

UNIDAD 1

IMÁGENES de la ORGANIZACIÓN

La complejidad a través de la metáfora.

La Imagen MÁQUINA

Las ideas mecanicistas han invadido todo el espectro del pensamiento, desde científicos hasta filósofos cedieron a las definiciones que articulan teorías científicas sobre la mente, el cuerpo y el comportamiento humano. Al emplear, cada vez más, los conceptos científicos en nuestra vida cotidiana, moldeamos la misma en función de tales conceptos.

El trabajo suele ser metódico y repetitivo y se puede observar a partir de esto el modo mecánico en que las fábricas fueron diseñadas. Las cadenas de comidas rápidas son emblemáticas en este sentido ya que programan hasta las respuestas del empleado al cliente, aún sus comentarios.

La concepción mecanicista se denomina burocracia. Sucede que la burocratización puede arribar como consecuencia de nuestro propio pensamiento mecanicista básico concerniente a organización; el orden mecánico pensado como algo intrínseco al concepto de organización.

Puede resultar efectiva o no; el reto consiste en reemplazarla por conceptos más frescos.

El concepto científico surge con Taylor y la selección científica del obrero con el eje centrado sobre la producción. Fayol aborda el tema enriqueciendo el concepto de administrar y luego Weber, quien observado este paralelismo, define la organización burocrática como mecanismo hacia la eficiencia.

Es útil cuando:

- La tarea es lineal
- Hay un entorno que asegura que el producto realizado será el esperado
- Se desee producir siempre lo mismo
- La precisión es una premisa
- La parte humana de la máquina sea obediente

Sus limitaciones son:

- Puede crear organizaciones rígidas al cambio
- Puede resultar una burocracia sin límites
- Los intereses de los obreros pueden sobrepasar a los de la organización
- Puede mostrar efectos deshumanizadores en las plantas bajas

Productividad = relación producto / insumo (+P-I +P=I =P-I)

Rutinización: no se puede decir que es mala. Hay casos en que se manifiesta útil y sería resistida su eliminación.

Orden: Es necesario así como lo es el caos creativo. Hay lugar para ambos

La Imagen ORGANISMO

La teoría de la organización se apoya en la biología, con la idea de que tanto las personas, los grupos como los organismos deben satisfacer sus necesidades para desarrollarse. Esto implica un proceso de motivación que implica recompensas para satisfacer dichas necesidades. Este doble sentido organizacional, técnico y sociológico, deriva en la actual definición de “socio-técnica” aplicable a las organizaciones.

La organización como un sistema abierto: las organizaciones deben estar abiertas al entorno y además conseguir una relación adecuada con este para sobrevivir (Bertalanffy), esto como oposición a las configuraciones clásicas que eran cerradas.

Los sistemas abiertos adhieren a la definición de un sistema como compuestos por partes o subsistemas interrelacionados y básicamente dependiente unos de otros.

De ahí resulta:

La teoría de la dependencia: adaptación de la organización al entorno: La forma apropiada de organización depende de la clase de tarea o del entorno con que esté relacionada, esto define a la burocrática como útil para ciertas esferas, en otras áreas diferentes serán otros tipos de organización las idóneas.

La variedad de las especies: en función de lo anterior se abre el camino a la identificación de tipos de organización que propone H. Mintzberg, a saber:

- Burocracia mecánica
 - Forma divisionaria
 - Burocracia profesional
 - Estructura simple
 - Adhocracia
- } Efectivas en entornos simples y estables
- Permite mayor autonomía de equipo
- } Mejores en entornos inestables

La selección natural y la visión ecologista: a partir del análisis surge entre organizaciones y entorno un marcado desequilibrio en cuanto a adaptabilidad se refiere y es que al momento de promover la adaptación emerge el entorno como el que en general determina el cambio. Surge de esto la teoría de Darwin donde las organizaciones deben adaptarse para sobrevivir. Este concepto que implica directamente a la competencia por determinado nicho entra en disputa con la idea de adaptación de la teoría de la dependencia ya que la capacidad de adaptación puede no ser suficiente frente a la hostilidad de la competencia.

Ecología organizacional: la creación de futuros compartidos: La supuesta división entre las organizaciones y el medio supone, para las teorías actuales, una fuerte crítica. Consideran que nada existe como elemento aislado y que todo es parte de un ecosistema donde cualquier concepto evolutivo abarca el todo. Se considera a la organización como “producto de” y a la vez como “productora de” ya que interviene en la génesis de un nuevo entorno.

La Imagen CEREBRO

Se entiende a la organización como una relación entre partes especializadas, unidas por líneas de comunicación, mando y control. Crear una organización que se comporte como un cerebro no tiene instrucciones ni guía alguna en las teorías organizacionales, el cerebro más simple es aún muy complejo y su funcionamiento no se puede emular. Se ve al cerebro como un ordenador que conecta al estímulo con su consecuencia.

Las organizaciones como cerebros de proceso de la información: cada aspecto del funcionamiento organizacional depende de una u otra forma del proceso de información.

Proceso de la información, toma de decisiones y diseño organizacional: Simon, March y la racionalidad limitada, donde las organizaciones no pueden ser ciento por ciento racionales ya que sus integrantes no lo son; las personas realizan acciones en base a información incompleta, solo pueden explorar un limitado número de alternativas y no son capaces de obtener mediciones exactas. Todo esto deviene en el concepto “lo mejor posible” el cual está instituido en la organización desde su creación. De este modo esta teoría permite entender las organizaciones como formas de cerebros institucionalizados, que fragmenta y rutiniza los procesos para hacerlos manejables.

Cibernética: como la capacidad de un mecanismo de auto-controlarse y eventualmente corregirse. Propone una instancia en la cual una organización pueda detectar cualquier desviación significativa de sus normas y obrar en consecuencia.

Las organizaciones como sistemas holográficos: en el cerebro hay solo tres tipos células y sobre ellas descansa todo el complejo sistema de distintas funciones, su capacidad reside en su elevado nivel de conectividad. En una organización el concepto holográfico está dado por la posibilidad de crear sistemas especializados y a la vez generalizados, y que sean capaces de reorganizarse para eventuales demandas.

Los principios del diseño holográfico son:

- El todo en las partes
- Conectividad y redundancia
- Crear simultáneamente especialización y generalización
- Crear capacidad de auto-organización

Las limitaciones:

- Se pueden pasar por alto conflictos entre, por un lado, proceso de aprendizaje y la auto-organización y, por otro lado, las realidades de poder y control. Esto entra en conflicto con el modo tradicional de dirección.
- El camino a la auto-organización debe ir acompañado por un cambio mayor de actitudes y de valores.

