

## Organigrama

Representa jerarquía, autoridad, división del trabajo, subordinación, relación entre las partes. Muestra la estructura formal de la organización.

## Funciones de una organización

**Drucker** → actividades fundamentales.

4 funciones principales:

1. **Generan resultados:**
  - a. Directamente: ventas (investigación mercado)
  - b. Contribuyen: compras, logística
  - c. De información: toma de decisiones, contabilidad
2. **De apoyo**: no generan resultados, pero son importantes para el funcionamiento de la organización
  - a. De conciencia: implican normas culturales
  - b. Asesoramiento/enseñanza: relación con lo jurídico principalmente.  
Capacitación
3. **De higiene y mantenimiento interno**
4. **De dirección**: relación con la parte estratégica

## Modelo de estructura de Mintzberg

**Actividad principal**: actividad que realiza la organización. Partes:

1. **Núcleo operativo**: ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios.
2. **Cumbre estratégica**: gerente absoluto de la organización. Supervisa a todos.
3. **Línea media**: jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.  
Gerente de área.

**Staff**: no son parte de la actividad principal, pero dan apoyo. Partes:

1. **Tecnoestructura**: se dedica a estandarizar y supervisar el trabajo. Fuera de la jerarquía de autoridad de línea.
2. **Staff de apoyo**: todas las actividades que brindan soporte, asesoramiento y apoyo que no forman parte de la actividad principal. Servicios indirectos.

No significa que todas las organizaciones posean las cinco funciones o los cinco mecanismos de coordinación.

## Mecanismos de coordinación

1. **Supervisión directa**: órdenes. Una persona toma la responsabilidad por el trabajo de otros, da órdenes y supervisa sus acciones.
2. **Ajuste mutuo**: coordinación del trabajo a través de la comunicación informal entre pares.

3. **Estandarización:** cómo se hacen las cosas.
  - a. De procesos/trabajos: qué, cómo, cuándo.
  - b. Resultados: cualquier proceso para llegar al objetivo.
  - c. Destrezas: habilidades de los empleados.

### **Características para diseñar los puestos de trabajo.**

#### **Posiciones individuales**

1. Especialización
2. Formalización del comportamiento
3. Capacitación y adoctrinamiento

#### **Especialización**

Se puede dividir en dos: horizontal y vertical.

1. **Especialización horizontal:** es la cantidad de tareas diferentes que tiene un puesto de trabajo. Si tengo pocas tareas, tengo especialización alta; si tengo muchas tareas, tengo especialización baja. Forma predominante de división de trabajo.
2. **Especialización vertical:** qué tanto control tiene la persona que ocupa el puesto sobre las tareas que debe realizar. Cuanto más especializado es el puesto, menos entiendo mi proceso. Alta especialización=poco control. Baja especialización=mucho control.

#### **Formalización del comportamiento**

Cómo la organización limita a sus empleados. Puede ser alta (muy formalizada) o baja (poco formal).

1. **Por posición:** describe/especifica las tareas.
2. **Por corrientes de trabajo:** cómo se realizan las tareas.
3. **Por reglas:** especificaciones generales. Ejemplo: uniforme, horario de comida, entrada, salida, etc.

Si tengo mucha formalización generalmente tengo poca capacitación.

Por qué/para qué—► regular el comportamiento. Para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo. Coordinar actividades.

#### **Capacitación**

Proceso por el cual se enseñan los conocimientos y destrezas para desarrollar una tarea.

1. **Interna:** la organización te capacita (ejemplo: trabajos sencillos, trabajos artesanales, etc.)
2. **Externa:** el empleado se capacita por fuera de la organización (ej. Universidad)

## **Adoctrinamiento**

Cómo se socializa o adquieren las normas organizacionales para beneficio de la organización.

## **Agrupamiento**

Forma fundamental de la organización. Para centralizar objetivos. Se comienza a agrupar desde los puestos más pequeños (en el núcleo operativo).

