

TEMA 8.

LA ESENCIA DE LA ESTRUCTURA.

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas.

La estructura de la organización puede definirse simplemente como el **conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.**

Hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo (outputs) y normalización de las habilidades del trabajador (inputs). A éstos se los debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, como el aglutinante que mantiene unida la organización.

• ADAPTACIÓN MUTUA.

La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple **comunicación informal**. El control del trabajo corre a cargo de los que lo realizan. Es típico de las organizaciones más sencillas. También es el único que funciona en las más complicadas bajo circunstancias extremadamente difíciles.

• SUPERVISIÓN DIRECTA.

La supervisión directa consigue la coordinación al **responsabilizarse una persona del trabajo de los demás**. Surge a medida que la organización supera su estadio más sencillo.

• NORMALIZACIÓN.

La coordinación de las partes se incorpora en el **programa** (de trabajo) al establecerse éste, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada. Tres formas básicas de normalización: en los procesos de trabajo en sí, en los inputs (habilidades o conocimientos) y en los outputs (resultados).

- **NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO.** Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.
- **NORMALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.** Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como pueda darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.
- **NORMALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES.** Las habilidades (y los conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

• UN CONTINUUM ENTRE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.

Estos 5 mecanismos de coordinación parecen seguir cierto orden. A medida que el trabajo de la organización se vuelve más complicado, los medios de coordinación primordiales van cambiando (tal como indica la figura), de la adaptación mutua a la supervisión directa y luego a la normalización, preferentemente de los procesos de trabajo; en caso necesario, se pasa luego a la normalización de los resultados y de las habilidades sucesivamente, revirtiendo por último otra vez a la adaptación mutua.

	Supervisión directa	Normalización del trabajo	Adaptación mutua
--	---------------------	---------------------------	------------------

Adaptación mutua				Normalización de resultados
				Normalización de habilidades

• A PARTIR DE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.

La literatura sobre el tema: en un principio prestaba atención a la estructura formal, a las relaciones documentadas y oficiales. 1) La escuela de los principios de la gestión FAYOL, GULICK, URWICK. 2) La escuela de pensamiento sobre normalización: el movimiento de la gestión científica de TAYLOR y sobre burocracia de Max WEBER. Mas tarde se consideraban las relaciones de trabajo formales e informales: 3) La escuela de las relaciones humanas DICKSON, LIKERT. La investigación más reciente tiende a concebir la estructura de un modo más global estudiando todas las relaciones: TAVISTOCK, TRIST y BAMFORTH, CROZIER, GALBRAITH.

Estos y otros estudios han demostrado que las estructuras formales e informales están estrechamente vinculadas, no pudiéndose apenas distinguir entre ambas en muchas ocasiones.

Otro grupo de investigadores trabajan bajo el rótulo 4) de teoría de la contingencia que estudian las relaciones entre estructura y situación: Joan WOODWARD, Otros Paul LAWRENCE y Jay LORSCH. 5) Otro grupo descubrió que el tamaño de la organización era determinante: Derek PUGH.

La investigación sobre la estructuración de las organizaciones ha madurado ya, no siendo éste el caso de la literatura sobre el tema; por lo que hay que examinar la investigación desde cierta distancia, analizarla en su contexto y sintetizarla para formar una teoría manejable.

Un punto débil: la mayor parte de las obras contemporáneas no consiguen relacionar la descripción de la estructura con la del funcionamiento de la organización.

* Ver >>>ESQUEMA DE LA OBRA al final.

TEMA 9.- LAS CINCO PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.

• EL NÚCLEO DE OPERACIONES.

El núcleo de operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios.

Tienen 4 funciones principales: 1) aseguran los inputs; 2) transforman los inputs en outputs; 3) distribuyen los outputs, 4) proporcionan un apoyo directo a las funciones de input, transformación y output, manteniendo las máquinas y haciendo el inventario.

• EL ÁPICE ESTRATÉGICO.

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

Implica 3 conjuntos de obligaciones y los roles asociados a ellas. 1) la supervisión directa (roles directivos, de asignador de recursos, de gestor de anomalías, el de monitor y el de líder); 2) relaciones con el entorno (rol de portavoz, de enlace, de monitor, de negociador, de cabeza visible); 3) desarrollo de la estrategia de la organización (rol de empresario).

- LA LÍNEA MEDIA.

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal.

- LA TECNOESTRUCTURA.

Se compone de los analistas que estudian la adaptación (el cambio de la organización en función de la evolución del entorno) y de los que estudian el control.