Las Organizaciones COMO CULTURAS

Se ve a la organización como poseedora de una cultura propia con su sistema de valores parecido a otros pero no igual. La cultura donde la organización está inmersa, por ejemplo el país, determinará su perfil. Hoy en día las similitudes y divergencias culturales entre las personas están determinadas en mayor modo por pertenecer a un tipo de organización que un tipo de sociedad nación.

Las Organizaciones como SISTEMAS POLÍTICOS

La diferencia que existe entre el sistema político en el que el sujeto vive y el existente en la organización en la que trabaja. Existe un conflicto entre sus derechos como ciudadano y los mismos como asalariado. En una instancia es libre de decir y opinar, en la otra se le ordena callar y obedecer y el único derecho del que goza es el de poder cambiar de trabajo.

La autocracia puede observarse en las organizaciones familiares, algunos clubes manejados por oligarquías eternas, sindicatos, etc. Si bien no es una característica total de la organización, sí es determinante. Una organización puede exhibir rasgos de más de una característica de sistema político.

La Organización Como CAMBIO y TRANSFORMACIÓN

Sistemas de autopoiesis o auto-productores

La autopoiesis: la lógica de los sistemas de auto-producción

Para los partidarios de la teoría de la dependencia es la adaptación, para los ecologistas es la selección, pero ahora surge una teoría que desafía a estos conceptos.

Maturana y Varela arguyen que todos los sistemas vivos son organizaciones cerradas, sistemas autónomos de interacción que solo se referencia con ellos mismos.

La teoría expresa que en base a tres características de los sistemas vivos, a saber: autonomía, circularidad y auto-referencia, las mismas conducen la capacidad de auto-conservarse.

Es en opinión de Maturana y Varela que una organización tiene como bienes más preciados su propia organización y su identidad y que su finalidad es reproducirse a sí misma.

El organismo busca mantener su identidad a través de la manifiesta intención de subordinar los cambios que se suceden en su organización; toma del entorno solo lo que necesita para su reproducción. El sistema no está aislado, solo que se cierra para mantener un modelo estable de relaciones. *Estos sistemas son auto-referenciales, exhiben un loop cerrado en el cual no se distingue inicio ni final.*

En su trabajo sobre las estructuras dispersas, Ilya Prigogine, expone como, en un sistema, a partir de cambios aleatorios pueden surgir nuevos patrones de orden y estabilidad (ejemplo de cómo las termitas construyen su hormiguero a partir núcleos dispersos sin relación entre sí; en un punto atraen a otras termitas y sobre estos trabajan y retocan. Del desorden se pasó al acto deliberado)

Esta teoría nos muestra la evolución en los sistemas vivos como resultado de cambios que se gestan internamente. Es una alternativa a la teoría de Darwin.

Las organizaciones como sistemas auto-productores

Si bien la teoría interpretaba fenómenos biológicos pudo aplicarse metafóricamente a lo social.

Permite comprender:

- Que los sistemas están siempre buscando una forma auto-referencial cerrada
- Los problemas que las organizaciones tienen con su entorno (ligados a su identidad)
- Permite comprender la evolución desde otra óptica, o sea desde factores que forman la auto-identidad y de su relación con el mundo exterior.

Ventajas y limitaciones de la metáfora del cambio

Las ideas sobre la gestión del cambio, tanto en lo referido a las manifestaciones del cambio como desde la óptica analítica, se dirigían hacia cómo podían las organizaciones responder al mismo. La metáfora del

cambio nos introduce en la lógica de ese cambio para crear nuevas formas de pensamiento para su tratamiento.

Las Organizaciones COMO INSTRUMENTO de DOMINACIÓN

Vemos a las organizaciones como entidades resueltas a satisfacer necesidades del orden de interés. Esta visión se manifiesta más bien como una ideología ya que ver a las organizaciones como instrumentos de dominación resulta fácil. En todas las organizaciones hay elementos de dominación.

Weber y los tres tipos de dominación

- La dominación carismática: un líder en función de cualidades personales. Se legitima por la fe que se le asigna.
 - La dominación tradicional: el poder se legitima por el respeto y la tradición y al pasado. Se confiere el poder como resultado de estado heredado.
 - La dominación racional legal: la legitimación es a través de leyes, reglamentos y procedimientos. El poder está limitado por las leyes. Su aparato administrativo es la burocracia.
-

EL PENSAMIENTO COMPLEJO como METODO de APRENDIZAJE

El método

Concepto diferente al de Descartes, donde toda acción partía de premisas y su resultado estaba pre-programado. Este método, como un programa, resulta insuficiente en escenarios con cambios.

El pensamiento complejo incluye en el método la experiencia del ensayo. El ensayo consiste en la expresión escrita de la actividad pensante.

No podemos fundar un proyecto sobre certidumbres

El método no precede a la experiencia, surge de ella (el método-camino)

El método como viaje y transfiguración

Nadie vuelve de un viaje libre del bagaje que el viaje le provee. Las experiencias, búsqueda y aprendizaje transforman al sujeto que no podrá retornar al principio debido a que ya no existe ese principio; él ya no es el mismo.

La relación entre método y teoría

Se plantea una relación recursiva entre ambos, el método generado por una teoría, la regenera.

La teoría debe ser recreada permanentemente es por eso que precisa del método y en conjunto son los componentes indispensables del conocimiento científico.

La errancia y el error

“El mayor problema sería subestimar el problema del error”

En el momento de la duplicación, una variación a la verdad de la especie se considera un error, que generará una variante o nueva especie en la cual dicho error será verdad. O sea, la naturaleza se vale del error para modificar o corregir.

La idea de verdad agrava el problema del error ya que quien se cree poseedor de la verdad ignorará los errores en su propio sistema de ideas.

El método como estrategia

Lo programado no innova ni improvisa, la estrategia si lo hace. La estrategia es abierta y evolutiva y se enfrenta a lo nuevo. El método se vale de estrategias para la búsqueda de respuestas. No parte de creencias seguras, el método enseña a aprender y es el camino que elige el pensamiento complejo.

