

DISEÑO ORGANIZACIONAL - Henry Mintzberg -

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa.

Se plantean 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados.

No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Derivación de las Configuraciones

Se plantean cinco componentes básicos:

- 1) Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- 2) Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- 3) Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- 4) Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- 5) Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes.

El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

Tipos de Estructura

- A) **Estructura Simple**: la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- B) **Burocracia Mecánica**: coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- C) **Burocracia Profesional**: coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.
- D) **Estructura Divisionalizada**: coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- E) **Adhocracia**: organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienen a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).

ESTRUCTURA SIMPLE

Formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico.

La mas común: organización del pequeño empresario.

Se caracteriza por la ausencia de elementos. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo.

Hay poca necesidad de analistas asesores.

Pocos administradores de línea media, pues la coordinación la realiza la administración superior.

Por lo general es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico.

El control es altamente centralizado.

Por lo general organizaciones jóvenes y pequeñas.

BUROCRACIA MECANICA

Es la consecuencia de la industrialización, donde se enfatiza la estandarización del trabajo.

Elabora su administración.

Necesita muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. La dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal (lo que genera cierta diferenciación horizontal).

Surge una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departa mentalización.

En general: Centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide.

Amplio staff de apoyo debido a que necesita de estabilidad para operar.

Integración vertical (productores y consumidores de servicios simultáneamente).

Mas común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos.

En general, empresas controladas externamente.

Grandes problemas: trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control. Maquinas hechas para propósitos específicos.

UES: Compañías automotrices, de seguros, ferrocarriles. McDonald's.

BUROCRACIA PROFESIONAL

Se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, mas que en procesos. Hospitales, universidades.

Se depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran.

La estructura es muy descentralizada. Los profesionales trabajan en forma independiente.

Se necesitan pocos administradores de primera línea.

Personal de apoyo es grande, realizando el trabajo simple y rutinario que los profesionales no quieren hacer.

Es mas efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos.

Estandarización es fortaleza y debilidad a la vez. Permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación. No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido. Si el medio es estable funcionara bien.

Democrática y de gran autonomía (las dos cosas que hacen que haya estado de moda a principios de los 80).

ESTRUCTURA DIVISIONALIZADA

Es una serie de entidades mas bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (como los profesionales).

A diferencia de las otras cuatro, no es una estructura completa, sino parcial, superpuesta sobre otras.

Por que se opta por esta estructura: Productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado, para cada línea de productos, que garantice la autonomía de operación en cada negocio.

Divisionalización no significa descentralización. Descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad. Muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización.

Control de la administración superior sobre las divisiones : supervisión directa y medición del desempeño.

Estructura interna de las divisiones tiende a burocratizarse y a centralizarse, lo que da como resultado la burocracia mecánica en las divisiones.

Resuelve los problemas de adaptación de la burocracia mecánica.

Defectos de aplicar a empresas del área no comercial:

- desplazamiento de metas sociales por económicas. El éxito de la estructura divisional depende de metas cuantificables; las metas sociales son por naturaleza no cuantificables.
- Las divisiones necesitan estructuras que no sean burocracias mecánicas.

ADHOCRACIA

Es la mas compleja y estandarizada.

Es tremendamente flexible, donde la autoridad se esta trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a traves de las comunicaciones informales e interacción de expertos.

Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo. Pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados. Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace), grupos de tareas y estructura matricial.

En la adhocracia los expertos están dispersos a traves de toda la estructura (y no solo en el centro operativo como en la burocracia profesional). La autoridad esta distribuida en forma dispareja. No fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino a donde se encuentre el experto que en ese momento se necesita para tomar una decisión determinada.

Hay muchos administradores en la adhocracia. Esto crea pequeños ámbitos de control, producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino mas bien están preocupados de la integración de los diferentes equipos.

La autoridad esta basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Se empaña la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura.

Las estrategias no fluyen desde arriba sino mas bien son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto, es decir, se generan a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos. Todos los involucrados son estrategas.

Se identifican 2 clases de adhocracia:

- 1) **Adhocracia Operativa:** lleva acabo proyectos por encargo de clientes. Trata cada problema como único, para resolverlo creativamente. El centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo. No se separa el proyecto mismo de su ejecución real.
- 2) **Adhocracia Administrativa:** una estructura compuesta por dos partes. La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto. La parte operativa pone en producción los resultados; esta separada, de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto.

La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos.

Normalmente la adhocracia operativa se encuentra en organizaciones jóvenes.

Esta mas de moda, sin embrago tiene como desventaja conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia.

