

Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Los mecanismos de coordinación
2. Las cinco partes fundamentales de la organización
3. La organización como un sistema de flujos
4. La organización como sistema de comunicación informal.

Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Los mecanismos de coordinación



Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Los mecanismos de coordinación

⇒ Cinco mecanismos de control mediante los que las organizaciones coordinan su trabajo:

- Adaptación mutua
- Supervisión directa
- Normalización de los resultados
- Normalización de los procesos
- Normalización de las habilidades

Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Los mecanismos de coordinación

- ⇒ *La adaptación mutua*: coordinación del trabajo mediante la comunicación informal.
 - Unas pocas personas se ponen de acuerdo sobre cómo deben llevar a cabo un trabajo.
 - Se emplea en organizaciones pequeñas en que la comunicación es fácil y fluida.
 - En circunstancias muy difíciles hay que recurrir a este procedimiento porque los demás no son viables.

- ⇒ *La supervisión directa*: cuando la organización empieza a crecer.
 - Un individuo se responsabiliza del trabajo de los demás coordinándolos.

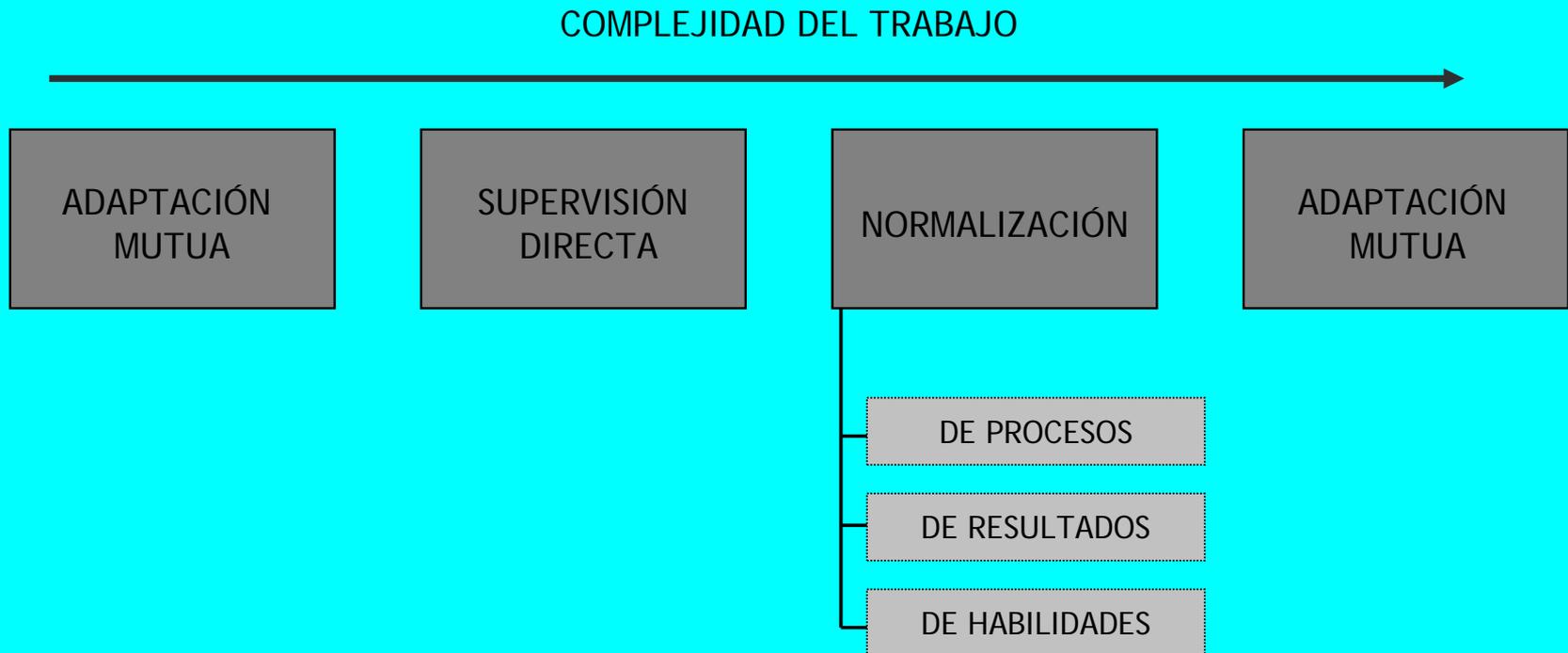
Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Los mecanismos de coordinación

- ⇒ *La normalización*: el trabajo puede normalizarse: al establecer el programa de trabajo se incluye ya la coordinación.
 - *De procesos*: cuando el contenido de la tarea está especificado. Basta con poner cada "X" tareas un control de calidad.
 - *De resultados*: cuando únicamente especificamos éstos, sin describir las acciones necesarias para conseguirlos.
 - *De habilidades*: cuando las tareas a desarrollar por un trabajador son varias e imprevisibles. Se exige una determinada titulación o preparación previa para desempeñar un puesto de trabajo .

