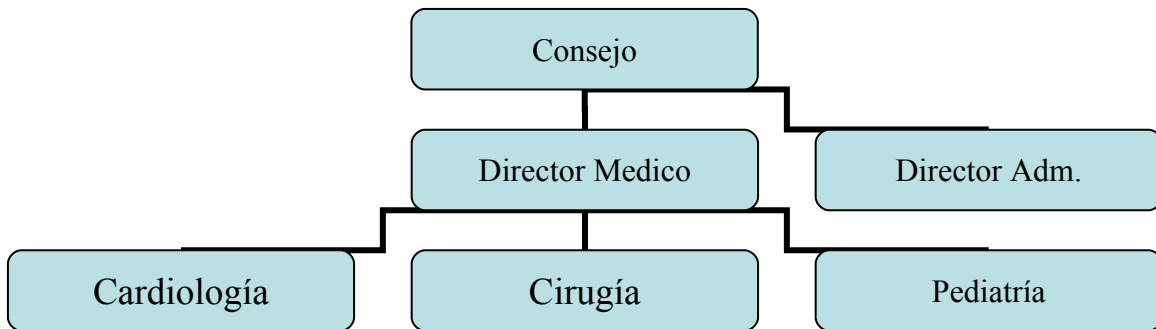
4- POR FUNCIONES O PROCESOS:

Responde a reunir los cargos de acuerdo con la similitud de tareas que se desarrollan en los mismos.



**5- POR CONOCIMIENTOS O DESTREZAS**

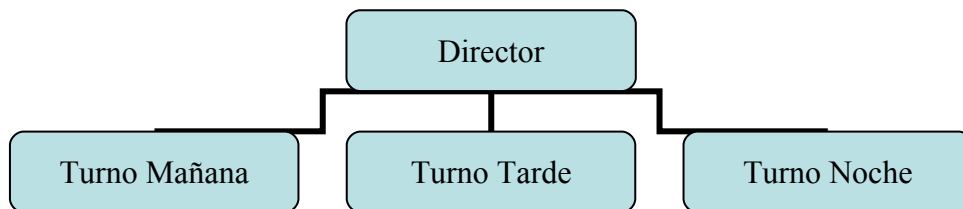
Los cargos se agrupan teniendo en Cta. Los conocimientos y habilidades que los individuos traen al cargo que ocupan. Se ve en organizaciones donde los núcleos operativos son profesionales.



**AGRUPAMIENTO FUNCIONAL O DE MERCADO**

**6-POR TIEMPO:**

Los cargos se agrupan teniendo en Cta. el momento en el que es realizado el trabajo.



**Criterios para el agrupamiento**

Para poder elegir una u otra base de agrupamiento se debe recurrir a criterios básicos, relacionados con el tiempo de vinculaciones existentes entre los cargos dentro de la organización.



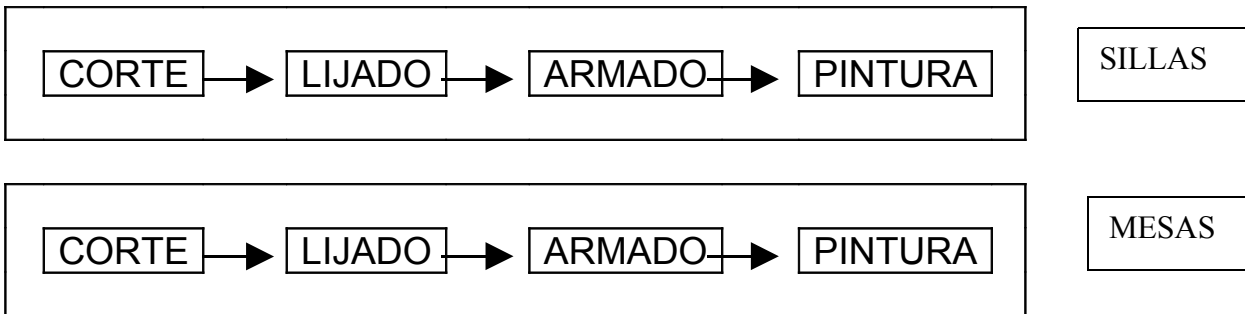
Estas vinculaciones son denominadas interdependencias:

- 1-interdependencia de la Cte. de trabajo
- 2-interdependencia de proceso de trabajo
- 3-interdependencia de escala de trabajo
- 4-interdependencia social

**1-INTERDEPENDENCIA DE LA CTE DE TRABAJO:**

Hacen referencia a las relaciones que en forma secuencial se establecen entre funciones pertenecientes a los distintos cargos para desarrollar una actividad o alcanzar un obj. Son las más importantes en aquellas empresas de gran tamaño con un alto volumen de producción y venta y que funcionan bajo un sistema de producción masiva o continua. Hace referencia a las líneas de producción.

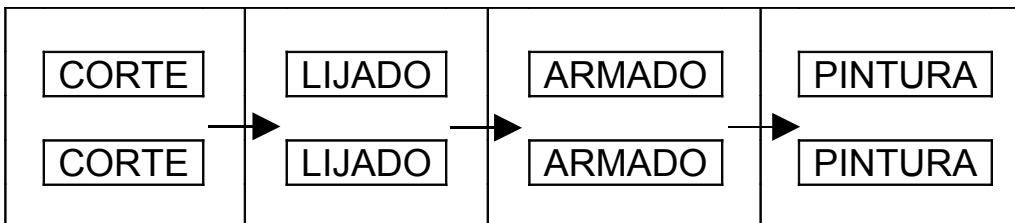
Si predominan estas interdependencias deberíamos optar por agrupamientos de mercado al diseñar las unidades. Ej. Madera.