**Problema:** las unidades coordinan bien en sí mismas pero NO con otras unidades.

Dos tipos:

1. **Funcional:** dividida en
  - a. Por conocimientos y destrezas (ej. Hospital: sector cardiología, obstetricia, etc.)
  - b. Por función y trabajo: por tareas.
  - c. Por tiempos: por turnos.
2. **Mercado:** mucha visión de lo que pasa en el exterior.
  - a. Producción: por productos vendidos, son unidades de negocio.
  - b. Clientes
  - c. Zona geográfica: organizaciones con sucursales.

## **Sistemas de planeamiento**

**Planeamiento de la acción:** impone decisiones y acciones específicas a ser ejecutadas en momentos específicos. Planifico las acciones/decisiones y controlo que haya pasado lo que quise.

**Control de desempeño:** impone normas generales de desempeño sobre un período de tiempo, sin referencia a acciones específicas. Controlo que el resultado sea el deseado, pero no doy la acción/decisión.

No existen por separado, siempre están juntas.

## **Dispositivos de enlace**

Son mecanismos para mejorar la coordinación/comunicación. Son cinco:

1. **Posición de enlace:** persona sin poder formal (no tiene autoridad jerárquica). Mediador, no toma decisiones.
2. **Gerente integrador:** tiene autoridad sobre los procesos pero NO sobre las personas. Toma decisiones sobre el problema. Poder formal.
3. **Fuerza de tareas:** se reúne para tomar decisiones particulares y se deshace.
4. **Comisión permanente:** se reúnen periódicamente para tomar decisiones. Continúa en el tiempo. Permanente.

5. **Estructura matricial:** para evitar elegir una base de agrupamiento en vez de otra, en su lugar, se eligen ambas. Rompe con el principio de unidad de mando. Se tienen dos jefes (ej. Jefe funcional y cliente).
  - a. Permanente: las interdependencias permanecen estables y así, como resultado, lo hacen las unidades y la gente en ellas.
  - b. Variable: aplicada al trabajo de proyecto, donde las interdependencias, las unidades de mercado y la gente en ellas se desplazan frecuentemente.

### Descentralización

Poder en la toma de decisiones. Una sola persona: centralizar. Se reparte: descentralizar.

2 tipos de descentralización:

1. **Vertical:** se otorga el poder formal, hacia los gerentes, de arriba hacia abajo.
2. **Horizontal:** hacia el staff de apoyo y la tecnoestructura, poder informal.

5 tipos:

1. **Centralización horizontal y vertical:** todo pasa por una sola persona, no delega poder a nadie. En estructuras pequeñas generalmente.
2. **Descentralización horizontal limitada selectiva:** centraliza el poder formal, descentraliza horizontalmente pero sólo a los expertos/asesores.
3. **Descentralización vertical limitada paralela:** limitada a la línea media (todos tienen el mismo poder). Poder formal. Unidades de negocio.
4. **Descentralización vertical y horizontal selectiva:** divide el poder (formal e informal) a distintos sectores. Normalmente delega a los expertos (horizontal), quienes asesoran a la línea media, quien toma la decisión (vertical).
5. **Descentralización vertical y horizontal:** el poder va a estar en el núcleo operativa.

### Factores situacionales y de contingencia

Lo que está afuera (entorno) condiciona a la organización.

Hipótesis de Mintzberg (supuesto válido)

**Edad y tamaño:** la antigüedad de la industria en la que se mueve la organización.

- Hipótesis 1: cuanto más antigua la organización, más formalizada está en su entorno.
- Hipótesis 2: la estructura refleja la antigüedad de la fundación de la industria.
- Hipótesis 3: cuanto mayor es la organización, más elaborada su estructura, más estandarización.
- Hipótesis 4: cuanto mayor es la organización, más grandes las unidades (contienen más empleados), más difícil es de coordinar, por eso es mejor estandarizar.
- Hipótesis 5: cuanto mayor la organización, más formalizado su comportamiento.