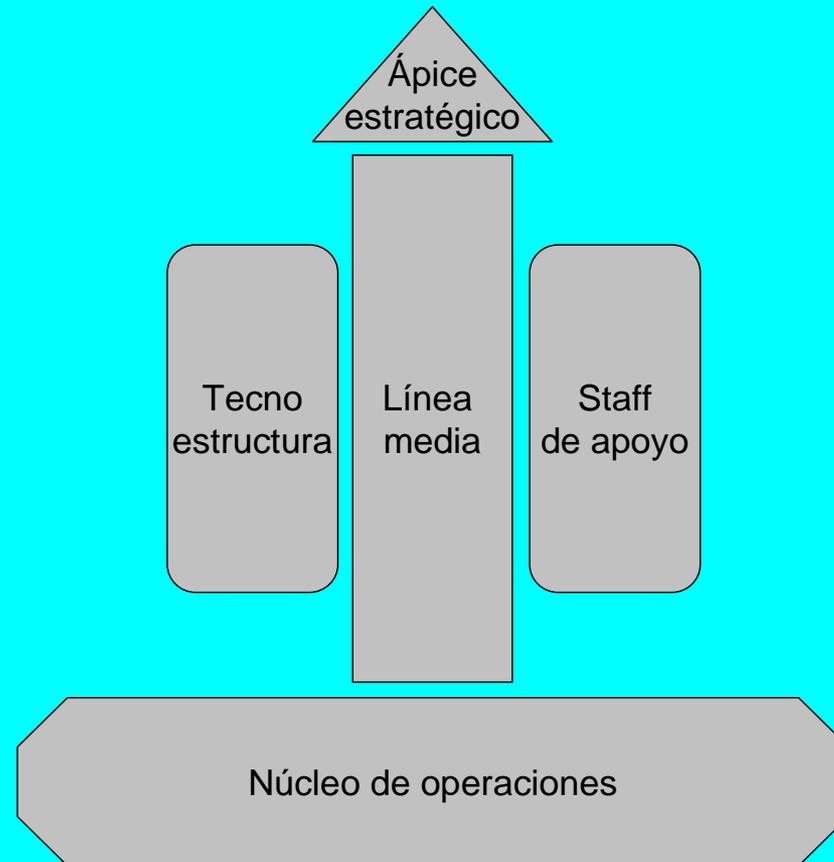
Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Los mecanismos de coordinación



Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

2. Las cinco partes de la organización



Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

2. Las cinco partes de la organización

⇒ El núcleo de operaciones: lleva a cabo todos los trabajos directamente relacionados con la producción de bienes o servicios. Cuatro funciones:

- Asegura las materias primas para la producción,
- Transforma las materias primas en productos
- Distribuye el producto, vendiéndolo y atendiendo el servicio posventa.
- Proporciona un apoyo a las funciones anteriores

⇒ Es donde se aplican con más profundidad los procedimientos de normalización.

Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

2. Las cinco partes de la organización

- ⇒ El vértice estratégico: todas las personas encargadas de una responsabilidad general que se ocupan de que la organización cumpla efectivamente sus objetivos y de satisfacer a las personas o grupos con poder sobre la organización. Tres funciones:
 - La supervisión
 - Las relaciones con el entorno
 - El desarrollo de la estrategia

- ⇒ El trabajo en este nivel es imposible normalizarlo; sus componentes prefieren la adaptación mutua como mecanismo de coordinación.