**2-INTERDEPENDENCIA DE PROCESOS DE TRABAJO**

Estas relaciones entre cargos dan prioridad a la especialización de tareas para lograr mayor eficiencia y productividad. Son las que predominan en organizaciones con Sist. De producción intermitente y ventas que las masivas o continuas.

Cuando las prioritarias son la interdependencia de procesos deberíamos elegir agrupamientos funcionales.



**3-INTERDEPENDENCIA DE LA ESCALA DE TRABAJO**

Se relacionan con las economías de escala en el sentido de que a veces las unidades tienen que diseñarse de modo que alcancen una dimensión lo suficientemente grande para funcionar eficientemente.

Si predominan estas interdependencias elegiremos agrupamientos funcionales.

#### 4-INTERDEPENDENCIAS SOCIALES

Dan prioridad a las relaciones que necesariamente deben establecerse entre quienes ocupan cargos que habrían de desarrollar tareas que demandan mucha comunicación indirecta e informal. Ej. Tareas de innovación, creativas, profesionales, las de diseño de publicidades, consultoras, etc.

Si predominan estas interdependencias convendrá elegir agrupamientos funcionales.

**5-Dimensión de la unidad:** hace ref. A la cantidad de cargos o posiciones que forman una unidad. Este parámetro es usado para definir cuantos cargos podrán ser contenidos en c/ unidad.

Tradicionalmente esta cuestión se asocia con el principio de extensión del control, es decir cuantas personas pueden ser supervisadas por otra.

Según Mintzberg este análisis es incompleto porque toma en Cta. Solamente un mecanismo coordinador, la supervisión directa. Por eso propone un análisis de tres pasos:

- I) Determinar las características de las tareas a desarrollar dentro de la unidad por ejemplo “simples y repetitivas”, “variadas y complejas”, etc.
- II) Establecer en función de las tareas características el mecanismo coordinador más adecuado para coordinar las tareas. “Simples y repetitivas (estandarización)”, “tareas complejas, variadas y creativas (ajuste mutuo).
- III) Definido el mecanismo coordinador se establece la posible dimensión de la unidad o su posible tamaño. Si es el ajuste mutuo la dimensión será reducida (pocos cargos hasta 5). Si es la supervisión directa, serian unidades de mediana dimensión hasta 15 cargos. Si se aplica estandarización, unidades de gran dimensión. Cuando hay más empleados que dependen de un supervisor la estructura es mas chata y amplia de lo contrario es alta.

Las extensiones de control más amplias fueron encontradas en el nivel operativo de empresas de producción masiva. Aquellas por cliente y por procesos tendrían un promedio de entre 15 y 25 operarios.

La estandarización de destreza y de producciones conduce a dimensiones mayores de la unidad. En el caso de destrezas, cuanto más capacitados sean

los empleados necesitan menos supervisión directa y así sus unidades pueden ser mayores. Cuanto más estandarizados sean las producciones (resultados) mayores son las dimensiones Ej. Sucursales de los bancos que mantienen un estrecho control por medio del control

Del comportamiento, reglas, reglamentos y programas de capacitación y desarrollo.

En el caso de grupo de profesionales cuando las tareas a realiza no son interdependientes las unidades tienden a ser mayores y las posiciones mas chicas. Ej. Los contadores en un estudio contable, los profesores en una universidad o investigaciones de un laboratorio.

#### LA DIMENSION DE LA UNIDAD SERA MÁS GRANDE (CHATA) CDO:

- 1) Haya similitud de tareas: repetitivas, iguales, entre 20 y 100 empleados
- 2) Se aplique estandarización de los 3 tipos
- 3) Haya necesidad por parte de los empleados de autonomía y autorrealización
- 4) Haya necesidad de reducir la distorsión en la Cte. de coordinación.

#### LAS UNIDADES SON MÁS PEQUEÑAS (ALTAS) CDO:

- 1) Haya necesidad de supervisión directa estrecha
- 2) Necesidad de ajuste mutuo entre tareas interdependientes o complejas
- 3) Si el gerente tiene otras tareas que desarrollar
- 4) Si existe la necesidad de los miembros de la unidad de tener acceso al gerente para consultas,

#### DIMENSION EN LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

Esperaríamos encontrar dimensiones mayores en el núcleo operativo. En la línea media o gerentes donde hay agrupamiento por mercado (dimensión mayor) y cuando hay agrupamiento por funciones las dimensiones son menores. Puede darse una línea media alargada y ondulada, más chata en agrupamientos de mercado y más altas cdo. El agrupamiento es por función.

La Tecnoestructura tiene dimensiones más pequeñas en gral. Por el tipo de tareas que realizan.

El staff de apoyo hay unidades más pequeñas o más grandes según el tipo de tareas que realizan ej. Staff legal y cafetería respectivamente.

#### **PARÁMETROS PARA DISEÑO DE LOS ENCADENAMIENTOS LATERALES (cuadro anexo)**

El objetivo es lograr la coordinación entre unidades (horizontalmente)

#### **I- Sistema de planeamiento y Control:**

- a) **Planeamiento de la acción:** surge como el medio por el cual las desiones y acciones no rutinarias de una organización se puede

integrar bajo un sistema y así facilitar el control, lo que es alcanzado por adelantado en el tablero.

