

UNIDAD 5

# PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

## Unidad V

### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

*Empresa = estructura - sistema abierto*

La estructura organizativa consiste en un arreglo o disposición tal de los recursos de la organización que posibilite el cumplimiento de las funciones que le son inherentes con vistas al logro de sus objetivos.

En la teoría General de Sistemas, Estructura es la forma que adopta el sistema.

Para Frischknecht la estructura de la organización depende de:

- 1) Estructura de objetivos (y decisiones)
- 2) Estructura de actividades
- 3) Distribución de recursos
- 4) Red de comunicaciones.
- 5) Modelo de decisión

Hijmans dice que organizar consiste en ordenar una actividad común con vistas a la mejor concepción y el mejor funcionamiento de todos sus órganos.

El concepto de órgano está tomado de la biología. En la aplicación de este concepto a las comunidades humanas de trabajo, los subgrupos responsables de una fracción de la actividad total aparecen como órganos. Esta fracción del esfuerzo -llamada función- debe estar caracterizada por una homogeneidad máxima de las aptitudes que implica.

En el terreno biológico, la función no está asegurada exclusivamente por un solo órgano; por el contrario, la relación orgánica se traduce en el hecho de que todos los órganos evolucionan paralelamente para constituir un conjunto de orden superior en el cual cada órgano completa las funciones desempeñadas por los demás.

En una comunidad de trabajo es válida la misma ley de interdependencia; la influencia mutua de los órganos obliga a dejar a menudo imprecisas y flexibles delimitaciones entre funciones.

Dice Drucker: "Estructura eficiente es el diseño organizativo que hace que las actividades clave funcionen y produzcan resultados." (art. publicado en Harvard Business Review y reproducido en Facetas, Vol. 7 N° 2).

EJE

### HORIZONTAL Y DISTRIBUCION DEL TRABAJO.

En un plano ideal horizontal, la organización se presente en forma de distribución de individuos, o grupos de individuos cuyas operaciones están dirigidas a la realización de un fin inmediato, capaz de conferir al grupo una individualidad muy pronunciada. El

*Fundamento: Especialización del trabajo (no se puede dividir el trabajo)  
- Asignar las tareas a las personas más idóneas.  
Debe haber: Agrupar funciones homogéneas = presupuesto  
→ cantidad de unidades = importancia*

aspecto horizontal de la organización conlleva un fenómeno: el de la especialización individual, o de equipo.

Especialización individual: Es la forma en la que de hecho, se emplean el talento y las capacidades del sujeto.

Taylor afirma que la unidad mínima de trabajo es aquella no susceptible de dividirse en operaciones más simples, y es en ese momento cuando la especialización alcanza su límite máximo. La consideración económica de la especialización se basa en el aumento de productividad, de cada individuo, dado por la mayor división del trabajo. Existe el convencimiento de que la persona cuanto más perfecciona su capacidad profesional y aumenta el grado de destreza y velocidad en la ejecución de las funciones que realiza más se simplifican las operaciones que tales funciones requieren.

La especialización trae problemas de coordinación y dirección de esfuerzos colectivos. Al aumento el grado de interdependencia de cada trabajador, aumenta la necesidad de una programación íntegra y se complican los procedimientos de supervisión y control.

El jefe de oficina debe dirigir y controlar el trabajo de especialistas en legislación, economía, política, etc., sin poseer conocimientos específicos. De allí que existan las aptitudes o capacidades administrativas de dirección como una actividad específica técnico-profesional.

La naturaleza y el grado de especialización individual de una actividad pública depende de la naturaleza y grado de especialización existentes en la sociedad en que opera.

Una de las necesidades más sentidas por las administraciones es la combinación en una sola persona de varias especialidades, debido al exceso de especialización. El valor de una persona, su costo en la organización aumenta a medida que asciende a puestos de mayor jerarquía. Esto lleva a una consideración económica cual es la de utilizar a la persona en las tareas para las cuales está preparado la mayor cantidad de tiempo, pues si realiza funciones inferiores significa una pérdida para el organismo.

### Especialización individual

#### Positivo

- 1) favorece ubicación personal
- 2) aprovecha su capacidad
- 3) mayor destreza y rapidez por tareas más simples.
- 4) disminuye costos.
- 5) mayor eficacia.

#### Negativo

- 1) dificulta dirección, delegación, coordinación, control y la programación.
- 2) es menos flexible la utilización de la mano de obra.
- 3) se necesita la programación precisa del proceso para controlar y coordinar sus fases.
- 4) excesiva especialización: monotonía, aburrimiento.
- 5) falta de comprensión global del proceso, por parte de la persona.
- 6) Tecnicismo vs. desarrollo cualidades.

## Especialización funcional o de grupo, equipo o negociado, oficina:

Para el análisis de la especialización de grupo supone:

- 1) la determinación de los fines a los que el grupo sirve;
- 2) el examen de las funciones que se realizan para la consecución de dichos fines.
- 3) la distribución de las funciones entre los diversos grupos de la organización.

Todo grado de jerarquía administrativa se caracteriza por un conjunto de pequeñas unidades organizativas, cada una de las cuales responde a un superior común. El examen de las normas y reglamentos, más los análisis de las actividades desarrolladas por cada grupo, nos permite determinar como están distribuidas las funciones concretamente, pero no nos dice por qué se distribuyen de esa manera.

Ello requiere una investigación histórica del pasado y de las fuerzas externas que actuaron sobre la organización a través de su existencia. La reforma administrativa no es sólo un procedimiento de análisis lógico, es el ejercicio concreto de lo que se llama el arte de lo posible (se refiere a la administración pública)

## Criterios analíticos en la distribución de las funciones.

1. Principio de unidad o cohesión: Es conveniente identificar a las distintas secciones con el objetivo afín común, para lograr la interdependencia operativa. El principio de unidad domina la programación organizativa. Los superiores de otras secciones deberían considerar a la sección en cuestión como una unidad en relaciones con las otras secciones, también unidades.
2. División de funciones entre secciones administrativas: se la debe realizar tratando de lograr la máxima utilización de los recursos disponibles, lo que significa aprovechar las ventajas de la especialización. La especialización permite un mayor rendimiento o igual resultado a costos inferiores (eficiencia). Se justifica así la centralización de varios tipos de especialización en una sola gerencia.
3. Planeamiento de la distribución de las funciones: para que facilite la coordinación y el control por parte de los superiores jerárquicos, cada sección debe ser considerada como unidad. La delegación de Autoridad y Responsabilidad debe poder ser realizada por el superior de cada unidad.
4. Equilibrio: Las secciones deben conservar un cierto equilibrio entre ellas. Es deseable que las acciones con un jefe superior común, sean aproximadamente igual en importancia.
5. Relación Externa: La idea es organizar las secciones de manera que faciliten una eficaz y conveniente relación con los grupos y con los individuos existentes fuera de la gerencia y/o fuera de la organización. Por ej. si la organización está destinada a la prestación de servicios al público, puede ser necesaria la creación de una sección para informar o facilitar el contacto con el público. Los fines y métodos de trabajo se adecuarán a los servicios de especialización requeridos.