### Sistema técnico

Las herramientas que utiliza el núcleo operativo. Características:

1. **Regulador:** cuando la herramienta marca el ritmo de trabajo de la persona (ej. Línea de montaje). No regulador=herramienta.
2. **Sofisticado:** requiere capacitación para ser utilizado (no intuitivo).
3. **Automatizado:** no requiere personas en la producción (ej. Cajeros automáticos).

**Poder:** la toma de decisiones.

1. **Externo:** control externo, afecta el poder. El poder sube y las decisiones las toma la cumbre estratégica. Imponen normas para estandarizar (concentración de poder). Cuando otras organizaciones tienen cierto poder sobre mi organización (ej. AFIP).
2. **Interno:** necesidad de las personas de tomar poder, decisiones (la organización necesita que el poder esté en la cumbre).

**Moda** —► la cultura que rodea a la organización. Establece la estructura de la organización. Cómo es la estructura según la cultura en la que se mueve la organización.

### Ambiente

Todo lo que rodea a la organización. Cuatro dimensiones:

1. **Estabilidad:** capacidad de predicción de lo que va a pasar. Si sé lo que va a pasar, puedo predecirlo, es estable. Si no puedo predecirlo es dinámica.
2. **Complejidad:** la dificultad que implica realizar la actividad principal de la organización. Cuanto más conocimiento necesita, más complejo. Cuanto más estandarizada de procesos, más simple (excepto si es estandarización por destrezas, en ese caso es más complejo).
3. **Diversidad:** puede ser diversificado o integrado. Cantidad de mercados. Si es diversificado atiende a distintos mercados.
4. **Hostilidad:** puede ser hostil o liberal. Mide si favorece o no el ambiente a la organización. Hostil cuando no favorece a la organización (mercados con mucha competencia o con fuerza sindical fuerte). Liberal cuando no la atacan.

Las estructuras se arman de acuerdo al ambiente, analizando la estabilidad y la complejidad de los mercados integrados.

### Diseño como configuración

#### Burocracia mecánica

- Especialización vertical y horizontal alta. Una sola tarea.
- Totalmente formalizada (alta, tres tipos)
- Centralización total en la tecnoestructura
- La parte clave es la tecnoestructura, que se encarga de estandarizar los procesos (mecanismos)

- Capacitación baja e interna
- Adoctrinamiento bajo
- Descentralización horizontal selectiva limitada
- Agrupamiento funcional por función o tareas
- Sistema técnico regulador, no automatizado, no sofisticado
- Organización antigua y grande

### **Burocracia profesional**

- Se maneja en ambiente estable y complejo
- Mecanismo de coordinación: estandarización por destrezas
- Capacitación externa
- Especialización horizontal alta, vertical baja
- Parte clave: núcleo operativo
- Descentralización horizontal y vertical
- Sistema técnico no regular, no sofisticado, no automatizado
- Agrupamiento funcional, por cliente
- El profesional es muy autónomo, fiel a sí mismo (problema con adoctrinamiento)
- Formalización poca, el profesional ya viene estandarizado por su capacitación

### **Forma divisional**

- BM pero diversificada
- Muy grande, antigua
- Al crecer tanto desarrolla unidades de negocio (se manejan de forma independiente, pueden cerrar una unidad y la organización va a seguir funcionando)
- Dividida la estructura en unidad de negocio y cuartel general
- Parte clave: línea media
- Estandarización por resultados (cuartel general controla)
- Descentralización vertical paralela limitada
- Agrupamiento principal por mercado
- Control de desempeño (planeamiento)
- Ambiente estable, simple
- Sistema técnico dos variables, depende de qué haga la unidad
  - Diferente por unidad
  - Divisible
- Delega mucho a la línea media

### **Estructura simple**

- No existe en el modelo de Drucker
- Se encuentra en un ambiente dinámico, simple
- Es una estructura orgánica
- Muy chica, no posee línea media