Busca regular acciones específicas, necesarias para el logro de los objetivos a ser ejecutados en un momento específico.

Es usado preferentemente en organizaciones cuyas unidades, están agrupadas sobre bases funcionales

Preg. Parcial!!! ¿En que se usa planeamiento de la acción?

No coincide autonomía en las unidades porque su principal objetivo es la regulación y el control.

ME DICE COMO SE DEBE (pasos a seguir p/ aumentar las ventas) QUE COMO y CUANDO

- b) **Control de desempeño:** regula el comportamiento en gral. Estableciendo resultados a alcanzar para luego verificar su cumplimiento. Ej. Disminuir los costos, aumentando las ganancias, compra de maquinaria especial.

Pret Parcial!!!! ¿En que se usa? En organizaciones agrupadas sobre base de mercado

El objetivo es conceder a las unidades lo suficiente libertad y autonomía para funcionar. Solo se controlan los resultados a alcanzar los cuales deben ser susceptibles de medición cuantitativa. Sirve para medir y motivar por la autonomía y cumplimiento de objetivos.

ME DICE EL "QUE", lo que debo alcanzar el cómo depende de l gerente.

## II-Dispositivos de enlace

Recurrimos a estos cuando las ni las tres formas de estandarización, ni la supervisión directa fueron suficientes para lograr la coordinación recurriendo al ajuste mutuo (quedan interdependencias que no pueden ser ajustadas):

### 1- INDIVIDUALES

a) **Posiciones de enlace:** establece un contacto directo, es aquella persona con un cargo formalmente establecido en la organización cuya función es coordinar el trabajo de 2 unidades dejando de lado los canales verticales (niveles jerárquicos). Su poder es informal, no tiene poder de mando y no deriva del cargo que ocupa sino de los conocimientos que les son reconocidos (experiencia)

b) **Gerente Integrador:** se recurre al cuando se requiere coordinación entre varias unidades. Se lo define como a una posición de enlace con autoridad formal con algo de poder de mando. Este poder se extiende sobre las decisiones de los responsables de las distintas unidades pero nunca sobre el personal de dichas unidades. Ej. Gerente de proyecto de la universidad, investigación.

### 2- COLECTIVOS

**a) Fuerzas de tareas:** se utiliza cuando se requiere un contacto y es una comisión formada para llevar a cabo una tarea en particular y luego se desarma, es transitoria (Ej. La compra de una maquinaria)

**b) Comisión Permanente:** es una comisión interdepende departamental que se reúne con mayor regularidad para resolver problemas de interés común

**c) Estructura Matricial:** Cuando ninguna base es suficiente para contener todas las interdependencias que se presentan se recurre a esta estructura porque permite trabajar simultáneamente con 2 o más bases de agrupamiento (funcional y de mercado), para ello se sacrifica el principio de unidad de mando. En ella los distintos gerentes de línea son iguales y conjuntamente responsables por las mismas decisiones y se ven obligados a conciliar las diferencias que surjan de ellos.

## PARÁMETROS PARA EL DISEÑO DE TOMA DE DECISIONES

Cuando nos referimos a centralización o descentralización enfocamos nuestra atención en determinar quien controla el proceso de toma de decisiones. Cuando todos los pasos de dicho proceso son controlados por una sola persona la estructura será centralizada y en la medida en que alguno de los pasos sean delegados en otras personas, la estructura será descentralizada.

La centralización es el medio más cerrado de coordinación.

La estructura descentralizada surge por necesidad de división del trabajo cuando la persona no puede atender todos los pasos del proceso decisorio.

### Razones para descentralizar:

1-motivación (autonomía, independencia)

2-capacitación: me sirve para que sea más eficiente y el día de mañana cubrir los cargos vacantes.

3-responder rápidamente a las actividades locales.

4-los gerentes ven los errores que ocurren debajo de las líneas más bajas recargándose y haciéndose cuello de botella y porque no están tan cercanos a los problemas más comunes.

## PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES (FINAL)

1-Obtener la Información

2-Clasificarla

3-Elección (gte. Si o si, no puede delegarlo)

4-autorización (ídem anterior)

5-ejecución

3 y 4 poder formal implica descentralización vertical

1, 2 y 5 poder informal implica descentralización horizontal

En la organización centralizada las cinco etapas son llevadas a cabo por una sola persona.

En la organización descentralizada las etapas son llevadas a cabo por distintas personas.

## **DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL (SELECTIVA Y PARALELA)**

Delega poder formal hacia abajo en la cadena de autoridad formal. La cumbre estratégica puede elegir quedarse con ese poder (centralización) o delegarlo hacia abajo.

**SELECTIVA:** el poder sobre los distintos tipos de decisiones recae en distintos lugares de la organización (p89).

Hay constelación de trabajo agrupadas en una base funcional que deja bastantes interdependencias que se resuelven por el ajuste mutuo.

El poder para la toma de decisiones estratégicas lo retiene la cumbre estrategia ayudado por los staff de apoyo y tecnoestructura. Las decisiones particulares de cada sector la toma de decisiones le corresponde a los que tienen mas relación con la información (marketing).

**PARALELA:** la línea media esta engrosada porque tiene el poder de toma de decisiones. El poder baja a las líneas medias.

Los gerentes toman las decisiones (base mercado) es una descentralización relativa porque la línea de autoridad no llega al núcleo operativo y no descentralizan del todo.

Se coordina con el control de desempeño a través de los objetivos o estandarización de resultados.