Los principios generativos y estratégicos del método

1. Principio sistémico u organizacional: permite relacionar el conocimiento de las partes con las del todo y viceversa. Desde el punto de vista organizacional el todo es más que la suma de las partes (sinergia).
 2. Principio hologramático: cada parte contiene la totalidad de la información del objeto.
 3. Principio de retroactividad: termina con el concepto de causalidad lineal, se forma un bucle retroactivo donde el efecto alimenta con información a la causa.
 4. Principio de recursividad: el bucle recursivo es más complejo, implica que los efectos son causantes a la vez del proceso mismo. Va más allá de la noción de autocontrol cibernético.
 5. Principio de autonomía / dependencia: toda organización necesita de su apertura al ecosistema, no hay posibilidad de autonomía
 6. Principio dialógico: permite pensar en el mismo espacio en lógicas que se complementan y excluyen.
 7. Principio de introducción del cognoscente en todo conocimiento: se reconoce la presencia del observador que busca y piensa.
-

UNIDAD 2

Gestión de la complejidad en las organizaciones (Etkin capítulo 1)

La organización viable

Condiciones de Existencia

Una organización no solo está preparada para cumplir objetivos. No solo perdura si es eficaz o si cumple sus propósitos, si funciona es porque tiene algún grado de viabilidad, esto es si puede satisfacer sus requerimientos internos o de sostenerse a sí misma. Los objetivos le dan un sentido para su desempeño, pero no son condición de existencia.

Una organización no es un modelo de armonía natural ni opera en un ambiente estable y previsible, es un sistema que se construye a medida que crece y enfrenta situaciones imprevistas.

Procesos recursivos de la organización

Los sistemas viables disponen de procesos de autocontrol para enfrentar realidades que los desestabilicen. El problema del control es que suele resultar contrario a los procesos de cambio.

Los procesos recurrentes de los sistemas viables son:

1. Los procesos identificatorios que sustentan a la organización
2. Los procesos culturales que comunican, enseñan y renuevan ideas
3. Los procesos vinculados con el diseño y la actualización de la estructura de producción

En este sentido podemos observar pautas inherentes a la institución, básicas, que no cambiarán ya que son fundamentales para el funcionamiento de la organización (controles de solvencia en un banco).

Diferente es una adecuación tecnológica en la producción, dicho cambio puede resultar determinante para la competitividad y, en consecuencia, la continuidad de la organización.

Las organizaciones viables son recursivas porque los procesos de cambio surgen de sí misma; además de la programación que las afecta pueden generar estos procesos. Es la aplicación del concepto del ciclo de vida al análisis de la organización.

Para que este sistema de control y autocorrección suceda debe existir flexibilidad en las relaciones y la disposición a cambiar los esquemas mentales.

La organización como diseño y construcción social

La interacción cotidiana de una organización con el contexto va creando una red de conexiones y al mismo tiempo un ambiente complejo donde intervienen múltiples fuerzas. Es en este escenario donde los cambios, dependiendo de su repercusión, provocarán hasta la renovación del acuerdo básico que la sostiene. La continuidad remite a que los cambios, aún los estructurales, no varían la esencia de la organización, la cual mantiene ciertos rasgos básicos que la cohesionan.

Identidad y rasgos constitutivos de una organización

La recursividad refiere a la invariancia y no al cambio; la continuidad atiende a que una organización no se desnaturalice. Sus rasgos básicos no son inmutables pero quedan fuera del cambio continuo, su replanteo y cambio llevan tiempo y se relacionan con una refundación de la organización.

Ser o no ser: cambios de superficie y en profundidad

Las organizaciones que se mantienen en el tiempo sin cambios profundos exhiben ciertos rasgos relacionados con la recursividad; no solo que existen sino que se regeneran.

La capacidad de mantenerse tiene dos derivaciones:

- a) La negativa: cerrarse sobre sí mismo y aislarse de la realidad
- b) La positiva: creer en los valores de la empresa cuando son socialmente aceptables

Los rasgos constitutivos se consolidan y ya no necesitan ser enunciados, van incorporados en la cultura organizacional y están soportados por relaciones de poder.

Cultura y estrategias de la organización

La existencia de una organización viable muestra que la misma posee rasgos fundacionales, no depende de actitudes cambiantes de sus directivos ni es producto de la casualidad sino de la causalidad que genera. El análisis recae sobre la organización en la que la estrategia de cambio, si bien le permite adaptarse y conseguir éxitos transitorios, conspira contra su integridad haciéndola vulnerable. Operan en función del poder y no del consenso de valores y los directivos que impulsan estas estrategias duran lo que el poder dado les permite. En esta organización no hay recursividad.

Recursividad, reflexividad y aprendizaje

La función de transformación en el sistema

Viabilidad refiere a autocontrol. Las respuestas de la organización cambian con el tiempo por diferentes motivos (políticos, estratégicos, etc.), pero eso dependerá de cómo los integrantes “entiendan lo que pasa”. La viabilidad le permite a la empresa absorber las turbulencias sin ver afectada su continuidad; lograr la absorción de la variedad ambiental se define como *función de transformación*.

El carácter reflexivo y el impulso transformador

La reflexividad se observa cuando una organización hace lo que sabe y aquello para lo que está preparada, la irreflexividad cuando aborda situaciones que desconoce. La reflexividad no es natural, se construye a través del análisis deliberado de la organización y es parte de su cultura.

La importancia de la reflexividad es notar las insuficiencias del sistema.

El proceso de aprendizaje como factor de cambio

Consiste en la incorporación de nuevos saberes, a una actitud interna y no a la adquisición de cultura de modo acrítico. Esto debe permitir la evaluación de sus propias necesidades y como cubrirlas a través de nuevos criterios.

UNIDAD 3

CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

Estructura (proceso de): asignar un número de recursos en forma ordenada para que pueda cumplir con sus funciones.

Se presenta como una pirámide:

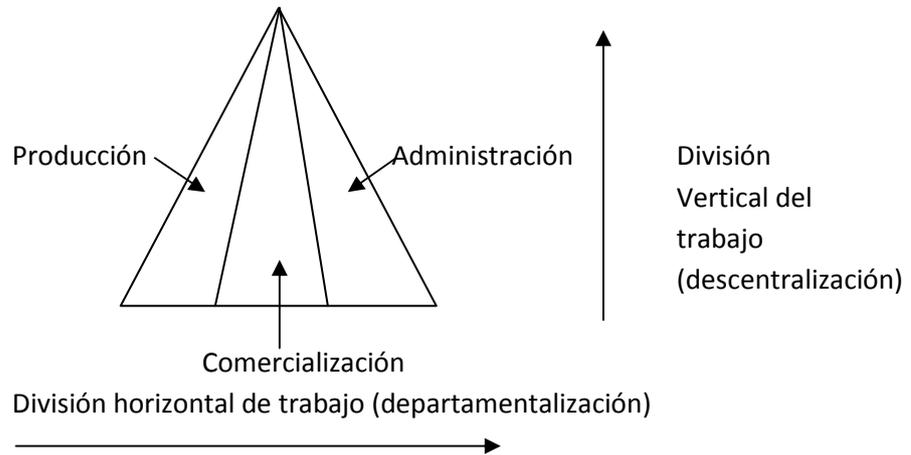


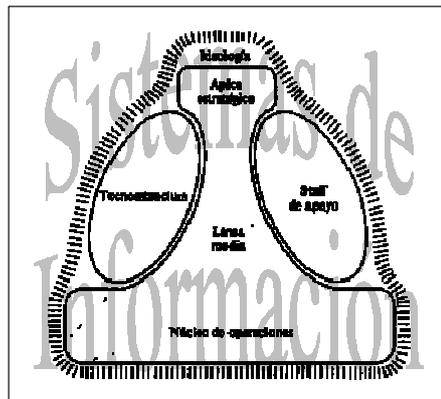
Figura 1

Departamentalización: los distintos puestos diseñados se agrupan por afinidad o por diferentes criterios.