Los analistas de control sirven para afianzar la normalización en la organización. Tres tipos. De estudios de trabajo (normalizan los procesos) , de planificación y control (normalizan los outputs) y de personal (normalizan las habilidades).

- STAFF DE APOYO

Unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Gran parte de estos servicios podrían adquirirse de proveedores externos pero la organización opta por proporcionarlos ella misma para abarcar más actividades y reducir la incertidumbre.

TEMA 10.- LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE FLUJOS

- LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE AUTORIDAD FORMAL.

Representado por un organigrama, de forma piramidal, que describe el esqueleto de la organización (relaciones de poder y comunicación formales). Aunque no nos muestre las relaciones informales proporciona una fiel representación de la división del trabajo, permitiéndonos ver con una rápida ojeada: 1) las posiciones existentes dentro de la organización, 2) cómo se agrupan éstas en unidades y 3) cómo fluye entre ellas la autoridad formal, describiendo el uso de la supervisión directa.

- LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE FLUJOS REGULADOS.

El diagrama, mediante una serie de flechas, nos describe sólo los aspectos que quedan sistemática y explícitamente controlados. Pueden identificarse en el sistema regulado tres flujos claramente diferenciados:

- El flujo **de trabajo de operaciones**.
- Los flujos **de control** regulados (de información y decisiones de control). El SID (feedback ascendente y descendente).
- Los flujos regulados **de información de staff**. Flechas circulares staff-línea.

- LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL.

Representado por un sociograma. Existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven complementadas y a veces incluso burladas por fuertes redes de comunicación informal y los procesos de decisión atraviesan la organización independientemente del sistema regulado.

- *El estudio de minas de carbón de Trist y Bamforth.*
- *La importancia de la comunicación informal.*

Dos motivos. Uno relacionado con el trabajo y otro de naturaleza social.

Es escaso el trabajo que pueda realizarse sin comunicación informal alguna. Además la gente necesita relacionarse tanto por amistad como por descargar tensión.

- ***La red de comunicación informal.***

Podría concebirse la red de comunicación informal como una serie de vías informales conectadas por centros neurálgicos (individuos situados en las encrucijadas entre distintas vías). Tres casos: el contacto directo entre compañeros, el contacto directo diagonal, y el salto en la cadena escalar. El rumor también es una importante red informal de comunicación.

- **LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE CONSTELACIONES DE TRABAJO.**

La organización adopta la forma de un conjunto de constelaciones de trabajo, de exclusivos círculos prácticamente independientes de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico. Estrecho vínculo interno pero ligeramente acopladas entre sí, oscilan entre lo formal y lo informal atravesando distintas partes de la organización.

- **LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE PROCESOS DE DECISIÓN AD HOC.**

El proceso de decisión abarca todos los pasos desde que se produce un estímulo de acción hasta que se actúa, basados en siete tipos de rutinas agrupadas en las siguientes fases:

- Identificación (reconocimiento y diagnóstico).
- Desarrollo (búsqueda (de soluciones ya disponibles) y diseño (soluciones nuevas)).
- Selección (estudio, evaluación–elección y autorización).

- ***Categorización de los procesos de decisión de la organización.***

Tipologías: programados, imprevistos, rutinarios y ad hoc.

También clasificación en grupos de acuerdo con su importancia dentro de la organización:

- Las decisiones de operaciones.
- Las decisiones administrativas (coordinativas o excepcionales).
- Las decisiones estratégicas.

Tenemos que entender cómo están vinculadas entre sí las decisiones de operaciones, administrativas y estratégicas, y qué papeles juegan los distintos participantes (operarios, directivos de línea superior y media, miembros del staff tecnocrático y de apoyo) en las distintas etapas de cada proceso de decisión

- ***Un proceso de decisión ad hoc.***

Flujos reales de autoridad, materiales de trabajo, información y procesos de decisión.

Ejemplo: comienza en el núcleo de operaciones un estímulo, se le transmite la idea al jefe de primer nivel, éste a su vez se la transmite al director de la unidad más grande quien lo comenta en una reunión ejecutiva. Así ha ido ascendiendo el proceso por la línea media hasta lograr el reconocimiento formal, donde se hará el diagnóstico y se diseña la solución. Regresando hacia abajo para evaluar detalles concretos. El directivo presenta los hallazgos ante su directivo superior o al comité que autorizará la decisión estratégica. A continuación se pondrán en marcha oleadas de decisiones de coordinación y de excepción que alcanzan todos

los niveles de la organización, atravesando muchas constelaciones de trabajo.