Se refiere a la delegación de poder para la toma de decisiones de distinto tipo a un mismo lugar o cargo (línea media) se aplica a agrupamiento sobre bases de mercado y el objetivo es brindarle autonomía a las unidades para la toma de sus propias decisiones. Ej. Estructura divisionalizada. Las unidades se coordinan y controlan a través del control de desempeño y estandarización de resultados.

**DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL:** Es el cambio de poder de gerentes de línea a no gerentes (de staff) o más exactamente a gtes de staff, analistas, especialistas de apoyo u operadores. Es decir que el poder para la toma de decisiones va desde la cumbre estratégica a la tecno estructura, staff de apoyo y núcleo operativo.

Este enfoque se centra en el poder informal y si lo relacionemos con las etapas 1, 2 y 3 del proceso decisorio porque están aconsejando.

## **ETAPAS EN LA DESCENTRALIZACIÓN (p 98)**

1-el poder recae en un solo individuo generalmente en virtud del cargo que ocupa (el gte)

2-poder en mano de los analistas: pierde poder la línea media y al núcleo operativo porque estandariza todo. Cuando una organización confía en los sistemas de estandarización para la coordinación algún poder debe salir fuera de los gerentes de línea media a los diseñadores de estos sistemas (tecnoestructura) dependiendo del grado de estandarización. Este tipo de descentralización horizontal es limitada porque centraliza verticalmente al reducir el poder de los gtes de línea media.

3-poder a los expertos: en esta etapa la organización depende del conocimiento especializado, el poder esta donde se encuentra el conocimiento ya sea en la tecnoestructura, estaf de apoyo o núcleo operativo.

Existen 3 tipos de poder de experto:

a-poder de experto informal sobre impuesto a una estructura de autoridad.

b-poder de experto fusionado con la autoridad formal

c-poder de experto en los operadores (médicos) estructura formada por profesionales.

4-poder en manos de todos: la descentralización completa cuando el poder esta basado en la participación. Todos participan igualmente en la toma de decisiones en una organización democrática (kibutz) Pág. 98

## **AJUSTE DEL DISEÑO A LA SITUACIÓN**

Existe un grupo de factores situacionales o de contingencia que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. Estos factores situacionales son variables incontrolables o semicontrolables y la efectividad de una organización depende del ajuste o contingencia que se logra entre ellos y los parámetros de diseño. Hipótesis de configuración cuando podemos analizar la estructura de los parámetros.

### **1-Edad y Dimensión (examen)**

Analiza como el tamaño y la antigüedad de una organización influyen en la utilización de determinados parámetros de diseño.

**Hipótesis 1:** cuanto más antigua sea la organización mas formalizado será su comportamiento (estructura burocrática)

**Hipótesis 2:** la estructura refleja la antigüedad de la función de la industria. Mintzberg: analiza el proceso de evolución de las empresas lo que implica una evolución desde las empresas familiares, fabricas, los gtes no pueden hacerse cargo y pasan a los gtes. Especialistas y empiezan luego los staff de apoyo y tecnoestructura.

**Hipótesis 3:** cuanto mayor dimensión tenga una organización mas elaborada será su estructura. Es decir mas especializadas sus tareas, mas diferenciadas sus unidades y más desarrollado sí componente administrativo.

**Hipótesis 4:** cuanto mayor dimensión tenga la organización mayor la dimensión promedio de sus unidades

**Hipótesis 5:** a mayor dimensión de la organización mas formalizado su comportamiento porque las tareas son repetitivas.

## **2-Sistema Técnico: (P 108)**

Conjunto de instrumentos que se usan en el núcleo operativo para transformar las materias primas en productos terminados. Dos características del sistema técnico pueden afectar al diseño de la estructura:

I-si el sistema técnico es regulador o no

II-si el sistema técnico es sofisticado o no

I-Regulador: es regulador cuando divide el trabajo del núcleo operativo en tareas simples, especializadas y rutinarias, quitando libertad y autonomía a quienes tienen que usarlo.

**Hipótesis I:** cuanto más regulador sea el sistema técnico, mas formalizado es el trabajo en el núcleo operativo (el control se vuelve más impersonal, se controlan por normas, procedimientos, Etc).

II- Sofisticado: cuando resulta más difícil de comprender, todo es mas complicado, las tareas son interdependientes.

**Hipótesis II:** cuanto más sofisticado sea el sistema técnico mas elaborada será la estructura no operativa, necesitare mas staff de apoyo, técnicos, etc. Y mayor descentralización selectiva de poder profesional hacia ellos.

**Hipótesis III:** la automatización del sistema técnico transforma una estructura burocrática en una orgánica.

## **3-Ambiente:**

Conjunto de cosas, condiciones o influencias que rodean a la organización y cual es la aptitud de la organización para enfrentarlo, predecirlo, comprenderlo, tratar con su diversidad para responder rápidamente a los cambios.

### **I-Estabilidad:**

afecta al diseño de la estructura en lo que respecta a la posibilidad de predecir el trabajo que debe ser realizado. El ambiente varia de estable o predecible a dinámica o impredecible.

**Hipótesis 1:** cuando más dinámico sea el ambiente de una organización más orgánica será su estructura.

### **II-complejidad:**

afecta a la estructura en lo que respecta a la comprensión del trabajo que deberá ser realizado, haciendo referencia al uso de la tecnología. El ambiente puede variar de fácil de comprender o simple a complejo o difícil de comprender.