6. La distribución: de las secciones administrativas requieren de la objetividad en relacionar una función con otras por ej. las funciones de verificación, supervisión o inspección de la actividad de otra sección.

E.J.E. VERTICAL: RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD, JERARQUIA.

En su aspecto dinámico la jerarquía representa la delegación de:

responsabilidad  
autoridad  
funciones  
poderes

RESPONSABILIDAD: La responsabilidad implica que el hombre es inteligente y como tal puede distinguir lo bueno de lo malo, - en tanto el sujeto sea imputable - o sea es capaz de conocer lo más conveniente a los efectos de lograr el fin último personal, y también objetivo o fin último de la organización.

La responsabilidad es responder por los actos que realizamos, desde el punto de vista moral, debemos responder ante nuestra conciencia, ante Dios o ante la sociedad.

En la organización también debemos responder por nuestros actos, por las funciones encomendadas, ante nuestro superior jerárquico. Por ello es importante que al reclutar a los miembros de una organización se conozca: el carácter y la capacidad de la persona. En la administración se dice que alguien es responsable cuando se puede esperar un comportamiento conforme a determinadas reglas o normas de conducta, a pesar de las presiones que sobre su conciencia en sentido contrario, lo que conlleva a considerar también los valores que la sociedad, o un sector de ésta establece para sus miembros. Cuanto más se adentra el individuo en la vida, más complejas son las normas morales a las que debe responder. Y así también a medida que asciende en la escala jerárquica de una organización más complejas se hacen las reglas.

Existen normas de comportamiento distintas entre las organizaciones privadas y públicas, y aún entre distintas organizaciones públicas. Esto nos lleva a dos relaciones importantes:

1) Que antes de aceptar a determinados individuos en cualquier puesto de los cuadros de la jerarquía administrativa es necesario asegurarse que posean suficiente responsabilidad, sin olvidar los requisitos técnicos.

2) La relación entre responsabilidad y jerarquía es que a medida que ascendemos en la escala jerárquica de la organización son más complejos y recurrentes los problemas de elección moral. Se puede afirmar que cuanto más elevada es la posición en dicha escala jerárquica, más importantes serán las decisiones de contenido ético para la persona. La responsabilidad es el supuesto de la predicción del comportamiento futuro.

Jerarquización (delegar)

Poder. Se delega

autoridad: Posibilidad de tomar decisiones por otras se vincula con el consentimiento. Prueba de la autoridad

Responsabilidad: Reconocimiento de la inteligencia de las personas

En la administración el principio de responsabilidad se traduce en realidad a través de la jerarquía. En el vértice de ésta reside la responsabilidad que por medio de la delegación se distribuye a lo largo de la escala jerárquica. La responsabilidad es rendir cuentas, pero también la responsabilidad tiene el sentido de función o de deber.

En el primer sentido la responsabilidad responde a la capacitación recibida. En el segundo presupone que a dicha persona se le hayan conferido determinadas funciones y responsabilidades de las que deberá dar cuenta a alguien, que puede ser un superior. De acuerdo con esta concepción se puede afirmar que la responsabilidad es la fuente de autoridad, la razón de ser de esta última y la que define sus límites y su amplitud. Se puede decir que el pueblo delega la responsabilidad en el parlamento, la necesaria para el cumplimiento de las funciones de representación; el Parlamento a su vez delega parte de esta responsabilidad a la autoridad del Poder Ejecutivo, que le confía a la burocracia a lo largo de la escala jerárquica. En las empresas son los accionistas quienes delegan la responsabilidad en el Directorio.

**SOLIDARIDAD DE LA RESPONSABILIDAD:** Un funcionario por el hecho de haber delegado la responsabilidad, no se sustrae a la misma. El superior sigue siendo responsable de la actividad, ante la persona que lo precede inmediatamente en la escala jerárquica.

**AUTORIDAD:** La autoridad organizativa es un fenómeno impersonal. Consiste en el poder de controlar o dirigir la actividad de otros, tomar decisiones para ellos, en cuanto a la organización se trate. Este poder expresa la fuerza de la organización en sí y no sólo la de las personas a través de la cuales se manifiesta. Se presume que será empleada en interés de la organización y no para fines de la persona que la ejerce. Cualquier otro uso de la autoridad organizativa constituye un abuso de poder, o un mal uso del mismo.

Barnard define la autoridad como: "El carácter de una comunicación (una orden) asume en la organización formal, en virtud de la cual la comunicación se acepta por quien forma parte de la organización como norma de conducta respecto de la organización, es decir como norma dirigida a gobernar o a determinar lo que él debe o no debe hacer respecto de los intereses organizativos". La prueba de la autoridad es positiva sólo cuando el comportamiento real del subordinado manifiesta una completa adhesión al mandato recibido. Las ordenes son ineficaces cuando el subordinado sabe que no acarrearán una sanción.

Barnard cita cuatro requisitos para que la comunicación llegue a la conciencia del receptor, con autoridad:

- 1) que el receptor pueda entender y entienda el contenido de la comunicación.
- 2) que no tenga dudas sobre la identificación de esta comunicación con los fines de la organización.
- 3) que juzgue el contenido de la comunicación compatible con sus intereses y las exigencias de la propia personalidad.
- 4) que esté capacitado física y psíquicamente para llevar a cabo cuanto la comunicación le exige.

orden:

1. Que se entienda (clara).
2. Que no presente dilemas (conflictos).
3. " " obstatante contra sus intereses.
4. " este capacitado física y psíquicamente.

En una zona de gestión, área de aceptación amplia según la circunstancia  
a) que lo contradice.  
área de aceptación sigue.

Para cada miembro de la organización siempre hay una llamada zona de aceptación o zona de indiferencia, área que comprende todos aquellos tipos de instrucciones y órdenes que se aceptan y observan automáticamente, sin valorar la legitimidad de poder que aparece en ellas. *Valoran según las circunstancias zona de aceptación más amplia FF.AA*

Los problemas vinculados al ejercicio de la autoridad se referirán a las órdenes que, en la mente del subordinado, sobrepasan la zona de aceptación. Ellas se referirán a:

- a) zona de no aceptación; el subordinado desobedece.
- b) la zona de la duda o perplejidad: al subordinado se le plantea el dilema de obedecer o no a la autoridad.

La zona de indiferencia varía según las organizaciones, y también en la misma organización, en diversos momentos y para distintos individuos. En un organismo militar la zona de indiferencia es más amplia (aunque depende de que sea en tiempo de paz o de guerra).

Las directrices arbitrarias e inadecuadas provocan perplejidad y desobediencia, lo que amenaza la estructura de la organización.

Una violación directa a la autoridad puede tolerarse raras veces sin reacción, sin aplicación de sanciones; de otro modo perjudica la estabilidad y el ejercicio del poder. El actuar con indulgencia puede reducir la zona de indiferencia de muchísimos empleados, aunque no estén directamente vinculados a la cuestión.

La autoridad organizativa debe ejercitarse sólo en pequeña medida para no exponerla a su incumplimiento. La autoridad es, a menudo, más intensa donde aparece menos visible. Cuando el administrador está obligado a ejercer toda su autoridad para obtener una cosa, ella indica que la organización es como una superficie, privada de comprensión y de simpatía, a la que le falta espíritu de cooperación en sus componentes, o está desprovista de simpatía por parte de los subordinados respecto de los directores.