TEMA 11.- DISEÑO DE PUESTOS EN LA ORGANIZACIÓN.

LOS PARÁMETROS DE DISEÑO.

Medios formales y semiformales (9 parámetros) que utilizan las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo a fin de establecer pautas estables de comportamiento.

- DISEÑO DE PUESTOS: **ESPECIALIZACIÓN.**

Los puestos pueden especializarse en dos dimensiones: su ámbito o amplitud horizontal (cuántas tareas distintas contiene cada uno de ellos) y la profundidad vertical(el control ejercido sobre el trabajo).

- **ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL DEL PUESTO.**

La especialización del puesto en la dimensión horizontal (la forma predominante de la división del trabajo) constituye una parte intrínseca de toda organización, incluso de toda actividad humana.

Motivos: aumenta la productividad al facilitar su normalización, el aprendizaje y el ajuste.

- **ESPECIALIZACIÓN VERTICAL DEL PUESTO.**

La especialización vertical del puesto separa la realización del trabajo y la administración del mismo.

Motivos: necesidad de una perspectiva distinta (externa al trabajador) cuando el puesto está muy especializado en la dimensión horizontal. Los puestos deben especializarse verticalmente por estar especializados horizontalmente.

- **AMPLIACIÓN DEL PUESTO.**

La especialización del puesto crea una serie de problemas particulares, sobre todo referentes a la comunicación y a la coordinación.

En la ampliación horizontal del puesto, el trabajador emprende una amplia gama de tareas relacionadas con la producción de servicios y de productos.

En la ampliación vertical del puesto – en su enriquecimiento– el trabajador no sólo desempeña más tareas, sino que también obtiene más control sobre las mismas.

La ampliación del puesto sale a cuenta en la medida en que las ganancias de los trabajadores, más motivados, de un puesto determinado sean superiores a las pérdidas ocasionadas por una especialización técnica inferior a la óptima. Aunque a veces hay que considerar como medida del rendimiento una productividad inferior pero con una calidad superior. Algunos trabajadores prefieren, pese a todo, puestos estrechamente especializados y repetitivos según su tolerancia a la ambigüedad.

- **ESPECIALIZACIÓN DEL PUESTO SEGÚN LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.**

Los puestos complejos, de especialización horizontal pero no vertical, suelen considerarse profesionales.

Los puestos directivos suelen ser los menos especializados de la organización.

Especialización vertical		Especialización horizontal		ALTA	BAJA
	ALTA	No cualificados: núcleo de operaciones y unidades del staff.	Puestos directivos del nivel más bajo.		
	BAJA	Profesionales del núcleo de operaciones y unidades del staff	Todos los demás puestos directivos.		

• DISEÑO DE PUESTOS: FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

Forma en que la organización proscribe la libertad de acción.

El puesto puede formalizarse de 3 modos distintos:

- formalización según el puesto concreto.
- Formalización según el flujo de trabajo.
- Formalización según las reglas (para todo tipo de situaciones).

Sea cual sea el medio de formalización (el puesto, el flujo de trabajo o las reglas), son idénticas las repercusiones sobre el individuo que realiza el trabajo. Se ejerce un control de su comportamiento.

• POR QUÉ SE FORMALIZA EL COMPORTAMIENTO.

Las organizaciones formalizan el comportamiento a fin de reducir su variabilidad, llegando incluso a predecirlo y controlarlo.

Motivos. Coordinación de actividades, garantizar una producción eficiente o la imparcialidad ante los clientes. También a veces por un deseo arbitrario de orden.

• LAS FORMAS BUROCRÁTICAS Y ORGÁNICAS DE LA ESTRUCTURA.

Podemos definir como burocrática (centralizada o no) a una estructura en la medida en que su comportamiento sea predecible o esté predeterminado, es decir, **normalizado**.

Definiremos la estructura orgánica como la **ausencia de normalización** en la organización.

• ALGUNAS DISFUNCIONES DE LAS ESTRUCTURAS ALTAMENTE FORMALIZADAS.

Estudios de Hawthorne. Crea problemas al no haber correspondencia entre el sistema técnico y el sistema social. Círculo vicioso de control– alienación – más control. Consecuencias. mal trato al cliente, osificación del comportamiento (rigidez), aumento del absentismo, huelgas o incluso subversión medios–fin.