**Hipótesis 2:** cuanto más complejo es el ambiente mas descentralizada será su estructura.

### III-Diversidad:

se refiere a los mercados atendidos por una organización que pueden variar de integrados o diversificados (por productos, clientes o zonas geográficas)

**Hipótesis 3:** cuanto más diversificados sean los mercados de una organización mayor sera la tendencia a agrupar las unidades sobre bases de mercado.

### IV-hostilidad:

Afecta a la estructura en lo que respecta a la velocidad de respuesta necesaria ya que hace referencia a las relaciones de la empresa con grupos externos que ejercen influencia sobre ellas. El ambiente puede variar de liberal (no sujeto a presión o a poca) a hostil (sujeto a presión).

**Hipótesis 4:** establece que la extrema hostilidad de su ambiente conduce a la organización a centralizar al menos temporariamente su estructura.

**Hipótesis 5:** las disparidades en el ambiente alientan a la organización a descentralizar selectivamente (constelaciones de trabajo).

## 4-Relaciones de Poder

Analiza como las necesidades de poder de los miembros de una organización, el control extremo al que esta sujeta a la moda del día afectan al diseño de su estructura.

**Hipótesis 1:** cuanto mayor sea la necesidad de poder de los miembros, habra mayor tendencia a centralizar.

**Hipótesis 2:** cuanto mayor sea el control externo sobre la organización mas centralizada y formalizada será su estructura.

**Hipótesis 3:** la moda favorece la estructura del dia aunque a veces resulte inapropiada.

Configuraciones puras o ideales	Mecanismo de control	Parte clave de la organización	Descentralización
Estructura Simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralizada
Burocracia mecánica (fabricas de autos)	Estandarización de procesos	Tecnoestructura	Descentralizada horizontal ilimitada
Burocracia Profesional (facultad, hospital)	Estandarización de destreza	Núcleo operativo	Descentralización vertical y horizontal
Divisional (sucursal Bco., bases de agrupamiento por mercado, correo,	Estandarización de resultados, producto o producciones	Línea media	Descentralización vertical limitada porque llega hasta la línea

Estructura Organizacional grandes supermercados y tiendas)		por Gabriela Hutt y M. Belen Marmioli	media
Adhocracia (agencia de publicidad, configuración moderna=organica)	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Descentralización horizontal selectiva (depende de la constelación que se forme según el grupo de trabajo que se forme)

## 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 experimenta 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

estrategica de una persona y un nucleo operativo organico. 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 más 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 mas allá de este periodo. Para ellas la comunicación informal es conveniente y efectiva. Mas 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 más 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 más 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 a

donde 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 mas 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 la vez simples y dinámicos.

## **LA BUROCRACIA MECANICA**

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 está desarrollada. Sus gerentes tienen ciertas tareas principales: 1- 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.

2-trabajar en el rol de enlace con los analistas de la

tecnoestructura, para incorporar las normas hacia el núcleo operativo.

3-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:

1-se hacen intentos para eliminar la incertidumbre posible, para que la máquina burocrática pueda correr suavemente, sin interrupción

2-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 hecho 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 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:

- 1- es altamente racionalizada, siendo sus tareas simples y repetitivas.
  - 2-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.
  - 3-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.
- 4- el control externo. Todo lo que hacen debe parecer justo. El control es fuerte.
  - 5-la necesidad de seguridad. Minimizar los riesgos que corren.

### Cuestiones asociadas con la Burocracia Mecánica

#### **1-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 más 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.

#### **2-Problemas de coordinación en el centro administrativo**

El núcleo operativo no está 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.**

3-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.

4-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.

## 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.



## **1-Estructura básica**

### **2-El trabajo del núcleo operativo**

- 3-La naturaleza burocrática de la estructura
- 4-El proceso de encasillamiento
- 5-Centralización en el núcleo operativo
- 6-La descentralización en la burocracia profesional
- 7-La estructura administrativa
- 8-Los roles del administrador profesional
- 9-La formulación de estrategias en la burocracia Prof.
- 10Condiciones de la burocracia profesional

1-Cuestiones asociadas con la burocracia profesional:

- a) Problemas de coordinación
- b) Problemas de discrecionalidad
- c) Problemas de innovación
- d) Respuestas disfuncionales

### **2-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 más 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 en la universidad. Aquí las destrezas y el conocimiento de la profesión son programados. Es el primer paso y el más importante. Sigue un período largo de capacitación en el cargo, durante el cual es aplicado el conocimiento formal y la práctica 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. La naturaleza burocrática de la estructura es su estructura 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. 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 órdenes administrativas sino también a consultar con sus pares.

#### **4- 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:

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

2-Aplicar, o ejecutar ese programa.

La gente es clasificada y colocada en casilleros porque llevarla 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:

a-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 está circunscrito. 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.

#### **5-Centralización en el núcleo operativo:**

Tiene 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 elaborados. 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.

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

### **6-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 que 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 más de uno de la misma clase.

### **7-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.

### **8-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:

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

b-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-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.

## **10-Condiciónes 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 destreza 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.

### 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.

### 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.

### 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 sea 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 resiste.

### **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.

### **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 él 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.

## **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 casi 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.

## **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 una 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 no 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, esta 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.

## **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.

## **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.

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

##### **a. 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.

##### **b. Sistema técnico**

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

##### **c. 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 mas frecuente con sus gerentes, entonces resulta un hibrido 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 hibrido 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.