En la medida en que este procedimiento lleva consigo la subdivisión de las responsabilidades más amplias en otras más reducidas, el efecto inevitable es la ampliación mayor en la base, según se desciende del nivel superior hacia el nivel inferior. Este aspecto vertical se llama procedimiento escalar o pirámide jerárquica.

**PODER:** Es una relación psicológica entre dos personas por la cual una influye sobre la otra para que ésta haga la voluntad de la una. En la escuela del realismo político el poder se refuerza con la amenaza de la fuerza. Ej. no pago impuestos, entonces voy preso. En el sentido democrático la influencia se ejerce mediante el consenso (como hemos visto en la unidad III)

En las ciencias de la administración se dice que una persona tiene poder sobre otra cuando aquella tiene recursos que la otra desea. Por ejemplo el jefe tiene poder sobre el subordinado pues puede otorgarle aumento de sueldo, o ascenderlo de categoría, o también negarle el ascenso o sancionarlo con una suspensión o despido, según sea el caso. En este caso la coacción se basa en lo económico o moral.

## Mando (o Dirección)

Una vez constituido el cuerpo social es menester hacerlo funcionar es ésta la misión que debe cumplir el mando.

El arte de mandar reposa sobre ciertas cualidades personales y sobre el conocimiento de los principios generales de administración.

Preceptos que tienen la finalidad de facilitar el mando. El encargado del mando debe:

- ① tener un conocimiento profundo de su personal
- ② eliminar a los incapaces
- ③ conocer perfectamente los convenios que rigen las relaciones entre la empresa y sus agentes.
- ④ dar buen ejemplo
- ⑤ Efectuar inspecciones periódicas del cuerpo social; auxiliarse en estas inspecciones mediante cuadros sinópticos.
- ⑥ reunir a sus principales colaboradores en conferencias, para preparar en ellas la unidad de dirección y la convergencia de los esfuerzos
- ⑦ no dejarse absorber por los detalles
- ⑧ procurar que reinen en el personal la actividad, la iniciativa y la abnegación.

### Conocimiento profundo del personal:

Cualquiera que sea su nivel jerárquico, un jefe no tiene nunca que mandar directamente sino sobre un número muy pequeño de subordinados, ordinariamente menos de seis. Unicamente el jefe (capataz o equivalente) manda a veces directamente a veinte o treinta hombres, cuando la operación es simple.

**Mando:** Es la forma de dirigir, ejerciendo el derecho de autoridad, conduciendo al personal según lo previsto.

**Supervisar** es guiar y controlar el trabajo de los subordinados. La subordinación es el anillo de conjunción de esta relación, pero la supervisión es su contenido.

La actividad de un superior consiste en garantizar el trabajo y la colaboración de las personas que le están sometidas, de modo de obtener un resultado de un determinado índice cualitativo y cuantitativo.

El mando lleva consigo el reconocimiento, formal o no, del estatus de jefe, así como de atribuciones correspondientes a tal estatus, como la sanción.

La capacidad de mando es un concepto muy difícil de fijar en una definición que refleje todas sus características. Se puede afirmar que tal atributo de la personalidad humana consiste en una capacidad subjetiva de mantener unidas a varias personas en la consecución de un objetivo, a través de la adecuada combinación de factores subjetivos y extrasubjetivos, relativos a la psicología humana.

La aptitud para el mando puede adquirirse mediante la práctica y la experiencia, no obstante reside en gran parte, en el sujeto y se manifiesta solamente cuando las circunstancias así lo permiten.

Entre las aptitudes y capacidades personales del dirigente, se pueden citar:

- a) Capacidad de organizar, es decir capacidad de delegar funciones, de hacer claros los encargos y de evitar esfuerzos innecesarios.
- b) Capacidad de seleccionar el personal adecuado y de formarlo para las diferentes necesidades del presente y del futuro.
- c) Capacidad de sacar rápidas conclusiones de los hechos, decidir en el momento oportuno y someter a revisión crítica sus propias decisiones.
- d) Capacidad de persuadir, hacia arriba, hacia abajo y hacia afuera.
- e) Capacidad de intuición y un notable equilibrio emotivo.
- f) Tolerancia sin perjuicio de la firmeza, y el conocimiento de las condiciones en que actúa, para poder ejercer una vigilancia positiva sobre el trabajo de los demás.

Qué es lo que permite al dirigente ser tal, en relación con el subordinado? Qué es lo que permite a éste aceptar la autoridad del primero? Qué es lo que posibilita al jefe hacer frente a sus múltiples funciones, sirviéndose de la colaboración de los mismos subordinados en la ejecución de las funciones que le han sido asignadas?

Es evidente que no puede ser una simple cuestión de forma, de atribución de poderes, de ocupar un cierto puesto en la escala jerárquica, sino que debe tratarse de algo que tenga, al mismo tiempo relación con la personalidad del sujeto dirigente (que le confiera todo el prestigio necesario) y con los aspectos técnicos de la relación jerárquica. Ello parece encontrarse en la adecuada utilización de todos aquellos conocimientos de los que el dirigente dispone con carácter exclusivo.

*centralización de poderes*

Centralización: Es la concentración de poderes en las manos de una o dos personas. Esto es tomar decisiones, poder de delegar etc.

Descentralización de funciones y delegación de autoridad son posibles sólo cuando existe una adecuada armonía entre estas y las cualidades intrínsecas de los sujetos delegantes y delegados. La incapacidad del delegado, su escasa formación e información, pueden hacer del poder que se le ha conferido un instrumento para sustraerse a la autoridad formalmente establecida y lo que debería posibilitar una administración democrática podría alcanzar resultados opuestos como la anarquía y la inercia administrativa.

El entendimiento entre delegante y delegado acerca de sus responsabilidades fortalece la función de mando.

La fuente de actividad de mando la constituye principalmente el bagaje de conocimientos y de informaciones que posee el sujeto; lo que hace de este último un jefe es el modo o modos a través de la cuales traduce tales conocimientos en acción administrativa directa.

El supervisor antes de dar las ordenes debe:

- ① Tener la competencia técnica y el conocimiento de los fines de la organización y de las directrices generales y particulares.
- ② Preocuparse de la disponibilidad del material adecuado al fin que se pretende alcanzar.
- ③ Usar métodos racionales de trabajo.
- ④ Fijar índices de rendimiento.
- ⑤ Asignar cada operación a la persona más idónea
- ⑥ Estimular la colaboración activa de los subordinados.
- ⑦ Mantenerlos en información recíproca continua.
- ⑧ Prevenir y evitar los motivos de fricción entre los componentes del grupo de trabajo.
- ⑨ Recurrir al espíritu de lealtad de cada uno respecto al grupo al que pertenece, pues es el mayor incentivo para lograr la cooperación en el interés común.