Descentralización: se delega en distintos niveles la autoridad o poder. La pirámide puede achatarse ya que el empoderamiento se le asigna al propio trabajador lo que me permite prescindir de un ejecutivo. Estas dos dimensiones serán unidas por una red de comunicación.

Henry Mintzberg

La organización en cinco partes



- **Núcleo operativo:** abarca a todos los operarios que realizan el trabajo. Tiene a su cargo cuatro funciones principales:
 1. Asegurarse de la materia prima

2. Transformarla en producción
 3. Distribuir la producción
 4. Proveer de apoyo directo (mantenimiento e inventario)
- **Cumbre estratégica:** son todas las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización. Incluye a todo su cuerpo de apoyo directo. Tiene tres tipo de obligaciones:
 1. La supervisión directa
 2. Las relaciones de la organización con su entorno
 3. El desarrollo de las estrategias de la empresa (como fuerza mediadora entre la empresa y su ambiente).
 - **Línea media:** une a la cumbre estratégica con el núcleo operativo, son gerentes con autoridad formal. Son necesarios ya que la supervisión directa exige un contacto con el operario.
 - **La tecnoestructura:** analista y su grupo de apoyo para la estandarización de la organización
 - **Staff externo:** para proveer servicios indirectos, consultora. Staff de apoyo

El funcionamiento de la organización

Sistema de flujos

La estructura posee estas cinco partes que se unirán con un sistema de flujos equivalente a la red de comunicación de la pirámide de la figura 1.

Hay cinco tipos de sistema de flujos representando cada uno a una teoría de funcionamiento de la organización.

- 1) **El flujo de la autoridad formal:** el organigrama como la referencia a la estructura de la organización. Rechazado por los especialistas por no mostrar la realidad de lo que sucede dentro de la misma. Es como un mapa que permite una localización pero no describe las relaciones.

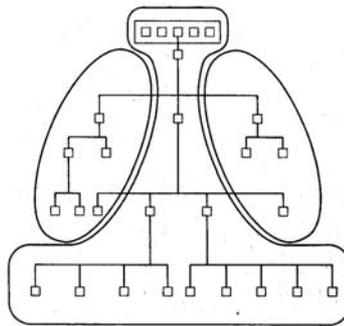


Figura 1

- 2) **Flujo de la actividad regulada:** la administración controlan al núcleo operativo pero la mirada está sobre los resultados. La estandarización prevalece sobre la supervisión directa; se distinguen tres instancias:
 - a) Trabajo operativo con INPUT, PROCESO y OUTPUT.
 - b) Controles programados: el control desciende, asciende nuevamente y circula (baja la orden y sube el control de que ya fue realizada).
 - c) Información regulada

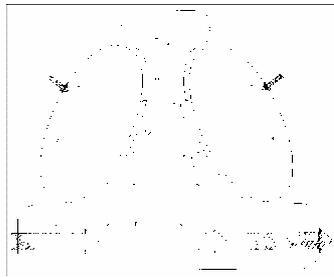


Figura 2

- 3) **Flujo de comunicación informal:** la comunicación a través del sociograma. Muestra quién se comunica con quién, revelando los grupos de poder no oficiales que suelen burlar a los canales de autoridad y regulación formal.

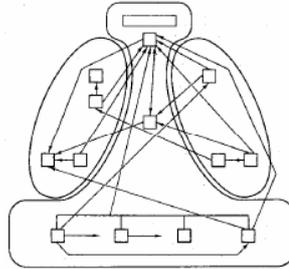


Figura 3

- 4) **Constelaciones de trabajo:** cada persona se junta con sus pares. Cada grupo o constelación trata con decisiones apropiadas a su nivel en la jerarquía. Se desarrolla como el sociograma pero las líneas une grupos en vez de personas.

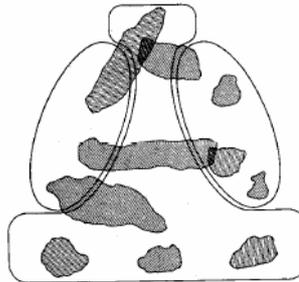


Figura 4

- 5) **Procesos de decisión "ad-hoc":** son procesos que se forman "a los efectos de" y luego desaparecen.

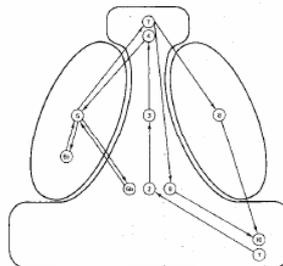


Figura 5

Ninguna es suficiente ni descriptiva de cómo funciona una organización, es la combinación de partes de una y otras la que permitirá observar la verdadera complejidad de la organización (figura 6)

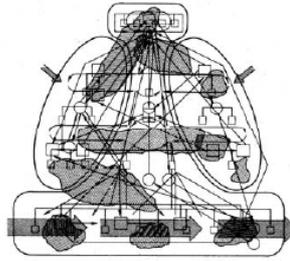
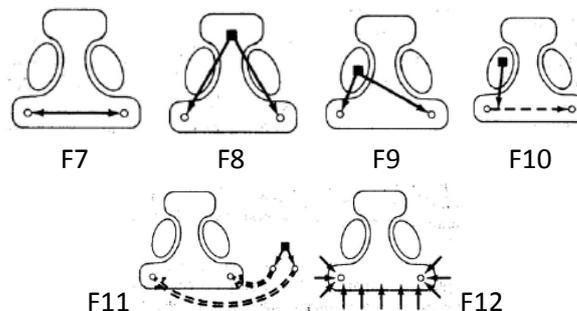


Figura 6

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Mintzberg dice que la estructura de una organización es las distintas formas en que se divide el trabajo, logrando luego la coordinación de los mismos.