- Posee cumbre estratégica y núcleo operativo
- Parte clave: cumbre estratégica
- No existe división de tareas → no hay agrupamiento → no hay especialización
- Centralización horizontal y vertical
- Sistema técnico no regulador, no sofisticado, no automatizado
- No tiene/muy leve formalización
- No hay dispositivos de enlace

### Adhocracia

- La base de la estructura es la innovación
- Para poder innovar necesita pocas reglas (completamente opuesto a la burocracia)
- Se maneja por proyectos (mediante equipos de trabajo)
- Descentralización horizontal y vertical selectiva (descentraliza por equipos)
- Mecanismo de control clave: ajuste mutuo
- Dispositivo de enlace: estructura matricial
- Hay mucho adoctrinamiento
- Dos tipos de adhocracia
  - Operativa: innova para el cliente (trabajos a medida del cliente). Parte clave núcleo operativo).
  - Administrativa: innova para sí misma (parte clave staff de apoyo)

### Drucker

#### Especificaciones formales

1. **Claridad:** cada componente de la organización debe saber dónde está ubicado, a dónde/quién debe recurrir si tiene un problema y cómo llegar allí.
2. **Economía:** debe necesitarse un esfuerzo mínimo para controlar, supervisar e inducir el desempeño de la gente dentro de la organización. Una estructura debe posibilitar el autocontrol y fomentar la automotivación para lograr sus objetivos organizacionales.
3. **Dirección de la visión:** objetivos del individuo dentro de la organización. Puede ser hacia la tarea o hacia el objetivo general. Debe promover la voluntad y la capacidad de trabajar para obtener resultados.
4. **Comprensión de la tarea propia:** conocimiento que se tiene sobre la tarea a realizar.
5. **Comprensión de la tarea en conjunto:** de qué modo su tarea concuerda con la del conjunto y, a su vez, qué implica la tarea en conjunto para su propia tarea, su propio aporte y su propia orientación.
6. **Decisión:** en qué nivel se toman, se pueden tomar cerca o lejos del problema.
7. **Estabilidad:** dada por el entorno. Es necesario para realizar y ejecutar sus tareas, planear su futuro y continuidad, aunque esté en un entorno turbulento.
8. **Adaptabilidad:** sólo si puede adaptarse a situaciones nuevas, a nuevas exigencias y a nuevas condiciones podrá sobrevivir. Cambios en el entorno.
9. **Perpetuidad y autorrenovación:** debe formar a sus próximos líderes, de esta forma permite perdurar en el tiempo.

**La estructura funcional**

- Claridad alta
- Alta comprensión de su propia tarea
- Estabilidad alta
- Baja comprensión de la tarea en conjunto
- Dirección de la visión hacia la tarea
- Adaptabilidad baja
- No permite perpetuidad y autorrenovación
- En su mejor versión es muy económica, en su peor versión es antieconómica
- Las decisiones se toman lejos del problema
- Similar a la burocracia mecánica de Mintzberg

**Estructura de sistemas**

- Economía baja (tema proyecto muy ambiguo para las personas)
- Claridad baja (muchos jefes, por los proyectos)
- Adaptabilidad alta
- Comprensión de la tarea propia baja (importa más la finalidad del proyecto; la innovación no lo permite)
- Comprensión de la tarea en conjunto baja (no se sabe cómo la tarea del otro influye en la mía)
- No está claro quién toma las decisiones, depende de cuáles sean
- Perpetuidad baja (no tiene sentido capacitar a una persona porque el proyecto tiene un fin)
- Dirección de la visión orientada a las relaciones
- Estabilidad baja
- Se asemeja a la adhocracia de Mintzberg (como proyecto)

**Descentralización federal**

- Economía alta (objetivos claros)
- Claridad alta
- Adaptabilidad alta
- Comprensión de la tarea propia alta
- Comprensión de la tarea en conjunto alta
- Decisión cerca del problema
- Perpetuidad alta
- Dirección de la visión hacia los resultados
- Estabilidad alta
- Equivale a la forma divisional de Mintzberg (como unidad de negocio)