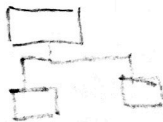
(Mosher y Cimmino. Ciencia de la Administración)

Formas de organización vertical:  
se conocen tres formas:

- 1) unidad de mando: es una de las más antiguas y respetadas, es la pirámide cuasi perfecta. Una persona distribuye y delega las propias responsabilidades a otras, las cuales son llamadas a responder de ellas. Responsabilidad y autoridad no se dividen ulteriormente. La unidad de mando se expresa de manera simple con la afirmación de que cada persona, en cada nivel organizativo, tiene un solo jefe. De hecho, poquísimas organizaciones de naturaleza compleja pueden recurrir al principio de unidad de mando.
- 2) Supervisión múltiple: Este modelo lo introdujo Taylor apoyándose en dos premisas:
  - a) que los supervisores debían conocer el trabajo en todos sus aspectos
  - b) que en una operación compleja es casi imposible para el superior conocer todos los aspectos y las operaciones de trabajo sometidas a su control. De allí dedujo que la supervisión debía especializarse y que los aspectos de la supervisión debían ser distintos.

Todo subordinado estaría sujeto a ocho superiores distintos, según Taylor; las instrucciones de estos últimos acabarían por chocar unas contra otras, produciendo conflictos, entre las ordenes; esto podría llevar a la frustración a los empleados o peor aún, a que se escude en la orden de un superior para neutralizar la orden de otro superior.

Estructura Matricial:



ción de las funciones directivas, mientras que la supervisión múltiple crea confusión en la distribución de responsabilidades.

- 3) Supervisión Doble: Procura conservar las ventajas de las anteriores evitando los inconvenientes. Presupone y acepta el principio de unidad de mando, pero presupone que junto a esa línea jerárquica principal, se agreguen líneas secundarias prerepresentativas de especialidades técnicas, profesionales o administrativas que se mueven directamente a lo largo de la estructura de la organización, siguiendo las líneas de comunicación a cada nivel, en relación a cada una de las especialidades.

Gráfico N° 1

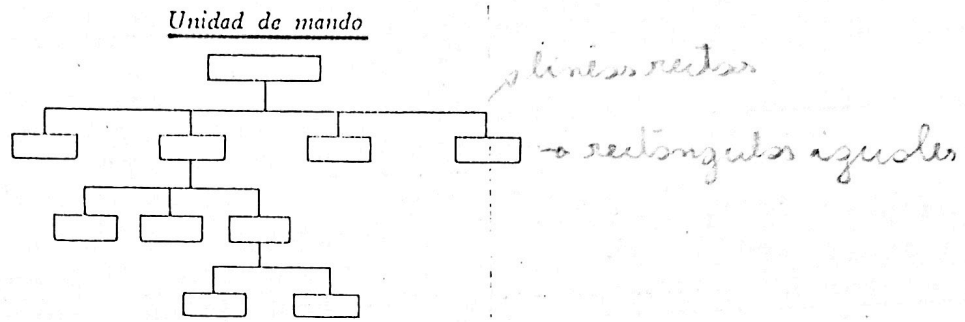


Gráfico N° 2

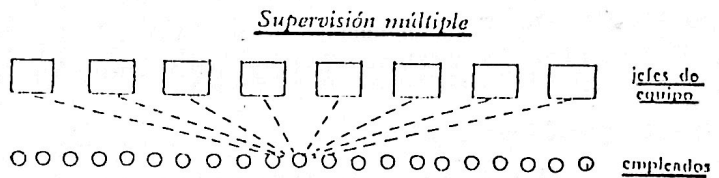
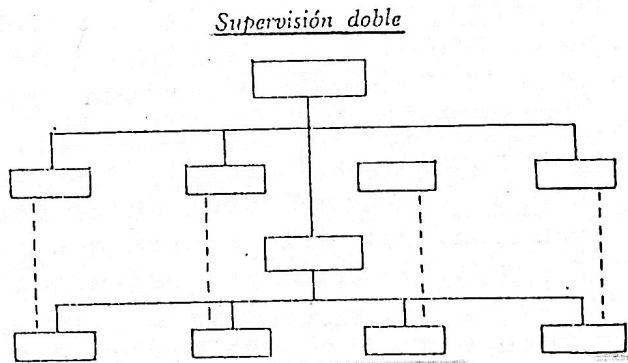
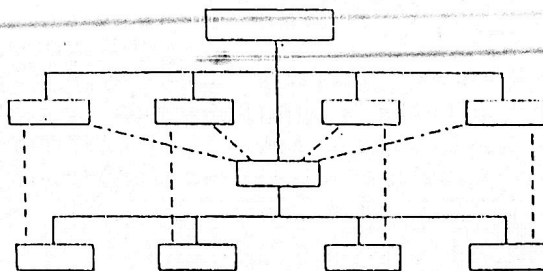


Gráfico N° 3



— línea jerárquica de mando.  
- - - línea de supervisión funcional.

Gráfico N° 4



— línea jerárquica de mando.  
- - - línea de supervisión funcional (doble).  
- - - línea de supervisión funcional (múltiple).

## Concepto de Staff y line.

Cuando hablemos de una organización de tipo staff para distinguirla de una organización de tipo line intentamos destacar una diferencia respecto de los objetivos y de las responsabilidades entre los dos tipos de organizaciones.

Cuando hablamos de funciones staff, nuestra mente piensa en actividades como la programación, la asesoría, la investigación etc. que son auxilios para tomar una decisión.

Las oficinas de staff realizan operaciones cuya naturaleza es o puede ser consultiva y operativa al mismo tiempo

Una oficina de administración de personal es considerada oficina de staff por la naturaleza de sus funciones y puede al mismo tiempo ejecutar programas, efectuando un trabajo de naturaleza ejecutiva.

Hay dificultad en la correlación entre organización de staff y principio de autoridad. La palabra staff ha significado ausencia de poder, falta de autoridad y separación neta de la línea jerárquica.

Los organismos staff han asumido un carácter consultivo y auxiliar y han conseguido una concentración de poder y ejercido una influencia notable en detrimento del concepto de autoridad tal como se deriva de la relación jerárquica. De esta forma las oficinas auxiliares y consultivas dada su función instrumental, asumieron el papel de auxiliares y posteriormente el de subdirectores respecto de la dirección.

Los departamentos de staff, ejercen frecuentemente su autoridad por delegación y a través del poder formal de los dirigentes a cuyo lado trabajan. Por ello ocurre que las directrices de un departamento staff estén firmadas por orden del presidente.

*o líneas de autoridad descendente*  
Line: son organismos de carácter ejecutivo u operativo, los que se dirigen a la realización de los fines últimos de la organización.

Staff: Son organismos de carácter consultivo o auxiliar los que se dirigen a la coordinación y a la asistencia necesaria para la consecución de los fines últimos. Por consiguiente los organismos de staff tiene un carácter instrumental para la realización de los objetivos, que exceden el fin inmediato de su creación.

## DEPARTAMENTALIZACION

El proceso que permite separar o sectorizar los objetivos de la organización, sectorizar las actividades y procesos que con su desarrollo van a cumplimentarlos, y asignar el grupo humano que permitirá cumplir esas actividades y procesos, se conoce con el nombre de departamentalización.

Departamentalizar en un nivel es dividir un conjunto de actividades en varios subconjuntos.