• *El estudio de Crozier sobre dos burocracias del gobierno francés.*

- El uso de las reglas sirve para destruir la relación de dependencia entre superior y subordinado.
- Separación del poder de decisión y los conocimientos necesarios para utilizarlo.
- Rigideces comunicativas a consecuencia de las presiones de los compañeros dentro de los estratos o niveles jerárquicos.
- Deben permanecer algunas zonas de incertidumbre alrededor de las cuales se desarrollen las relaciones informales de poder.

- **FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO SEGÚN LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.**

Cuanto más estable y repetitivo es el trabajo, más programado está y más burocrática se vuelve la parte de la organización que lo contiene. La formalización del comportamiento se da con mayor frecuencia en el núcleo de operaciones de la organización.

En el ápice estratégico, que suele enfrentarse directamente con el límite más fluido – el entorno general– el trabajo es menos programado, por lo que cabe suponer la existencia de unas condiciones sumamente orgánicas.

- **DISEÑO DE PUESTOS: PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO.**

La preparación corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto, mientras que en el adoctrinamiento se adquieren las normas de la organización.

- **PREPARACIÓN.**

La preparación es un parámetro de diseño fundamental en todo trabajo que calificamos de profesional. Se produce por lo general fuera de la organización en universidades, por ejemplo, seguida de algún tipo de aprendizaje práctico antes de ejercer.

- **ADOCTRINAMIENTO.**

El adoctrinamiento es la etiqueta que se utiliza para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio, socializa formalmente a sus miembros.

Los programas de adoctrinamiento interno son de particular importancia cuando los puestos son delicados o quedan lejos de la sede central (refuerzan la lealtad, interiorizan la cultura organiz.).

- **PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO SEGÚN LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.**

La preparación es de vital importancia cuando el trabajo es complejo en el núcleo de operaciones. La preparación y el adoctrinamiento se utilizan también extensamente en muchas de las unidades de staff. Aunque el adoctrinamiento es común entre los directivos, la preparación sigue sin considerarse como uno de los principales parámetros de diseño en el ápice estratégico y en la línea media.

- **PREPARACIÓN VERSUS FORMALIZACIÓN.**

La formalización y la preparación son en el fondo sustitutos mutuos. La organización profesional cede una gran proporción de control sobre la elección de sus trabajadores así como sobre sus métodos de trabajo a las instituciones externas que los preparan y certifican, determinando criterios que los orientan en la realización de su trabajo. La profesionalidad y la burocracia pueden coexistir en la misma estructura.

TEMA 12.- DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA.

- **AGRUPACIÓN DE UNIDADES.**

- **REPERCUSIONES DE LA AGRUPACIÓN.**

- **BASES DE AGRUPACIÓN.** Según conocimientos y habilidades. Según el proceso de trabajo y la función. Según el tiempo. Según el output. Por clientes. Por zona geográfica.

- **CRITERIOS DE AGRUPACIÓN.** Interdependencias del flujo de trabajo. Interdependencias de los procesos. Interdependencias de escala. Interdependencias sociales.

- AGRUPACIÓN SEGÚN LA FUNCIÓN.
- AGRUPACIÓN POR MERCADOS.
- LA AGRUPACIÓN EN LAS DISTINTAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

- TAMAÑO DE LA UNIDAD.

- ESTUDIOS DE ESTRUCTURAS ALTAS VERSUS ESTRUCTURAS PLANAS.
- TAMAÑO DE LA UNIDAD EN RELACIÓN A LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.
- TAMAÑO DE LA UNIDAD EN LAS DISTINTAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

TEMA 13.- DISEÑO DE LOS VÍNCULOS LATERALES.

- SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL.

- CONTROL DE RENDIMIENTO.
- PLANIFICACIÓN DE ACCIONES.
- LA JERARQUÍA DE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL.
- SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN LAS DISTINTAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

- DISPOSITIVOS DE ENLACE.

- PUESTOS DE ENLACE.
- GRUPOS DE TRABAJO Y COMITÉS PERMANENTES.
- DIRECTIVOS INTEGRADORES.
- ESTRUCTURAS MATRICIALES.
- UN CONTINUUM DE LOS DISPOSITIVOS DE ENLACE.
- DISPOSITIVOS DE ENLACE Y OTROS PARÁMETROS DE DISEÑO.
- DISPOSITIVOS DE ENLACE EN LAS DISTINTAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

TEMA 14.- DISEÑO DEL SISTEMA DECISOR.

- DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL.