- **Adaptación mutua (F7):** se logra la comunicación por el simple proceso de la comunicación informal. El control del trabajo lo ejercen quienes lo realizan. Se utiliza en organizaciones simples y puede darse en las más complejas con profesionales atendiendo una situación de innovación que aún no está estandarizada o no podría estarlo.
 - **Supervisión directa (F8):** es cuando una persona toma la responsabilidad por el trabajo de otras, dando instrucciones y supervisando las acciones.
 - **La estandarización (F9):** la coordinación es a priori, le logra en el tablero. Nadie se debe preocupar por coordinar ya que todos saben que pueden esperar del otro y viceversa y proceden de acuerdo. Hay tres formas básicas de estandarización
 - **La estandarización de los procesos de trabajo (F10):** en base al manual de instrucciones
 - **La estandarización del producto de trabajo (F11):** no se observa el proceso sino el resultado (ejemplo de choferes de taxis).
 - **La estandarización de habilidades (F12):** cuando se contrata en base a capacitaciones externas, cuando se piden operarios aptos para tales trabajos
- Hay personas a las que no se las pueden ubicar en ninguna estandarización, como ser los profesionales, los creativos e innovadores, en consecuencia se les permite la adaptación mutua.
- **La comunicación:** nuevo instrumento de coordinación en las nuevas organizaciones virtuales. La comunicación busca modificar las relaciones entre los interlocutores o promover acciones de parte de personas que no las harían espontáneamente.



LOS FACTORES CONTINGENTES

Ajustando el diseño a la situación

Los factores situacionales o de contingencia están asociados al uso de los parámetros de diseño. Los factores situacionales son inamovibles, los parámetros están sujetos a modificación

Edad y Dimensión

- **Hipótesis 1:** cuanto más antigua una organización, más formalizado sus procesos. Los hechos se repiten a lo largo de los años, en consecuencia se registran y se hacen predecibles y formalizados
- **Hipótesis 2:** la estructura refleja la antigüedad de la fundación de la organización. Las más antiguas apelaban a la estructura familiar (artesanal), la siguiente ya en la era de la fábrica empleaba operarios pagos con indicios de burocracia, a partir de la Revolución Industrial como ser los ferrocarriles comienzan a confiar en los gerentes profesionales en lugar de los gerentes dueños, en una segunda etapa se profundizó la burocratización, las más actuales (automotrices, petroquímica, etc.) se caracterizan por su amplio staff y el uso de profesionales en la administración.
- **Hipótesis 3:** cuanto mayor la organización más elaborada está su estructura. Indica mayor especialización de tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo
- **Hipótesis 4:** cuanto mayor es la organización mayor es el tamaño de sus unidades
- **Hipótesis 5:** cuanto mayor es la organización, más formalizado será su comportamiento: así como la hipótesis 1 formaliza los procesos repetitivos y predecibles, esta hipótesis 5 formula que del mismo modo se pueden formalizar las reacciones o los modos de enfrentarlos.

Sistema técnico

- **Hipótesis 6:** cuanto más regulador sea el sistema técnico que divida las tareas en simples y repetitivas permitirá más formalización del trabajo y más burocrática será la estructura del sistema operativo.
- **Hipótesis 7:** cuanto más difícil de entender sea el sistema técnico, cuanto más profesional sea el staff de apoyo habrá una mayor descentralización selectiva para ese staff y utilizará mayor cantidad de recursos de enlace para coordinar su trabajo
- **Hipótesis 8:** la automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica. Estos sistemas requieren de profesionales que se comunican entre sí informalmente confiando en los dispositivos de enlace para coordinación.

Ambiente

El ambiente de una organización comprende virtualmente todo fuera de la organización. Hay cuatro ambientes organizacionales que tratar:

- Estabilidad: de estable, predecible a dinámico o inesperado, impredecible.
- Complejidad: respecto de su tecnología puede ser simple o complejo
- Diversidad de mercado: de integrados a diversificados. Una mina que tiene un solo producto o una empresa con amplia diversidad de los mismos.
- Hostilidad: de liberal a hostil. Desde quien elije a quien atiende a quien para vender debe competir, licitar, etc. La hostilidad es promovida por la competencia.

- **Hipótesis 9:** cuanto más dinámico el ambiente más orgánica la estructura. El ejemplo es el Ejército, en tiempos de paz es altamente burocrático, en tiempos de guerra la estructura se vuelve menos rígida, más flexible. El ambiente estable promueve una organización burocrática.
- **Hipótesis 10:** cuanto más complejo el ambiente más descentralizada su estructura. Ajuste mutuo
- **Hipótesis 11:** a mayor diversificación de mercado, mayor propensión a dividirse en unidades basadas en mercado.
- **Hipótesis 12:** una extrema hostilidad en su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente.
- **Hipótesis 13:** las disparidades en el ambiente alientan a la organización a descentralizar selectivamente a constelaciones de trabajo diferenciadas.

Un tipo organizacional para cada uno de los cuatro ambientes

		Estable	Dinámico	
Complejo	Burocracia profesional	Descentralizado Burocrático (estandarización de destrezas)	Descentralizado Orgánico (ajuste mutuo)	Adhocracia
Simple	Máquina burocrática	Centralizado Burocrático (estandarización de proceso de trabajo)	Centralizado Orgánico (supervisión directa)	Estructura simple

Poder

- **Hipótesis 14:** cuanto mayor es el control externo de una organización, más centralizada y formalizada su estructura
- **Hipótesis 15:** las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas. Cada cual lleva agua para su molino
- **Hipótesis 16:** la moda favorece la estructura del día (y de la cultura), aún cuando es inapropiada.

PARAMETROS DE DISEÑO DE POSICIONES INDIVIDUALES

Son nueve divididos en cuatro bloques

DISEÑOS DE POSICIÓN

1) ESPECIALIZACIÓN DE TAREAS

¿Cuántas tareas debe contener una posición y cuan especializada debe ser cada tarea?

a. Horizontal

- Especialización horizontal: una sola tarea simple implica especialización vertical, si es compleja (la de un profesional) conlleva alcance vertical.
- Alcance horizontal: varias tareas (ampliación de tareas que implica alcance vertical)

b. Vertical

- Especialización vertical: el control sobre un única tarea simple
- Alcance vertical: el control sobre todo un proceso (varias tareas)

El enriquecimiento de la tarea choca con la especialización. La ampliación de una especialización no implica necesariamente ampliación horizontal (ejemplo del cirujano que realiza una única tarea, aunque sea compuesta por otras, aún cuando se agregue alguien más al equipo).

2) FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

¿Hasta qué punto debe ser estandarizado el contenido del trabajo de cada posición?

Se formaliza el comportamiento para reducir su variabilidad, especialmente para predecirlo y controlarlo lo que permite coordinar las actividades

La burocracia como el sistema orientado hacia la formalización del comportamiento. Las organizaciones orgánicas basadas en la adaptación mutua son el extremo opuesto. En la realidad no existen organizaciones de uno u otro tipo en estado puro, es entonces que las organizaciones serán una mezcla, donde se pueda formalizar en lo operativo y no en el staff.

Estandarización:

- **Por la posición:** ante tareas simples del plano operativo se estandariza a través del manual de instrucciones.
- **Por la corriente de trabajo:** más alejado del plano operativo, se formalizara el comportamiento en función de la tarea que controle el gerente en cuestión. Hay gerentes que tratan situaciones variables que no pueden ser formalizados, son muy orgánicos, en cambio los que atiende situaciones rutinarias aplican para la estandarización.
- **Por las reglas:** cuando las condiciones son altamente orgánicas, las relaciones serán demasiado fluidas para ser formalizadas por otra vía que no sea por las reglas.

3) CAPACITACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO

¿Qué destreza y conocimiento debe requerirse en cada posición?

a) Capacitación

Se enseñan conocimientos y destrezas

- ✓ **Tarea sencilla:** se da en el lugar del trabajo e insume pocas de las primeras horas en el mismo. Las tareas complejas fueron reducidas a múltiples tareas sencillas.
- ✓ **Profesional:** son capacitaciones extensas y externas

b) Adoctrinamiento

- ✓ **Sistema de valores:** cómo la socialización, inserción de un nuevo miembro a la organización donde aprende de los valores de la misma.
- ✓ **Socialización externa:** las organizaciones permiten adoctrinamiento externo como parte de la capacitación profesional

DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA

4) AGRUPAMIENTO DE UNIDAD

Inicialmente se agrupan las posiciones individuales en grupos de primera clase o unidades que a su vez son agrupadas en grupos o unidades más grandes. Por lo tanto:

Hay dos parámetros para agrupar las posiciones:

- **Agrupamiento por unidad**
- **Agrupamiento de unidades en unidades mayores**

El agrupamiento puede estimular la supervisión directa, el ajuste mutuo y establecer las bases de la estandarización de la producción. Si bien alienta la coordinación en el grupo entorpece la coordinación entre ellos.

¿Sobre qué bases deben agruparse las posiciones en unidades y las unidades en unidades mayores?

a) Sistema de autoridad formal; jerarquía. Organigrama

b) Qué tipos y cuantas posiciones

c) Bases para agrupar según:

- Conocimiento y destrezas
- Función
- Tiempo
- Producto
- Tipo de cliente
- Zona geográfica

5) DIMENSIÓN DE LA UNIDAD

¿Cómo debe ser de grande la unidad, cuántas personas deben responder a un gerente?

Hay muchas variaciones en los resultados de las diferentes estimaciones de cuantas personas puede una persona controlar a la vez.

- **Cuantas posiciones:** Cuanto mayor sea el uso de la estandarización, mayor será el tamaño de la unidad (generalmente en el primer nivel)
- **Cuantas posiciones deben informar:** al haber mayor estandarización, se necesita menor tiempo de supervisión directa por parte del gerente lo que deviene en una mayor cantidad de empleados para informarle. Esto sucede en las empresas de producción masiva con estructuras más burocratizadas.
- **Alcance de control:**

¿Qué determina la tendencia a agrandar la unidad?

- ✚ La estandarización de los tres tipos
- ✚ La similitud de tareas en una unidad
- ✚ Las necesidades de los empleados de autonomía y autorrealización
- ✚ Para reducir la distorsión en el flujo de datos ascendentes en la jerarquía

¿Qué determina la tendencia a achicarla?

- ✚ La necesidad de supervisión directa
- ✚ La necesidad de ajuste mutuo
- ✚ La extensión en que el gerente de una unidad tiene obligaciones no supervisoras que desempeñar
- ✚ La necesidad de consultas frecuentes al gerente (¿seguridad?)

DISEÑO DE ENCADENAMIENTOS LATERALES

6) SISTEMA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL (ideal para estructuras basadas en mercado)

¿Hasta qué punto debe ser estandarizada la producción de cada posición?

Planeamiento y control marchan juntos; se planea una producción y se controla que se realice. Los presupuestos son planes que especifican los costos de producción en un período determinado, los programas son planes que establecen tiempos de ejecución, los objetivos son planes que determinan cantidades.

Hay dos tipos de sistemas de planeamiento y control:

- a) **Control de desempeño:** supervisa los resultados después del hecho. Su objetivo es regular los resultados generales de una unidad dada.
Se confía más en los sistemas de control de desempeño donde las interdependencias entre unidades son de naturaleza mancomunada, es decir, donde las unidades están agrupadas sobre la base de mercado. Esto significa que si las unidades son muy autónomas con producciones diferentes no pueden ser coordinadas en base a acciones específicas porque no las hay coincidentes entre unidades (producen cosas distintas), en consecuencia deberán coordinarse en base al desempeño. Cada unidad de mercado suele ser responsable de su desempeño financiero (sucursales bancarias) La coordinación basada en el desempeño puede ser:
 - Para medir y motivar: como medida correctiva o motivadora
 - Regulación del comportamiento general
- b) **Planeamiento de la acción:** especifica decisiones que regulan situaciones específicas. No necesariamente respeta las autonomías de las unidades. Algunas decisiones son internas de una unidad, otras en cambio pueden atravesar las fronteras entre unidades. Por ejemplo: el control de desempeño pide aumentar las ventas en x%, el

planeamiento de la acción dirá que se haga introduciendo artefactos azules. El planeamiento de la acción no dijo cómo, pero sí dio acotaciones específicas.

7) DISPOSITIVOS DE ENLACE (entre unidades)

¿Qué mecanismos deben ser establecidos para facilitar el ajuste mutuo entre posiciones y unidades?

Cuando la supervisión directa y la estandarización se muestran insuficientes para la coordinación es necesario apelar al ajuste mutuo. Por ejemplo, ante una queja, deben juntarse dos gerentes y articular una solución puntual.

Hasta hace poco estos tipos de ajuste era informales, actuaban fuera de la estructura del organigrama. En la actualidad, estos dispositivos de enlace se consideran como el desarrollo más significativo en el diseño de organizaciones.