La división se hace con un determinado criterio y este proceso de fragmentación horizontal puede denominarse, en razón del nivel: áreas, divisiones, departamentos, secciones, oficinas, unidades etc.

Ella genera la división del trabajo o división de tareas, la que a su vez deriva en la especialización.

Se trata de establecer cuál será la magnitud de especialización a seguir y también de determinar el grado de independencia entre los distintos subconjuntos.

Se trata de lograr un punto justo en el grado de independencia a dar a la departamentalización.

Los objetivos organizativos deben mandar y/o condicionar los objetivos departamentales. Este es el único camino hacia la eficiencia de la organización.

### Tipos de organizaciones

Organización lineal o militar: Es la forma estructural más sencilla. Supone el establecimiento de líneas de autoridad directas, desde la cabeza de la organización ejecutiva hacia las distintas jerarquías inferiores. Se la llama militar por que hay líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el oficial y sus subordinadas, tal como ocurría en las fuerzas armadas en el pasado.

Organización lineal y staff: implica el agregado de organismos asesores o de estado mayor.

Organización funcional: pura revista prácticamente sólo un interés histórico, ya que es la propuesta por Taylor, referida a los capaces o contramaestres funcionales. Esta clase de organización no se aplica hoy en la forma en que fuera ideada, sino combinada con la lineal.

Otra clasificación que revistió interés para el diseño de la estructura organizativa es la de tipos de departamentalización, por funciones, por procesos, por productos, por área geográfica, por tipos de clientes o canal de distribución, por tiempo.

### Areas Funcionales

Las áreas funcionales de mayor importancia en una organización típica son: comercialización  
producción  
finanzas y control (también llamada administración)

En algunas empresas como una de aeronavegación la función de Producción se transforma en Operaciones.

Las subfunciones que más corrientemente comprenden las tres funciones principales se expresan a continuación:

*o Promoción de Ventas en productos en las bocas de expendio o formación de ventas*  
Comercialización:

- ① Investigación de mercado *MKT*
- ① Desarrollo de Productos *(Desarrollo) de nuevos productos*
- ① Publicidad *de un producto (publicidad)*
- ① Promoción de Ventas, que consiste básicamente en la exposición del elemento de comunicación en las bocas de expendio, en los hogares de consumición etc.
- ① Planeamiento y Control de Ventas *(Establecimiento)*
- ① Ventas que es la actividad en sí de colocar el producto. *(Control de ventas)*
- ① Distribución: estrategia de canales a utilizar (mayoristas, minoristas, grandes distribuidores etc.) *(como la estrategia de ventas)*

La función de fijación de precios si bien corresponde al área de Comercialización suele ser retenida por los niveles de conducción.

### Producción *del producto, desarrollo*

- ① Fabricación o Manufactura, es la actividad de elaboración propiamente dicha.
- ① Planeamiento y Control de la Producción, abarca la formulación de presupuestos y planes de producción, su concreción en programas detallados, su lanzamiento, seguimiento y control cuantitativo. *pasar a mano de obra*
- IRAM* - ① Control de calidad *(normas ISO, calidad del proceso de producción)*
- ① Abastecimiento: comprende las funciones de compras, recepción y almacenaje (a veces compras se halla ubicada en el área de Finanzas y Control; es común que Recepción y Almacenaje sean secciones dependiente de Fabricación o Planeamiento y Control de la Producción. *que abm personas (compras)*)
- ① Ingeniería Industrial: abarca el estudio de métodos y tiempos, disposición de planta y manejo de materiales.
- ① Ingeniería de Planta: comprende el mantenimiento de edificios, equipos e instalaciones y la especificación y aprobación de todos los bienes de uso afectados a la producción. *(mas en orden al mejor precio)*
- ① Ingeniería de Producto. *(mayor desarrollo del producto) también*

A veces suele ubicarse en el área Producción, un sector de Personal o Relaciones Industriales...

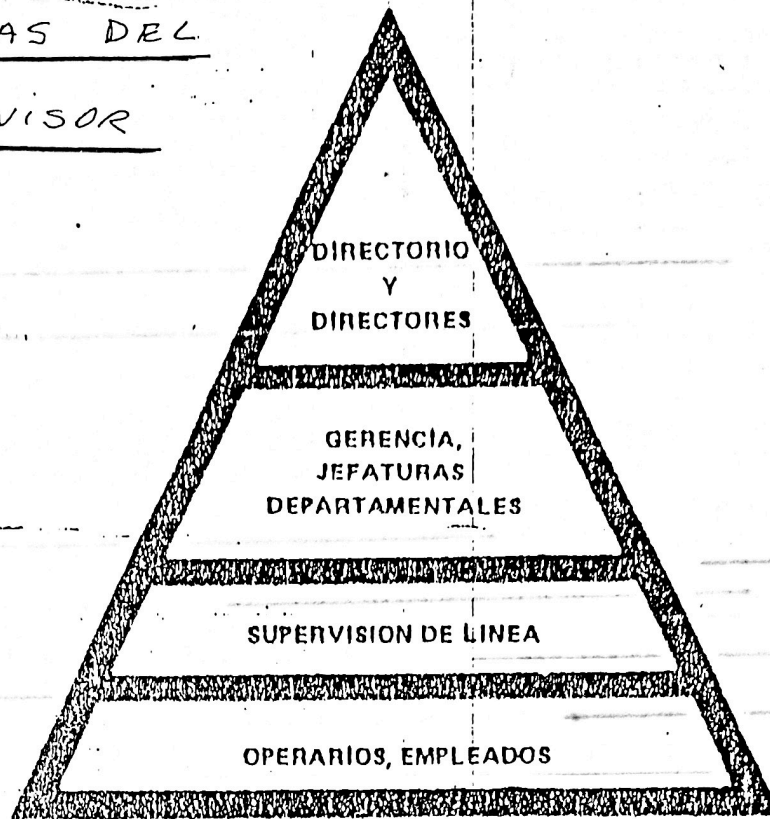
### Finanzas y Control

- ① Planificación y Presupuesto *(planes de ganancias y pérdidas)*
- ① Tesorería *Bonos, cheques, recibos, cobros, depósitos financieros*
- ① Créditos y Cobranzas *de los clientes o a los deudores*
- ① Impuestos *gubernamentales*
- ① Seguros *financiera*
- ① Contabilidad, tanto central como de costos. *contabilidad*
- ① Control de Gestión: comprende el control presupuestario, auditoría operativa y sistemas de control conexos. *según la empresa*
- ① Sistemas y procedimientos. *información para los gerentes*
- ① Procesamiento de datos, suele englobarse en un mismo departamento con la función precedente. *(gubernamentales financieros)*

La creciente complejidad de la computación electrónica ha hecho que Sistemas y Procesamiento se constituya en muchas empresas en una función de primer nivel.

## TAREAS DEL

## SUPERVISOR



- ⊙ Habla con los empleados
- ⊙ Les da directivas
- ⊙ Dicta cartas
- ⊙ Fija objetivos de producción o ventas
- ⊙ Interviene en la contratación de nuevos empleados y los introduce en su puesto.
- ⊙ Lee correspondencia, informes, etc.
- ⊙ Asiste a reuniones
- ⊙ Decide sobre nuevos proyectos
- ⊙ Propone quién debe de ser promovido.