#### **d. 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, mas llega a dominar su mercado tradicional. Con el tiempo, simplemente ya no le queda lugar para expansión, y así debe buscar mas 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 divisionalizacion es la más común entre las mayores y más antiguas corporaciones.

#### **e. 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.

### **5- ETAPAS EN LA TRANSICION HACIA LA FORMA DIVISIONAL**

#### **a. La forma integrada**

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

#### **b. La forma de subproducto**

A medida que la empresa integrada busca mercados más amplios puede elegir diversificar sus lineas de productos finales y hacer todo el desplazamiento hacia la estructura divisional pura. Una alternativa menos riesgosa seria 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.

### **c. 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.

## **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).

## **7- ALGUNAS CUESTIONES ASOCIADAS CON LA FORMA DIVISIONAL**

### **a. 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 donde 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: la Forma Divisional tiene el rango mas 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 intrinsecamente inestable, una tendencia legitima, en un contexto social pero no una estructura legitima. 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.

## LA ADHOCRACIA

Mecanismo coordinador principal: Ajuste Mutuo

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

Principales parámetros de diseño: Dispositivos de enlace, estructura organica, descentralizacion selectiva, especializacion horizontal de cargos, capacitacion, agrupamiento funcional y de mercado a la vez.

Factores situacionales: Ambiente complejo, dinamico (a veces dispar); joven (especialmente la Adhocracia Operativa); sistema tecnico sofisticado y a menudo automatizado (en la Adhocracia Administrativa); de moda.

### 1. DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA BASICA

#### **a- Los parámetros de diseño**

Es una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento; alta especializacion horizontal de tarea basada en capacitacion formal; una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propositos internos pero a distribuirlos en pequenos 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 descentralizacion selectiva hacia y en estos equipos, que estan ubicados en varios lugares en la organizacion e incluyen varias mezclas de gerentes de lineas 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 la Adhocracia 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 funcionales 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.

### **b. 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.

### **c. 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.

## **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 estos excepto el núcleo operativo, que es mantenido aparte en una estructura truncada, burocrática, indicada por la sección punteada debajo de la masa central.

### **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 estos 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.

#### **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).

#### **5. CONDICIONES DE ADHOCRACIA**

##### **a. 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.

## **MAS ALLA DE CINCO**

### **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 de 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.

### HACIA SEIS... Y MÁS 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 esta 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, tendrá 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 ningún 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, este puede ser logrado informalmente, con poca necesidad de dispositivos de enlace semiformales.

## Anexo 1

### Clase de adhocracia

#### Adhocracia

Vivimos cada vez más globalizados, más competitivos, donde la velocidad de los cambios científicos y tecnológicos es vertiginosa y repercuten en todo el planeta, donde la velocidad de respuesta para seguir vigentes debe ser cada vez mayor. En este contexto convulsionado viven inmersas las organizaciones; y necesitan romper constantemente con esquemas establecidos (innovar) para esquivar las trampas de un esquema burocrático y permitir que anteriores estructuras organizativas se reformen y den nacimiento a nuevas unidades con otros conocimientos y destrezas, lo cual implica, por supuesto, nuevas formas de comportamiento mucho más flexibles, con modalidades de trabajo en equipo, haciendo hincapié en los sistemas de planeamiento y control.

Todo esto sería imposible sin una forma de estructura organizacional que lo avale y que Mintzberg denominó La Adhocracia.

#### Definición y origen del término Adhocracia:

El término Adhocracia significa ausencia de jerarquía, es una palabra híbrida obtenida de la combinación entre los términos ad-hoc, que quiere decir "para un fin determinado" y el sufijo -cracia.

Mintzberg tomó prestado el término que Alvin Toffler popularizó en "El Shock del futuro" y lo aplicó en la gestión de organizaciones donde todos los integrantes provenientes tienen autoridad para la toma de decisiones y la estructura de la organización es capaz de adaptarse rápidamente a las tareas a realizar, definidas por un contexto cambiante.

La idea de Adhocracia comenzó con la creación de la fuerza de tareas durante la Segunda Guerra Mundial, cuando los ejércitos creaban equipos ad hoc ("aquí y ahora") que se disolvían después de terminar su misión específica y transitoria. El tiempo de duración de estos equipos no estaba definido; podían mantenerse un día, un mes, o un año, hasta cumplir su misión. Los roles

desempeñados por los miembros de los equipos eran intercambiables y, según la naturaleza y complejidad de la misión, el grupo podía dividirse en subunidades, cada una de las cuales respondía por facetas distintas de la tarea que debían cumplir.

Parámetros de diseño:

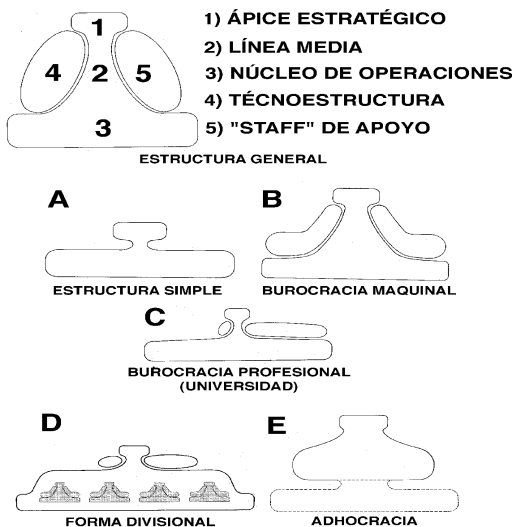
En la Adhocracia tenemos una quinta configuración, que se define una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamientos pero debe contar con alto grado de especialización horizontal de tarea basada en la capacitación formal, donde se tienda a agrupar multi disciplinariamente los especialistas en unidades funcionales para propósitos específicos, con mecanismos de coordinación claves 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 línea y expertos operativos y staff.