Hay cuatro grupos básicos de dispositivos de enlace:

- a) **Gerentes integradores:** se sobreimpone a la estructura para suministrar más poder de coordinación por ajuste mutuo. Tiene poder formal.
- b) **Posiciones de enlace:** ante la necesidad de comunicación se establece una posición de enlace que puede dejar de lado los canales verticales. No tiene poder formal pero adquiere una gran cantidad del mismo al emerger como un centro nervioso de la organización. Su poder deviene del conocimiento y no del status, por eso es informal.
- c) **Fuerza de tareas y comisiones permanentes:** son herramientas para institucionalizar a la reunión, principal vehículo para el ajuste mutuo (reuniones entre gerentes, grupos. Regulares o “ad-hoc”). La fuerza de tareas se arma, opera y se disuelve. La comisión permanente es un agrupamiento más duradero que se reúne regularmente.
- d) **Estructura matricial:** es una configuración estructural que rompe con la unidad de mando ya que se enfrenta con parte de la estructura (ejemplo de coordinación de recursos de una ciudad entre el estado y las autoridades de localidades específicas).

DISEÑO DE SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES

La centralización es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisiones en una organización.

Alguien, solo uno, piensa todo y luego se implementa a través de la supervisión directa.

Nadie puede pensar en todo, esa es una razón por la que se busca descentralizar; otra es la rápida respuesta a condiciones locales y la última que es un estímulo para la motivación.

8) DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL

¿Cuánto poder para tomar decisiones debe ser delegado a los administradores de unidades de línea bajando por la cadena de autoridad?

Tres preguntas:

- Cuanto poder se delegará
- Hasta donde de la cadena

- Como debe ser coordinado

En organizaciones de constelaciones de trabajo se descentraliza verticalmente porque hay áreas que pueden manejar su información más efectivamente. Esto genera zonas oscuras en los sectores de interdependencia, ¿qué modalidad de control emplear? La supervisión directa es una opción, pero se descalifica ya que pedir autorización a la cumbre estratégica es recentralizar, otra opción sería transferirle a la tecnoestructura el control lo que equivaldría a una descentralización horizontal. Se optará en consecuencia por el ajuste mutuo poniendo énfasis en los dispositivos de enlace.

9) DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL

¿Cuánto poder para tomar decisiones debe pasar de los gerentes de línea al staff de especialistas y operarios?

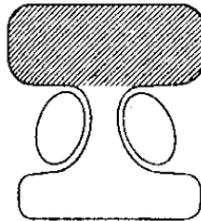
Etapas:

- El poder recae en un solo individuo: en virtud del cargo (gerente)
- El poder cambia a los pocos analistas de la tecnoestructura: en virtud a la influencia que tienen sus sistemas de estandarización. El poder que ganan estos analistas es informal. Este tipo de descentralización horizontal promueve la centralización vertical al quitarle poder a los gerentes respecto a los de más arriba.
- El poder va a los expertos: en virtud de los conocimientos va al staff de apoyo, especialistas profesionales.
- El poder va a todos: en virtud de su participación como miembro de la organización.

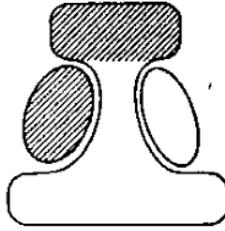
La supervisión directa es el sistema coordinador más cerrado y puede constituir la forma más cerrada de centralización horizontal, en el otro extremo tenemos al ajuste mutuo como manera libre de resolver los problemas.

DESCENTRALIZACIÓN EN CINCO

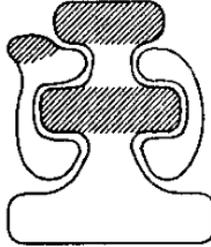
1. **Centralización horizontal y vertical:** todo en manos de un individuo que ostenta todo el poder formal y el informal



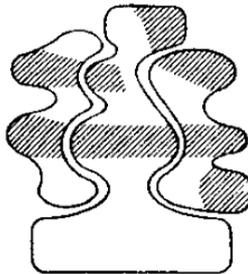
2. **Descentralización horizontal limitada (selectiva):** organización burocrática con tareas no calificadas. Se confía en la estandarización del trabajo. Los analistas juegan un papel de líderes al formalizar el comportamiento de los otros. Disminuye la importancia de la supervisión directa.



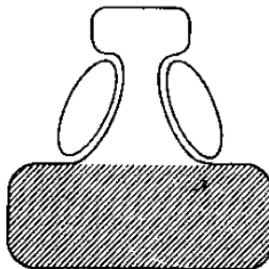
3. **Descentralización vertical limitada:** dividida en unidades de mercado o unidades cuyos gerentes comparten en paralelo una gran cantidad de poder formal para decidir por sus mercados.



4. **Descentralización horizontal y vertical selectiva:** verticalmente se delega el poder a constelaciones de trabajo en varios niveles de jerarquía, en la horizontalidad estas constelaciones hacen uso selectivo de los expertos de staff. El control entre constelaciones suele hacerse a través del ajuste mutuo.



5. **Descentralización horizontal y vertical:** el poder está concentrado casi totalmente en el núcleo operativo por que sus miembros son profesionales cuya coordinación está coordinado en su mayor parte por la estandarización de destrezas. Está descentralizada verticalmente porque el poder está abajo y está descentralizada horizontalmente porque el poder está en manos de muchos no gerentes.



EL DISEÑO COMO CONFIGURACIÓN

<i>Configuración estructural</i>	<i>Mecanismo coordinador Principal</i>	<i>Parte Clave de la Organización</i>	<i>Tipo de descentralización</i>
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización horizontal y Vertical
Burocracia Mecánica	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Descentralización vertical y horizontal
Forma divisional	Estandarización de producto de trab.	Línea media	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Descentralización selectiva



Estructura simple

Se caracteriza por todo lo que no tiene. No tiene o tiene poca tecnoestructura, poco staff de apoyo, precaria división del trabajo, mínima diferenciación entre sus unidades, comportamiento poco formalizado, hace poco uso del planeamiento, la capacitación y de los dispositivos de enlace.

La coordinación es casi en su totalidad a través de la supervisión directa

Las decisiones centralizadas en el director.

La cumbre estratégica es clave (generalmente de una persona)

El grupo operativo es orgánico

Requieren de un ambiente simple y dinámico que indica una estructura orgánica no predecible

Es la más riesgosa de todas ya que depende de la salud y los antojos de una persona.