## COORDINACION

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.

Es dar al organismo social y material de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma se-

gura y económica.

Es fijar la proporción de los gastos con relación a los recursos financieros, la extensión de los inmuebles y los útiles de acuerdo con las necesidades de la fabricación, las provisiones con el consumo, las ventas con la producción.

Es construir la casa ni demasiado grande ni demasiado pequeña, adaptar la herramienta a su uso, la vía al vehículo, los procedimientos de seguridad a los peligros.

En una empresa bien coordinada se verifica lo siguiente:

a) Cada servicio marcha de acuerdo con los otros; el servicio de abastecimiento sabe lo que debe proveer y en qué momento; el servicio de producción sabe lo que se espera de él; el servicio de conservación mantiene el material y los útiles en buen estado; el servicio financiero procura los capitales necesarios; el servicio de seguridad asegura protección de los bienes y las personas; todas las operaciones se efectúan con orden y seguridad.

b) En cada servicio las divisiones y subdivisiones son exactamente informadas sobre la parte que les corresponde en la obra común y sobre la ayuda mutua que deben prestarse.

c) El programa de acción de los diversos servicios y de las subdivisiones de cada servicio es puesto constantemente en armonía con las circunstancias.

Signos de incoordinación:

a) Cada servicio ignora o quiere ignorar la existencia de los otros. Marcha como si tuviera en sí mismo su fin y su razón de ser, sin preocuparse de los servicios adyacentes ni del conjunto de la empresa.

b) El tabique aislador existe entre las divisiones y las oficinas de un mismo servicio, como entre los diferentes servicios. La gran preocupación de cada uno es poner su responsabilidad personal a cubierto detrás de un papel, de una orden o de una circular.

c) Nadie piensa en el interés general. La iniciativa y la abnegación se hallan ausentes.

#### CONTROL

En una empresa el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos.

Solana y Pienovi definen al control como la comparación de la actuación real con la prevista, y marca los desvíos para corregir la acción, o bien rever las decisiones y planes.

Requisitos básicos: Newman y Summer caracterizan al control como integrado de las siguiente manera:

- a) normas que representan una actuación deseada
- b) una comparación de los resultados reales contra las normas
- c) acción correctiva

Por lo tanto es menester definir la actuación deseada y los resultados reales, para poder efectuar el control. La primera se halla en las decisiones y los planes. Los segundos se conocen a través de la información. Esta es la obtención de conocimiento acerca de algo, en este caso del comportamiento real de la organización.

La información es un elemento imprescindible del control; sus componentes son: la captación, clasificación, transmisión, almacenaje, recuperación, transformación y presentación de la información. (Solana y Pienovi)

El número de secciones o personas que una oficina, o persona puede controlar eficazmente no es infinito. Conviene que la sección o persona que controla sea distinta de la que realiza el trabajo.

La imparcialidad u objetividad del control, requiere del controlador que: sea competente, tenga sentido del deber, tenga independencia con respecto al controlado, que tenga juicio y tacto. (Moser y Cimmino. Ciencia de la administración)

El control aparece como el sistema que proporciona información y detecta oportunidades de decidir. Es por ello que el control no puede identificarse como una etapa, ni inicial, ni final; se integra con cada una de las etapas del proceso administrativo; tampoco hace al sistema de control el hecho que los participantes se ajusten o no a los designios de la organización. Como tal el control culmina cuando informa a quienes corresponde las desviaciones que se producen en las conductas individuales, de grupo, o en los niveles de actividad. La opción de una acción correctiva es una labor de ajuste de la programación (o de dirección), que puede e no ser adoptadas, según las condiciones políticas que presente el problema. La posibilidad de que los que deben decidir cuenten con la adecuada información asegura una elevada eficiencia en el control; el hecho de que las acciones que se adopten no sean eficaces puede ser función de una baja calidad en los ejecutivos que deciden, o de las condiciones dentro de las cuales la organización consigue la adhesión de sus miembros. (Perel y otros. Teoría y Técnica de la Administración. Ed. Macchi. 1986)

Tipos de control:

a) el control simple o interno, que se establece creando pautas organizacionales que hacen que juntamente con la realización del trabajo operativo de una o más unidades de organización, se establezca el control por oposición de intereses y/o registros u archivos susceptibles de ser supercontrolados.

Este control se establece sobre las operaciones rutinarias de la organización y es dable localizarlo en los niveles inferiores de la pirámide de cargos-funciones.

b) El control operativo, por realimentación, es el que realiza la gerencia media o jefaturas departamentales que se ubican a continuación de los niveles superiores de la organización. Este tipo de control se caracteriza por la existencia de pautas o metas establecidas dentro de las cuales el sistema debe funcionar; el apartarse de tales límites determina una acción correctiva que hace que el proceso vuelva a desarrollarse dentro de los márgenes de tolerancia fijados.

c) El control superior o gerencial, cuya característica salientes es que no está sujeto a pautas establecidas, sino que como consecuencia de la información recibida se toman decisiones que fijan las políticas o cursos de acción.

Quién controla:

Todo aquel componente de la organización que tiene asignado responsabilidades, es decir, que tiene capacidad de decisión aún en cuestiones de rutina, es sujeto de control.

Qué se controla:

Personas - cosas - actividades

## Tipos de Control:

En toda organización se dan dos niveles de control:

- 1) el control operativo, que corresponde a las decisiones corrientes.

La información que se requiere para afrontar la operación cotidiana (control de costos, control de cobranzas, etc.) responde a los requerimientos de los sectores que desarrollan cada una de las distintas funciones. Pero esta información no suele ser suficiente para el manejo político y la adopción y control de las grandes decisiones organizativas, por que las tareas y necesidades de la decisión superior o de gerencia, son diferentes de las de los gerentes operativos, básicamente porque deben apuntar al futuro y a la actividad conjunta de la empresa.

- 2) el control de gestión, correspondiente a las decisiones superiores.

Responde a las necesidades de la dirección, instrumentando la información de distintas maneras en algunas empresas se realiza el control a través de una síntesis informativa periódica, mensual, bimensual, dirigida a la dirección para las decisiones fundamentales.

A la dirección lo que le interesa es la información de los casos en que los desvios del plan sean significativos. Esta información se denomina control por excepción o base de excepción.

Es necesario reducir la información que se suministra a la dirección, esto es los datos del control pues estos aumentan la carga de trabajo de la dirección en detrimento del tiempo disponible para la búsqueda heurística.

En toda organización se dan una serie de controles que se interrelacionan, aunque no siempre entre todos los sectores controlados, y que configuran un sistema que consta de un núcleo, a donde llegan entradas: inputs, que son metas y planes y desde donde salen outputs que es la información de la realidad, y un circuito de realimentación o feed back.