Entre las organizaciones que se han estudiado las estructuras orgánicas caen dos grupos.

\* Por una parte, la estructura "mecánica" o burocracia (jerárquica, definición precisa de tareas y responsabilidades y flujo de comunicación de arriba hacia abajo), resultado de seguir los principios clásicos. Esta estructura "mecánica" correspondía a empresas cuyos ambientes eran estables y predecibles.

\* En oposición directa se encontró la estructura "orgánica" o adhocracia (poco énfasis en la jerarquía, responsabilidades flexibles y continuamente en redefinición), propia de organizaciones cuyo medio ambiente era rápidamente cambiante e inestable y por ello altamente impredecible.

La organización innovadora 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 poner énfasis sobre los sistemas de planeamiento y control.



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 esta 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.

### Características

- Es la más compleja y estandarizada de las estructuras. Es tremendamente flexible. La autoridad se esta trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, con las comunicaciones informales e interacción de expertos.
- Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar el trabajo. Éstos deben trabajar juntos. Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que *se estimula por el uso de mecanismos integradores*.
- Los expertos están dispersos en toda la estructura y la autoridad está distribuida en forma dispareja y no fluye de acuerdo a la jerarquía, sino según esté el experto necesario en el momento para tomar una decisión determinada
- Hay muchos administradores. Esto crea pequeños ámbitos de control, por el tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino que se preocupan de integrar a los equipos.
- La autoridad esta basada en competencia no en jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Es difusa la diferencia entre cúspide y el resto de la estructura).
- Las estrategias no fluyen desde arriba sino que son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto (se generan a medida

que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos). Todos los involucrados son estrategas

### Estructura, Contexto, Estrategia y consecuencias de la organización innovadora

- Estructura fluida, orgánica, selectivamente descentralizada
- Hay expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de staff, operarios, y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores
- Existe coordinación por medio de la adaptación mutua, fomentada por el personal de enlace, directivos integradores y estructura matricial.
- El entorno es complejo y dinámico, que incluye alta tecnología, cambios frecuentes de productos (debido a la fuerte competencia), proyectos temporales y gigantescos
- típicamente joven debido a la presión burocrática que hay con el envejecimiento usual en industrias de jóvenes
- Hay dos tipos básicos: adhocracia operativa para proyectos contratados, adhocracia administrativa para proyectos propios (frecuente cuando el núcleo de operaciones está truncado o automatizado)
- Es fundamentalmente proceso de aprendizaje o “radicular”
- En gran parte joven, va evolucionando según una variedad de procesos de abajo hacia arriba, más bien moldeados que dirigidos por la dirección
- Ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico.
- combina más democracia con menos burocracia, siendo, por tanto, una estructura de moda
- Eficaz en cuanto a la innovación (una configuración extraordinaria)
- La eficacia se logra al precio de la ineficiencia
- También hay problemas humanos de ambigüedad y peligro de transición inadecuada a otra configuración.

### El ideal adhocrático

La alternativa propuesta por los críticos de la burocracia es reemplazar la máquina social con varias unidades, más orientadas a las personas y relativamente autoadministradas para que efectúen algunas partes de la tarea total.

Los equipos de trabajo se forman y disuelven según se necesite. La organización ideal la constituirán equipos ad hoc, no oficinas permanentes ni departamentos funcionales. La característica central del nuevo patrón serán grupos que cooperan para resolver problemas y realizar trabajos. La autoridad tenderá a ser descentralizada entre los que están más cerca de determinadas tareas y no a estar fija a funcionarios alejados del personal en una cadena burocrática de mando.

En general, la idea en que se basan estas innovaciones es, que sólo creando las condiciones propicias para que se den la iniciativa humana, la

responsabilidad y la cooperación, pueden, las organizaciones, beneficiarse de la participación y la competencia de los seres humanos.

Este resultado contrasta con la administración cada vez más detallada y completa de las organizaciones, que (en opinión de los críticos de la burocracia), ha llegado a un punto de rendimiento decreciente. Necesitamos, concentrarnos en desadministrar las organizaciones. En efecto, los testimonios y resultados de muchos experimentos de la industria, indican que beneficios como la disminución del ausentismo, la rotación del personal y, algunas veces, el mejoramiento de la productividad y calidad, pueden obtenerse mediante la adhocracia.

En realidad, la necesidad de estructuras sumamente flexibles, capaces de cambiar con rapidez, implica autonomías que desembocan en grados crecientes de informalidad "formalmente reconocida". Fernando Gil recuerda que hoy se habla menos de "manuales" que de "catálogos de procesos", se habla más de valores compartidos que de normatividad rígida, de horario flexible y trabajo en el hogar que de oficinas llenas de tabiquería. "La forma resulta tan dinámica que ya el concepto se pierde: entramos al mundo de la ambigüedad. En sus últimos trabajos Alvin Toffler describe una nueva sociedad -dinámica y cambiante en extremo- que existirá en el futuro, en la cual las organizaciones -para seguir el ambiente turbulento- requieren ser innovadoras, transitorias y orgánicas; en una palabra, antiburocráticas. Surgirá una nueva forma de organización: la adhocracia, que es el inverso de la burocracia. La adhocracia se caracteriza por: equipos transitorios de trabajo; autoridad descentralizada; funciones y responsabilidades del cargo fluidas; pocas normas y reglamentos.