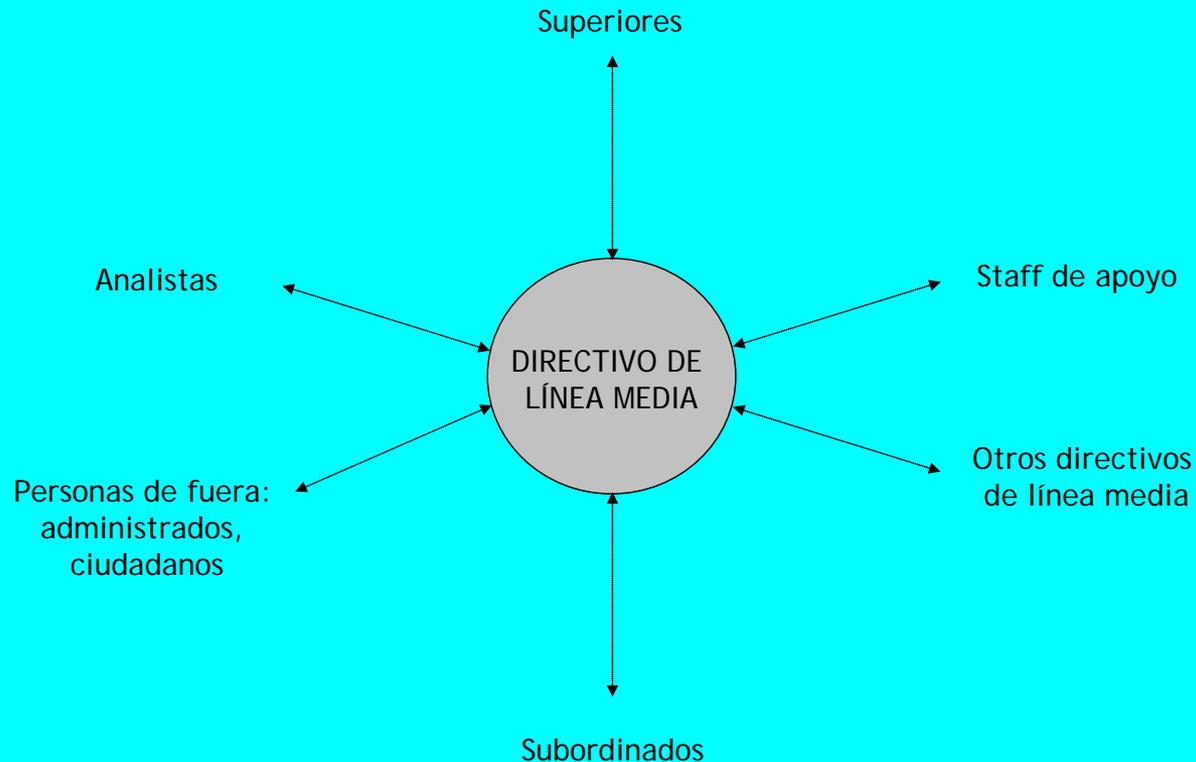
Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

2. Las cinco partes de la organización

- ⇒ La línea media: une el vértice estratégico al núcleo de operaciones por una cadena de directivos de línea media que disponen de autoridad formal.
 - El orden en que se colocan los directivos de la línea media forma la jerarquía administrativa.
 - El directivo de línea media lleva a cabo casi todas las tareas del director general restringidas al ámbito de su propia unidad o de su propia área de responsabilidad.
 - A medida que bajamos por la cadena el puesto de directivo cada vez se vuelve más detallado; las soluciones están más predeterminadas y la toma de decisiones más estructurada.
 - La autonomía del directivo de línea media disminuye a medida que nos acercamos al núcleo de operaciones.

Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

2. Las cinco partes de la organización



Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

2. Las cinco partes de la organización

- ⇒ La tecnoestructura: personal analista que normaliza el trabajo ajeno. Es necesaria cuando hay que recurrir a técnicas analíticas para normalizar el trabajo.
 - Tres tipos de analistas: de procesos, que normalizan las tareas; los de planificación y control, que normalizan los resultados y los de personal, que normalizan las habilidades.

- ⇒ El staff de apoyo: proporciona un soporte a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.
 - Prestan servicios de asesoramiento (gabinetes técnicos) o tienen un cometido concreto dentro de la organización (prensa).
 - Objetivo de la organización: mantener un control directo sobre estos servicios, reduciendo así la incertidumbre dentro de la organización.

Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

3. La organización como un sistema de flujos

⇒ Las cinco partes de la organización están unidas entre sí por cuatro tipos de flujos:

- De autoridad
- De material de trabajo
- De información
- De procesos de decisión

Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

3. La organización como un sistema de flujos

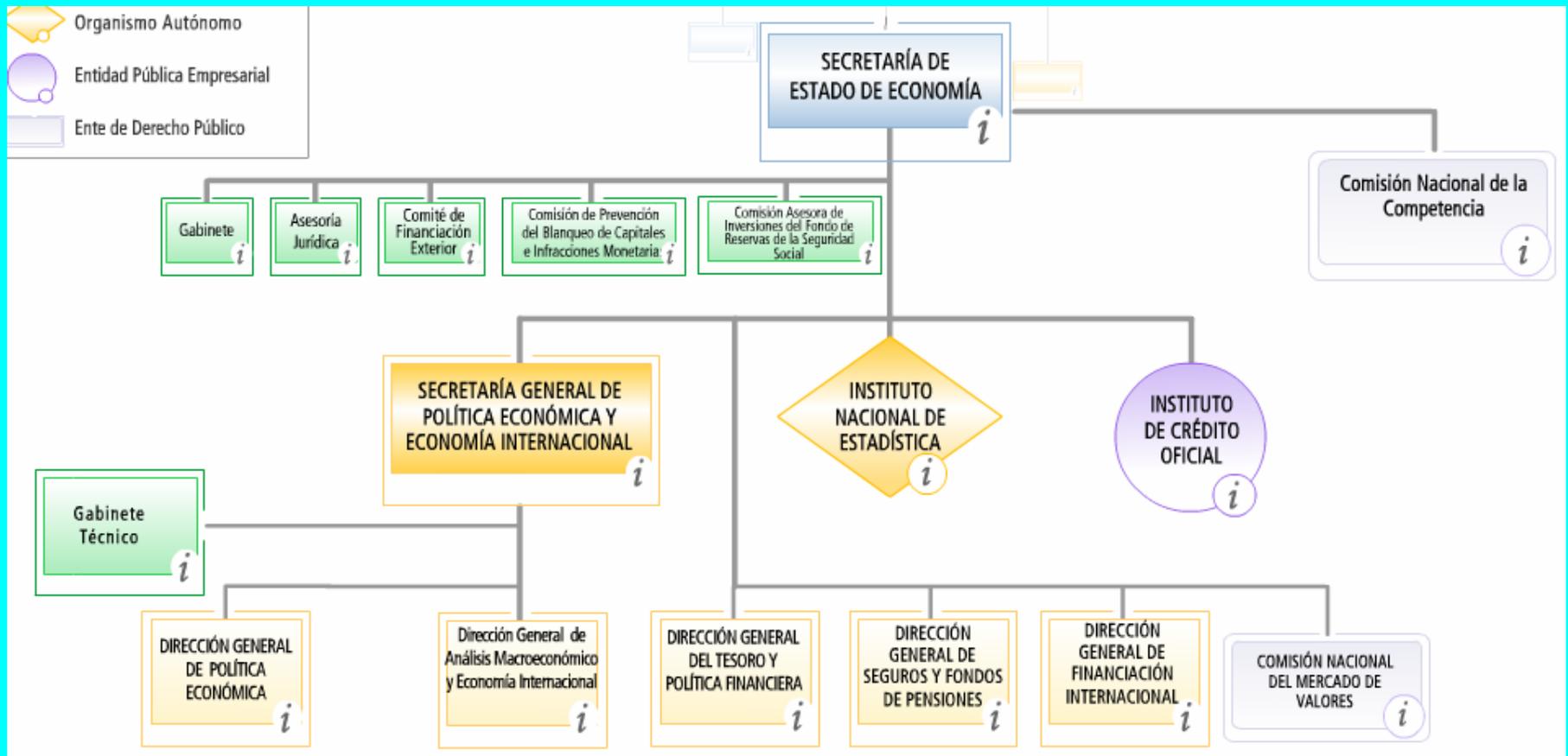
- ⇒ La organización como sistema de autoridad formal: el organigrama permite ver muy rápidamente:
 - Las posiciones existentes dentro de la organización
 - Su agrupación en unidades
 - El flujo de autoridad formal (quién depende de quién)

- ⇒ Tiene serias limitaciones: no muestra las relaciones de comunicación que se establecen y que son muy importantes en una organización; describe únicamente las relaciones de autoridad.

- ⇒ Es una representación de la división del trabajo que describe el esquema de la supervisión directa.

Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

3. La organización como un sistema de flujos



Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

3. La organización como un sistema de flujos

⇒ La organización como sistema de flujos regulados:

- *El flujo de trabajo de operaciones*: abarca el movimiento de materiales dentro del núcleo de operaciones, que generalmente comprende tres fases: materias primas, procesos y productos.
- *Los flujos de control*: flujos de información y toma de decisiones con dirección vertical:
 - Instrucciones que parten del vértice estratégico y van descendiendo. En el descenso van concretándose cada vez más.
 - Sistema de Información Directiva (SID) recopila y clasifica datos que van ascendiendo desde el núcleo de operaciones hasta el vértice. En el ascenso van agregándose.

Tema 7. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

4. La organización como sistema de comunicación informal

- ⇒ En las organizaciones las vías oficiales se complementan con redes de comunicación informal; los procesos de decisión atraviesan la organización de manera distinta a como lo hace el sistema regulado.
- ⇒ Especialmente importante para los directivos: consiguen información para tomar decisiones mediante contactos informales. El SID suele ser lento y de contenido limitado.
- ⇒ Las oportunidades políticas surgen de la información “caliente”, sin filtrar ni depurar por el SID; es su experiencia y conocimientos quien les hace distinguir la mala de la buena.
- ⇒ Los directivos completan la información del SID construyendo redes de contactos personales. Éstos son muy importantes: constituyen una fuente fundamental de valor para un directivo.