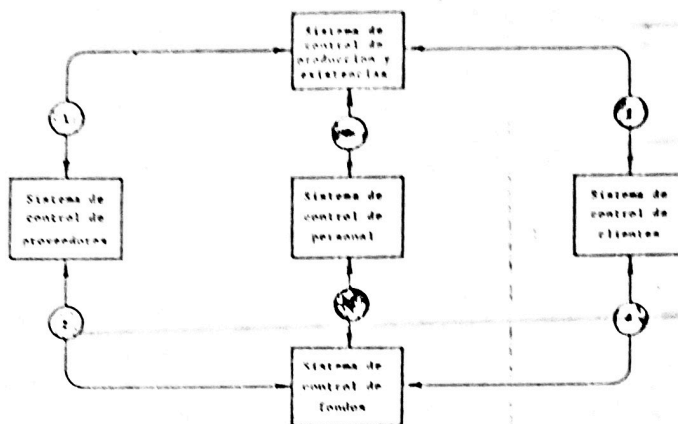
Se establecen límites de control, de manera formal si es posible o informal. Cuando la realización del trabajo físico o mental, o una combinación de ambos, rebasa los límites del control, el gerente toma medidas correctivas. Mientras la realización se mantenga dentro de los límites del control, el gerente prescinde de tomar medidas (Timm. Sistema de Decisión Gerencial)

La cantidad de los centros de control o módulos de control está ligada al principio de economía del control que postula que el costo del control no debe superar el valor del riesgo a que está sujeto el patrimonio controlado, ni las ventajas que pueda brindar la información a obtener.

De tal manera se evitará multiplicar los centros para no encarecer el control. Para definir los centros de control, lo más adecuado es combinar la consideración de la estructura organizativa, el particular interés que pueda tener la información de las distintas áreas y la economía del control. En casi todas las organizaciones existe más de un sistema de control, que a los efectos de lograr mayor eficacia es menester encadenarlos e integrarlos pues cada uno de ellos se realiza en función de las necesidades del sector (pro-

ceso productivo: control analítico, proceso contable: control sintético de la producción).

Si no se integran los sistemas de producción, se suelen duplicar tareas y el control se debilita.



**Referencias:**

- ① Compra y recepción de bienes
- ② Pago a proveedores
- ③ Venta y entrega de bienes
- ④ Cobranza a clientes
- ⑤ Trabajo insumido en producción
- ⑥ Pago de haberes

*Integración de un sistema de control.*

Métodos del control de gestión:

a) Control presupuestario: es la comparación periódica de los planes con los resultados reales; a través del análisis se detectan las variaciones. Conviene que los datos reales provengan de la contabilidad. Esto requiere que el presupuesto y el plan de cuentas sean comparables.

b) Auditoría operativa: es una herramienta de control operativo y de gestión. Es el examen que evalúa la eficiencia de los resultados con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales utilizados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Métodos e instrumentos de análisis: 1) observación directa; 2) obtención de documentos (organigramas, manuales, registros, planes, estadísticas etc.); 3) relevamiento de procesos (cursogramas o escritos); 4) estudio de tiempos; 5) cuestionario evaluativo etc. Estos métodos se utilizan en función de los propósitos perseguidos. Luego la auditoría evaluativa propone mejoras o solución de los problemas.

c) Evaluación mediante índices y otros análisis de estado: los índices son relaciones entre magnitudes que poseen una significación racional. Estas relaciones generalmente se construyen efectuando

los cocientes entre cuentas o rubros o grupos de rubros del balance o cuadro de resultados. Se obtienen relaciones de:

$$\text{liquidez} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo exigible}} \quad (\text{a corto plazo})$$

$$\text{endudamiento} = \frac{\text{total deudas}}{\text{total deudas} + \text{capital}} \times 100$$

$$\text{rentabilidad} = \frac{\text{beneficio neto}}{\text{patrimonio}} \times 100$$

etc.

- d) Análisis de la evolución de variables claves.: Este método consiste en seleccionar algunas variables de relevancia para la marcha de la gestión o su eficiencia apreciando el desarrollo de la misma. Por ejemplo, en un supermercado suele prestarse especial atención a la rotación de inventarios por familias de productos.

Un buen sistema de control de gestión combina estos métodos en forma apropiada.

#### Principios de control:

- 1  Empleo de la contabilidad como elemento informativo.
- 2  Coincidencia estructural entre presupuesto y plan de cuentas.
- 3  Control por excepción. (aquello que es importante)
- 4  Control por asignación de responsabilidades (según las responsabilidades)
- 5  Encadenamiento de los sistemas de control. (debido a la persona)
- 6  Adecuada graduación analítica de la información.
- 7  Precisión en la información.
- 8  Oportunidad de la información (en el momento preciso).
- 9  Darácter específico del sistema de información y adecuación a las necesidades de los usuarios.
- 10  Adopción de las medidas adecuadas como consecuencia del control.

#### Etapas del proceso de Control:

- 1) Información: reseña informativa y planillas analíticas dirigida a los niveles menores de la organización.
- 2) Análisis de las variaciones: Generalmente se funde con la anterior pues se realiza a medida que se recopila la información.
- 3) Aprendizaje para el planeamiento futuro: es posible que los errores y desviaciones se deban a imprevisiones en el planeamiento; el control y análisis de las variaciones facilitan la corrección de estos.
- 4) Comentarios resultantes: es la interpretación de las cifras en base al principio de excepción.
- 5) Acción requerida: corresponde al más alto nivel de la empresa y a la supervisión intermedia.

## El Proceso de Diseño de la Estructura

- cantidad a producir
- los equipos.
- distribución física.
- mano.

En la actividad productiva se definen primero el producto, los métodos, el proceso, las cantidades a producir, los equipos, la disposición relativa de los mismos y recién después la estructura del edificio de la planta, así también en la organización deben conocerse los objetivos, las metas, las alternativas y luego diseñar la estructura.

En el diseño se tendrá que observar muy especialmente los objetivos de la organización y sus caracteres específico, dinámico y humano.

Generalmente se trata de un rediseño de la estructura de una organización en marcha, lo que es más dificultoso.

Para conocer la realidad hay que hacer un relevamiento analizando la estructura formal e informal vigentes, los datos referentes a las personas que la integran, la carga de tareas, la forma en que se desempeñan las distintas funciones, los procedimientos, los canales de comunicación etc.

Dado el carácter específico de la organización no hay reglas prefijadas de diseño.