La burocracia mecánica

Se caracteriza por una configuración clara de los parámetros de diseño, tareas operativas rutinarias, altamente especializadas, procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo, muchas reglas, regulaciones y comunicación formalizadas en toda la organización; unidades de gran tamaño en el núcleo operativo, confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas, poder de decisión

relativamente centralizado y una estructura administrativa elaborada con fina distinción entre línea y staff

El núcleo operativo realiza tareas simples y repetitivas, exigen poca destreza y capacitación

Amplia división del trabajo, énfasis en la estandarización del trabajo, ajuste mutuo casi nulo

Poca supervisión directa ya que la estandarización maneja casi toda la coordinación, esto permite unidades grandes.

La administración

Los gerentes de línea atienden perturbaciones, sirven de enlace entre la tecnoestructura llevando instrucciones hacia abajo y apoyan las corrientes verticales de la estructura

La estructura burocrática mecánica debe ser lo suficientemente grande para tener el suficiente volumen de trabajo que permita la estandarización y la antigüedad necesaria para contar con el desarrollo de normas para su funcionamiento. Las empresas de producción en masa son las que más cumplen con estas pautas.

La burocracia profesional

Confía en la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado: capacitación y enseñanza.

Contrata especialistas entrenados, profesionales para el núcleo operativo y les da considerable control sobre su trabajo, que es altamente especializado en la dimensión horizontal pero ampliado en la vertical.

El profesional trabaja con autonomía respecto de sus colegas pero estrechamente con sus clientes (profesor en su aula).

La capacitación en este rubro es muy prolongada y nunca terminada, aún con años de experiencia seguramente dos profesionales apliquen juicios diferentes ante una misma situación. La destreza aumenta con la experiencia y el descubrimiento de nuevos conocimientos.

En la burocracia mecánica es esta quien define sus normas (lo hace su tecnoestructura), en la profesional esas normas se forman externamente (en el profesional en la universidad).

En la burocracia profesional las acciones son tan complejas que no se pueden estandarizar

El componente primordial es el núcleo operativo, el staff de apoyo está muy aplicado a servir al núcleo operativo y la tecnoestructura es mínima.

Es una estructura altamente descentralizada tanto en lo vertical como en lo horizontal.

El administrador profesional dedica la mayor parte de su tiempo a manejar perturbaciones en la estructura, operan también en los límites entre los profesionales de la organización y los clientes.

El profesional depende de la administración para lograr libertad en consecuencia puede inferirse que el poder fluirá hacia aquellos profesionales que se avoquen a la administración y que esa labor sea vivamente reconocida por los profesionales a su cargo.

La forma divisional

Es más un grupo de entidades cuasi autónomas unidas por una estructura administrativa central.

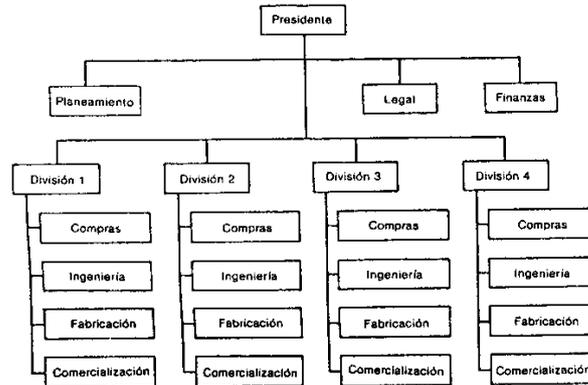
Las unidades individuales no son personas / profesionales del núcleo operativo sino unidades de la línea media llamadas divisiones y el flujo de poder no es de abajo hacia arriba como en la burocracia profesional sino de arriba hacia abajo. Suelen emplearla las grandes corporaciones, las multiversidades y

en la antigua economía soviética donde cada empresa era una división de las agencias económicas del gobierno. Las unidades, en esta configuración, suelen ser empujadas hacia la burocracia mecánica.

Esta configuración confía en la base de mercado para agrupar unidades en la cima de la línea media, estas unidades se crean en base a los mercados atendidos.

Las unidades pueden ser muy numerosas por lo tanto el control horizontal de la cumbre estratégica puede ser muy amplio.

- La forma de descentralización que necesita es la vertical, paralela y limitada.



- El parámetro de diseño será el control de desempeño
- El mecanismo de control será la estandarización de producto

La forma divisional depende para su éxito de la competencia de sus gerentes divisionales, en consecuencia como se delega mucha autoridad en ellos, se busca la estandarización de sus destrezas; ante una situación que lo exija todos estos gerentes de la línea media estarán sujetos a la supervisión directa.

Sistema técnico: la divisionalización solo es posible cuando su sistema técnico puede ser separado eficientemente en segmentos, uno para cada división.

Ambiente: comparte ambiente con la burocracia mecánica, ni muy complejos ni muy dinámico. La forma divisional es la respuesta estructural a la burocracia mecánica, en un ambiente simple y estable, que ha diversificado sus líneas de productos o servicios horizontalmente

Edad y tamaño: grandes empresas manufactureras de la burocracia mecánica de divisionalizan para diluir riesgos, cuando ya no hay lugar para más expansión. Se asocia la divisionalización a la edad de las organizaciones, pero hay ocasiones en que se parte desde este formato, por ejemplo en alianzas de existentes

Poder: grandes juegos de poder entre los gerentes de las distintas divisiones. Ante una agrupación de pequeñas existentes existen presiones para federar aún a las que se resisten.

La Adhocracia

Ninguna de las estructuras anteriores atiende a la innovación sofisticada. Se requiere en consecuencia una quinta estructura que sea capaz de fusionar expertos de distintas disciplinas en grupos de proyectos ad-hoc que funcionen sin tropiezos.

La Adhocracia rompe con la unidad de mando, es ampliamente orgánica, con poca formalización del comportamiento, alta especialización horizontal con capacitación formal, amplia utilización de los mecanismos de enlace.

El mecanismo coordinador es el ajuste mutuo; los grupos deben ser pequeños

La descentralización será selectiva vertical y horizontal; el poder se divide entre gerente y no-gerentes.

No hay estandarización de ningún tipo

La Adhocracia operativa: hay similitudes entre la Adhocracia y la burocracia profesional excepto en que mientras la primera atiende innovaciones la segunda atiende contingencias conocidas a la que puede aplicar estandarización.

La Adhocracia administrativa: la administración se separa de un núcleo operativo que debe seguir siendo mecánico burocrático para reorganizar la administración como una Adhocracia.

Edad: se relaciona con la juventud de las estructuras. El tiempo tiende a burocratizar a la Adhocracia

Sistema técnico: en lo operativo suelen ser simples, en lo administrativo muy complejos y automatizados