### Ventajas y desventajas de la adhocracia

En general, la idea en que se basan las innovaciones propias de la Adhocracia es que sólo creando las condiciones propicias para que se den la iniciativa humana, la responsabilidad y cooperación pueden las organizaciones beneficiarse de la participación y competencia de los seres humanos. Se necesita que se concentre los esfuerzos en "desadministrar" las organizaciones. Los testimonios y resultados de muchos experimentos en la industria, indican que beneficios como la disminución del ausentismo, la rotación del personal y, algunas veces, el mejoramiento de la productividad y calidad pueden obtenerse adoptando la adhocracia.

#### **Ventajas**

- La Adhocracia se desarrolla más fácilmente en ambientes con tareas inestables y personas independientes, lo que facilita la dirección y el control
- Ayuda al desarrollo individual, ya que llama a trabajar a las persona con mayor necesidad de crecimiento humano
- Con la adhocracia se identifican valiosos conceptos administrativos como descentralización, la organización por el cliente, el autocontrol, la

estructuración matricial, el enriquecimiento de cargos, el liderazgo orientado a las personas y los resultados, etc.

- El sistema adhocrático es el que se adapta mejor al trabajo del grupo de pesos avanzados.
- La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos.

### Desventajas

- Incoherencia de los elementos internos
- Funcionalidad de los controles externos (que pueden afectar la coherencia interna)
- Componentes que no se ajustan
- Estructura no se adecua a la situación (podría ser necesario cambiar el contexto en vez de cambiar la estructura)
- Asimila al caos y al capricho del momento
- Incluye actos impredecibles, injustos y aleatorios
- Conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia

### Cuadro de elementos de las configuraciones de la Adhocracia

Bajo esta perspectiva y a los efectos de analizar las conductas en la institución (organización), es posible distinguir entre los siguientes elementos:

a) Las variables de estructura que se refieren a las descripciones formalizadas de las acciones proyectadas; es decir, a las funciones, normas y procedimientos que establecen las relaciones deseadas entre las partes del conjunto

b) Las variables de intervención o funcionamiento; es decir, los procesos a través de los cuales dicho marco estructural se transforma en acciones y resultados, siendo sus características principales la interacción y el cambio a través del tiempo.

### ELEMENTOS ESTRUCTURALES

ELEMENTO	ADHOCRACIA
Tamaño unidades (ámbito de Control)	Estrecha en toda la estructura
Sistema de planificación y Control	Planificación Limitada
Mecanismos de Integración	Muchos y a través de toda la estructura
Descentralización	Descentralización selectiva

### ELEMENTOS SITUACIONALES

ELEMENTO	ADHOCRACIA
----------	------------

Estructura Organizacional	por Gabriela Hutt y M. Belen Marmioli
Edad y Tamaño	Generalmente jóvenes
Sistema tecnológico	Muy complejo y automatizado (en la administración). No regulable no complejo (Administración Operativa)
Medio Ambiente	Complejos y dinámicos
Poder	Control de expertos

### Clases de adhocracia

Mintzberg en su diseño organizacional identifica dos tipos de adhocracia:

La Adhocracia Operativa: es un servicio especial encargado por los clientes, el cual le presenta un proyecto, y trata cada problema como único y lo resuelve creativamente, en el trabajan esforzadamente el centro operativo conjunto con la estructura administrativa.

La Adhocracia Operativa lleva acabo proyectos por encargo de clientes. Trata cada problema como único, para resolverlo creativamente. El centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo. No se separa el proyecto mismo de su ejecución real. Normalmente la adhocracia operativa se encuentra en organizaciones jóvenes. 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.

- La Adhocracia Administrativa: en este caso dividen el trabajo en le proyecto, un aparte lleva acabo el diseño; el área de administración combinado con la línea de expertos asesores del proyecto, la otra parte compuesto por el centro operativo pone en producción los resultados esta separada con el fin de no interferir con le proyecto.

La Adhocracia Administrativa es una estructura compuesta por dos partes. La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto. La parte operativa pone en producción los resultados; esta separada, de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto.

La Adhocracia administrativa emprende proyectos para servirse a si 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.

### 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 estos excepto el núcleo operativo, que es mantenido aparte en una estructura truncada, burocrática, indicada por la sección punteada debajo de la masa central.

### 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 estos 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 mas 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.

#### 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 mas importante del alto gerente de la Adhocracia (especialmente de la Adhocracia Operativa) es el de enlace con el ambiente externo.

#### CONDICIONES DE ADHOCRACIA: 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.

#### Características de los sistemas burocráticos y adhocráticos

	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
BUROCRACIA	Completa, detallada, Con frecuencia a largo plazo Políticas, reglas, procedimientos, y normas muy evidentes	Formal. Responsabilidades específicas de trabajo. A menudo una departamentalización funcional. A menudo centralizada	Con frecuencia directiva. A menudo supervisión estrecha.	Controles completos. A menudo orientados a asegurar el cumplimiento de procedimientos
ADHOCRACIA	General, con frecuencia a corto plazo. Muchas situaciones no quedan incluidas en los planes de cualquier tipo.	A menudo informal. A menudo responsabilidades no definidas rigurosamente. Con frecuencia departamentalización por productos o clientes. A menudo descentralizada.	Con frecuencia participativa. A menudo supervisión general.	Con frecuencia controles escasos o generales. A menudo orientados a los resultados.