- ¿POR QUÉ DESCENTRALIZAR UNA ESTRUCTURA?
- ALGUNAS PROPUESTAS CONCEPTUALES RESPECTO A LA CENTRALIZACIÓN Y LA DESCENTRALIZACIÓN.
- EL CONTROL SOBRE EL PROCESO DE DECISIÓN.
- DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL.
- DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL.
- DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL: PODER PARA LOS ANALISTAS.
- DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL: PODER PARA LOS EXPERTOS.
- DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL: PODER PARA LOS MIEMBROS.
- CONTINUUM DE RESUMEN DE LOS TIPOS DE DESCENTRALIZACIÓN.

Tipo A: Centralización vertical y horizontal.

Tipo B: Descentralización horizontal limitada (selectiva).

Tipo C: Descentralización vertical limitada (paralela).

Tipo D: Descentralización selectiva vertical y horizontal.

Tipo E: Descentralización vertical y horizontal.

- LA DESCENTRALIZACIÓN Y LOS DEMÁS PARÁMETROS DE DISEÑO.
- DESCENTRALIZACIÓN EN LAS DISTINTAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

TEMA 15.- LA ESTRUCTURA EFECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES.

LA ESTRUCTURACIÓN EFECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES.

Hipótesis sobre la efectividad estructural.

- VARIABLES INDEPENDIENTES,

INTERMEDIAS

Y DEPENDIENTES

EN LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA.

- CONFUSIÓN EN LA TEORÍA DE CONTINGENCIA.

TEMA 16.- FACTORES DE CONTINGENCIA I:

LA EDAD, EL TAMAÑO Y EL SISTEMA TÉCNICO.

- EDAD Y TAMAÑO.

Hipótesis 1: **Cuanto más antigua sea la organización más formalizado estará su comportamiento.**

Hipótesis 2: **La estructura refleja la época en que se fundó el sector.**

Hipótesis 3. **Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura.**

Hipótesis 4: **cuanto mayor sea la organización, mayor será el tamaño de la unidad media.**

Hipótesis 5. **Cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.**

Los estudios A/P: Proporción del componente Administrativo respecto al personal de Producción.

- ETAPAS DE DESARROLLO ESTRUCTURAL.

Etapa 1(a): **Estructura artesanal.**

Etapa 1(b): **Estructura empresarial.**

Etapa 2: **Estructura burocrática.**

Etapa 3: **Estructura divisional.**

Etapa 4: **Estructura matricial.**

- SISTEMA TÉCNICO.

- **DIMENSIONES DE LA TECNOLOGÍA.**
- **EL ESTUDIO DE WOODWARD SOBRE LA PRODUCCIÓN DE UNIDADES, EN SERIE Y POR PROCESOS.**
- **TRES HIPÓTESIS SOBRE EL SISTEMA TÉCNICO:**

Hipótesis 6: Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones.

Hipótesis 7: Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa.

Hipótesis 8: La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica.

TEMA 17.- FACTORES DE CONTINGENCIA II:

EL ENTORNO Y EL PODER.

- **DIMENSIONES DEL ENTORNO.**
 - *Estabilidad.*
 - *Complejidad.*
 - *Diversidad de mercados.*
 - *Hostilidad.*
- **HIPÓTESIS RESPECTO AL ENTORNO.**

Hipótesis 9: cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura.

Hipótesis 10: Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura.

Hipótesis 11: Cuanto más diversificados estén los mercados de la organización, mayor será la tendencia a dividirla en unidades basadas en el mercado (suponiendo que existan economías de escala favorables).

Hipótesis 12: La extrema hostilidad del entorno conduce a toda organización hacia una centralización provisional de su estructura.

Hipótesis 13: Las disparidades en el entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

- **CUATRO ENTORNOS ORGANIZATIVOS BÁSICOS.**
 - **PODER.**
 - *Propiedad o control externo.*
 - *Las necesidades de poder de los miembros.*
 - *La moda.*

Hipótesis 14: Cuanto mayor es el control externo de la organización, más centralizada y formalizada resulta su estructura.

Hipótesis 15: Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente

centralizadas.

Hipótesis 16: **La moda impone la estructura del momento (y de la cultura) a pesar de que ésta sea, en ciertas ocasiones, inadecuada.**

- LOS FACTORES DE CONTINGENCIA EN LOS DISTINTOS NIVELES DE LA ESTRUCTURA.

TEMA 18.- LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES.

CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES.

- **LA ESTRUCTURA SIMPLE.**

- DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA BÁSICA.
- CONDICIONES DE LA ESTRUCTURA SIMPLE.
- ALGUNOS TEMAS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA SIMPLE.