Configuraciones como elemento de diagnostico

Son abstracciones de la realidad, simplificaciones del complejo mundo de las estructuras, que pueden ser utilizadas para diagnosticar problemas de diseño organizacional, especialmente problemas de ajuste entre sus partes componentes.

Cada organización experimenta 5 tendencias que subyacen a cada configuración:

- 1) tendencia a la centralización por parte del ejecutivo superior
- 2) presión de la estructura técnica a la formalización
- 3) presión del personal operativo a profesionalizar
- 4) presión de los administradores de línea media a dividirse en pequeños grupos
- 5) presión del personal de apoyo a la colaboración.

Donde una tendencia domine, junto a las condiciones favorables, la organización se inclinara por alguna configuración.

No siempre domina una tendencia.

Los administradores pueden mejorar sus diseños organizacionales al considerar las diferentes presiones por las que atraviesan sus organizaciones y las configuraciones a las que son arrastradas.

Problemas de ajuste:

- Incoherencia de los elementos internos
- Funcionalidad de los controles externos (que pueden afectar la coherencia interna)
- Componente que no se ajusta
- Estructura no se adecua a la situacion (pudiera ser necesario cambiar el contexto en vez de cambiar la estructura)

Es mejor adaptarse antes que seguir la moda. La consistencia, la coherencia y el ajuste (en una palabra, la armonía) son críticos en el diseño organizacional.

Elementos de las Configuraciones

Elementos estructurales:

- Especialización del trabajo: numero de tareas de un determinado trabajo y control del trabajador sobre ellas.
- Formalización del comportamiento: grado de estandarización de los procesos de trabajo.
- Entrenamiento y educación: uso formal de programas de entrenamiento para establecer y estandarizar habilidades, conocimientos y normas.
- Agrupamiento de unidades o Departamentalización: criterios de agrupamiento de cargos en unidades.
- Tamaño de la unidad: numero de posiciones contenidas en una unidad. También es equivalente hablar de ámbito de control.
- Sistemas de planificación y control: usados para estandarizar productos.
- Mecanismos de integración: usados para coordinar intra e Inter. unidades. Roles de enlace, grupos de tarea, comités interdepartamentales, roles de vinculo directivo.
- Diferenciación vertical: grado en que la toma de decisiones es delegada a administradores bajo la línea media.
 - a) Centralización vertical y horizontal (concentración en la cúspide)
 - b) Descentralización horizontal limitada (cúspide comparte autoridad con la estructura técnica)
 - c) Descentralización vertical limitada (administradores de las unidades de producto se les delega la autoridad)
 - d) Descentralización vertical y horizontal (concentrada en el centro operativo)
 - e) Descentralización vertical y horizontal selectiva (poder esta disperso a traves de la organización)

Elementos Situacionales:

- Edad y tamaño de la organización
- Sistema tecnológico de la organización:
- Medio ambiente
- Poder

ELEMENTOS ESTRUCTURALES

	<i>Estructura Simple</i>	<i>Burocracia Mecánica</i>	<i>Burocracia Profesional</i>	<i>Est.Divisionalizada</i>	<i>Adhocracia</i>
Tamaño Unidades (Ámbito de control)	Amplio	Amplio en la base Estrecho en el resto	Amplio en la base Estrecho en el resto	Amplio en la base superior	Estrecho en toda la estructura
Sistemas de Planificación y control	Poca planificación y control	Activa	Poca planificación y control	Mucho control de desempeño	Planificación limitada
Mecanismos de integración	Pocos	Pocos	En la administración	Pocos	Muchos y a trabes de toda la estructura
Descentralización	Centralizada	Descentralización horizontal limitada	Descentralización horizontal y vertical	Descentralización vertical limitada	Descentralización selectiva

ELEMENTOS SITUACIONALES

	<i>Estructura Simple</i>	<i>Burocracia Mecánica</i>	<i>Burocracia Profesional</i>	<i>Est.Divisionalizada</i>	<i>Adhocracia</i>
Edad y Tamaño	Jóvenes y Pequeñas	Maduras y Grandes	Variado	Maduras y muy grandes	Generalmente Jóvenes
Sistema Tecnológico	Simple y no regulable	Regulable; no muy complejo	No regulable ni complejo	Divisible Igual a la burocracia mecánica	Muy complejo y automatizado (En la Ad. Administrativa) No regulable ni complejo (Operativa)
Medio Ambiente	Simple y dinámico	Simple y estable	Complejo y estable	Relativamente simple y estable. Mercados diversificados.	Complejos y dinámicos
Poder	Control por el máximo ejecutivo	Control tecnocrático y externo	Control profesional operativo	Control de línea media	Control de expertos