- **LA BUROCRACIA MAQUINAL.**

- DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA BÁSICA.
- CONDICIONES DE LA BUROCRACIA MAQUINAL.
- ALGUNOS TEMAS RELACIONADOS CON LA BUROCRACIA MAQUINAL.

- **LA BUROCRACIA PROFESIONAL.**

- LA ESTRUCTURA BÁSICA.
- CONDICIONES DE LA BUROCRACIA PROFESIONAL.
- ALGUNOS TEMAS RELACIONADOS CON LA BUROCRACIA PROFESIONAL.

- **LA FORMA DIVISIONAL.**

- LA ESTRUCTURA BÁSICA.
- CONDICIONES DE LA FORMA DIVISIONAL.
- ETAPAS EN LA TRANSICIÓN HACIA LA FORMA DIVISIONAL. La forma integrada. La forma de los subproductos. La forma de los productos relacionados. La forma conglomerada.
- ALGUNOS TEMAS RELACIONADOS CON LA FORMA DIVISIONAL.

- **LA ADHOCRACIA.**

- DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA BÁSICA.
- CONDICIONES DE LA ADHOCRACIA.
- ALGUNOS TEMAS RELACIONADOS CON LA ADHOCRACIA

RESUMEN:

UN PENTÁGONO COMO CONCLUSIÓN:

- LAS CONFIGURACIONES COMO CONJUNTO DE FUERZAS BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN.
- LAS CONFIGURACIONES COMO TIPOS PUROS.
- LAS CONFIGURACIONES COMO BASE PARA DESCRIBIR LOS HÍBRIDOS ESTRUCTURALES.
- LAS CONFIGURACIONES COMO BASE PARA DESCRIBIR LAS TRANSICIONES.

LAS 5 CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES BÁSICAS:

	ESTRUCTURA SIMPLE	BUROCRACIA MAQUINAL	BUROCRACIA PROFESIONAL	FORMA DIVISIONAL	ADHOCRACIA
Mecanismo de Coordinación	Supervisión directa	Normalización de los procesos	Normalización de las habilidades.	Normalización de los outputs	Adaptación mutua.
Parte fundamental de la organización	Apice estratégico	Tecnoestructura	Núcleo de operaciones.	Línea media.	Staff de apoyo. (en la a. <u>administrativa</u>) y junto con el núcleo de operaciones en la <u>operativa</u>)
Principales parámetros de diseño.	Centralización. Estructura orgánica.	Formalización del comportamiento. Especialización vertical y horizontal del puesto. Agrupaciones en gral. Funcionales. Centralización vertical y descentralización horizontal limitada. Planificación de acciones.	Preparación. Especialización horizontal del puesto. Descentralización vertical y horizontal.	Agrupación a base del mercado. Sistema de control del rendimiento. Descentralización vertical limitada.	Dispositivos de enlace. Estructura orgánica. Descentralización selectiva. Especialización horizontal del puesto. Preparación. Agrupación basada a la vez en la función y el mercado.
Factores de contingencia:	• Joven • Pequeña. • Sistema técnico poco sofisticado. • Entorno sencillo y Dinámico. • Extrema hostilidad o • Ansias de poder	• Vieja • Grande • Sistema técnico regulador no automatizado. • Entorno simple y • Estable • Control externo • Escasa influencia de la	• Entorno complejo • Y estable. • Sistema técnico no regulador y carente de sofisticación. • Influencia de la moda.	• Viejas. • Grandes • Mercados diversificados (productos o servicios) • Ansia de poder de los directivos medios. • Influencia de la moda	• Joven (especialmente la adhocracia operativa) • Entorno complejo y • Dinámico • Sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (en la adhocracia administrativa)–

	del director general. • Escasa influencia de la moda.	moda.			• Influencia de la moda.
Tipos	Entidad emprendedora Pequeños talleres o comercios. Construcción. Agricultura.	Tipo puro de Max Weber. Empresas de producción en serie o dep. gubernamentales.	Empresa artesanal. Hospitales. Universidades.	• ETAPAS DE TRANSICIÓN. Grandes corporaciones.	Industria cinematográfica. NASA. Fábricas de prototipos. Empresas petroquímicas (automatizadas)
Problemas Detectados	Paternalismo o poder autocrático.	Obsesión por el control	Proceso de encasillamiento. Reversión medios/fin	Obsesión por el rendimiento económico a costa de la innovación o la resp. Social.	Inestabilidad. Ambigüedad y agresividad competitiva en las relaciones humanas.