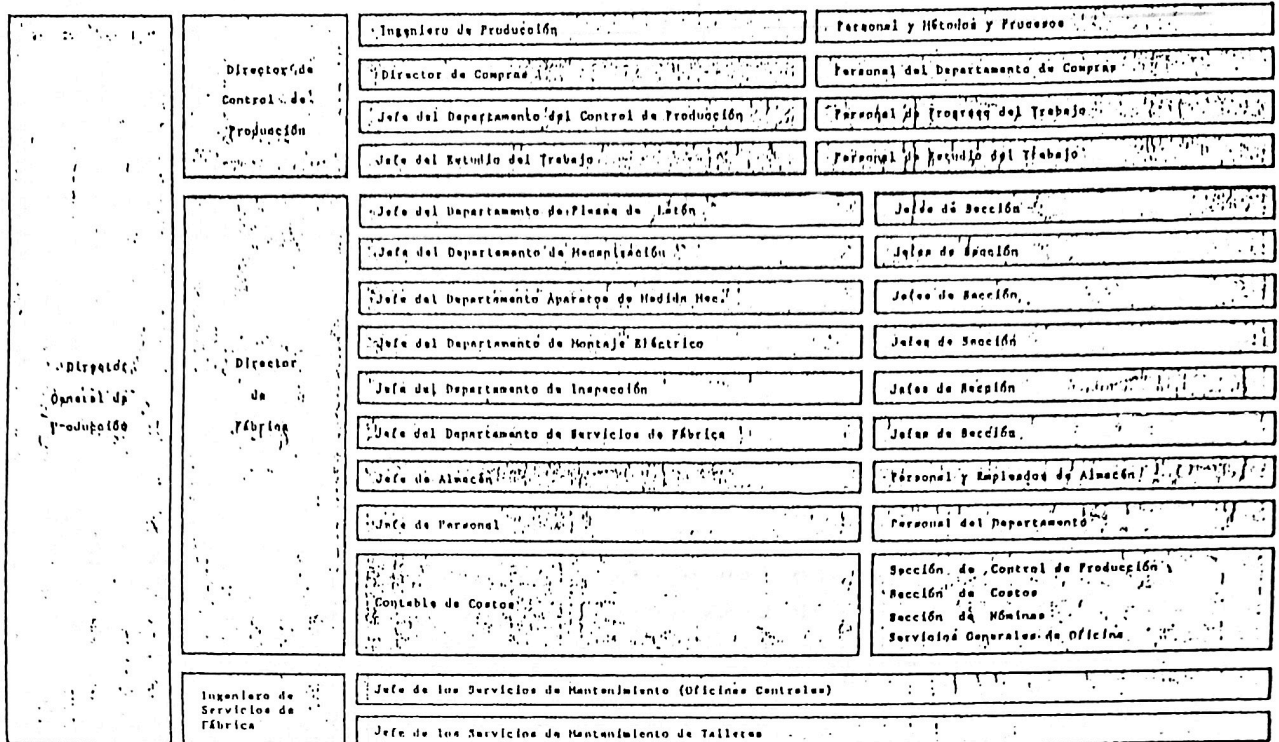
### Organigramas

Representan gráficamente a las estructuras organizativas. Las posiciones de la misma se simbolizan mediante rectángulos, que se unen mediante líneas que indican las relaciones de autoridad-dependencia.

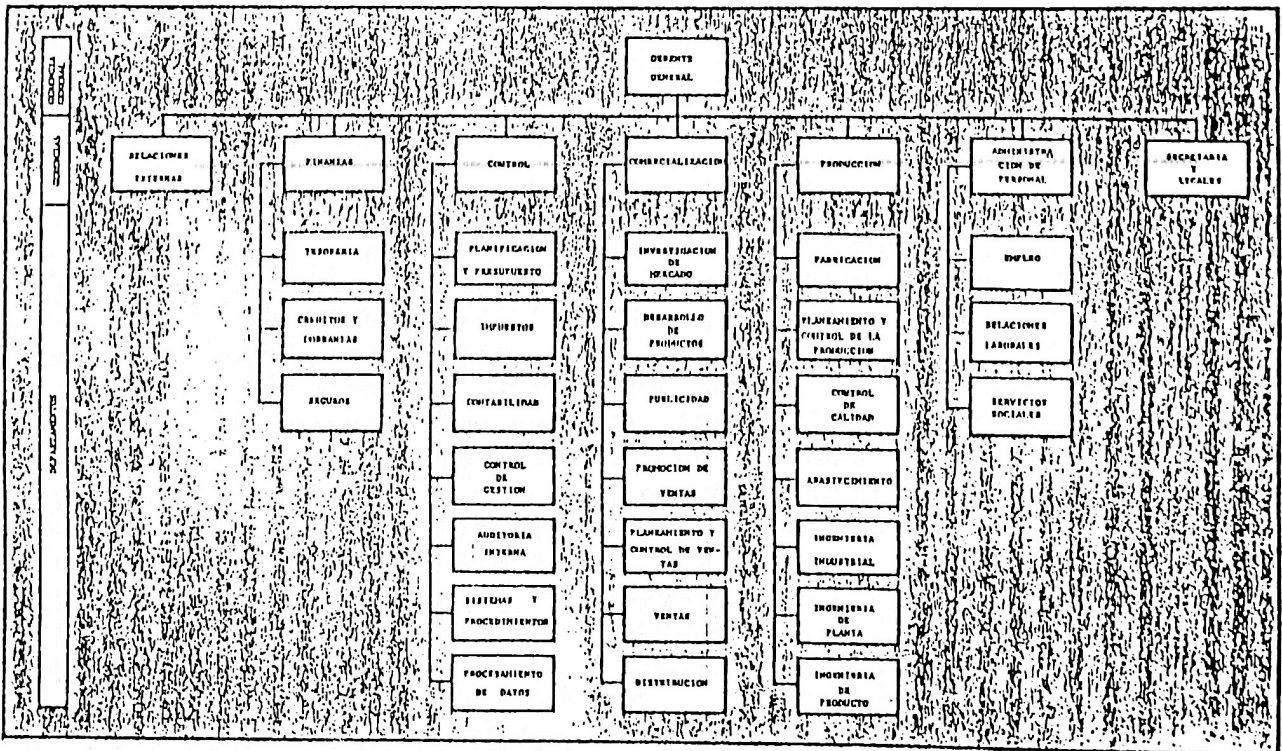
### Convenciones usuales para la confección de organigramas

- a) la dirección se dibuja en la parte superior
- b) los niveles iguales se ubican a igual altura
- c) se trata en general de que el tamaño de los rectángulos que representan las distintas posiciones sean iguales.
- d) en cada rectángulo se escribe la denominación de la posición o cargo; es deseable que se designe la jerarquía y la función (v.g. Gerente de Finanzas). A veces en la parte inferior del rectángulo se menciona el nombre de la persona que ocupa el cargo.
- e) las líneas de autoridad-dependencia son horizontales y verticales; se trabaja en base a ángulos rectos.
- f) siempre se trata de que la distribución de los rectángulos correspondientes a las posiciones de un nivel se halle simétricamente dispuesta con respecto de la posición del nivel superior, del cual dependen, de manera que el gráfico tenga un aspecto equilibrado o balanceado.
- g) las relaciones de autoridad funcional se marcan con líneas punteadas o de guiones.
- h) en términos generales se debe evitar en lo posible las complejidades favoreciendo la sencillez

## Ejemplos de Organigramas



*Ejemplo de organigrama del área producción confeccionado en forma apaisada (Fuente: BRECH, pág. 508).*



### Manuales de organización

Son cuerpos sistemáticos que describen la estructura de la organización, incluyendo las pautas seguidas para su diseño, el organigrama, y para cada posición, la definición del nivel, dependencia, autoridad, responsabilidades y funciones de la misma. Pueden incluir también un detalle de los recursos, personas integrantes, información que emite y recibe y contribución a los objetivos organizativos de cada posición.

**TIPOLOGIAS DE ESTRUCTURA:**

FALTA DE INNOVACION

- SE BASA EN EL RENDIMIENTO

- Es muy rigida

1 - **Burocrática o weberiana** (ver unidad I)

- no burocrática

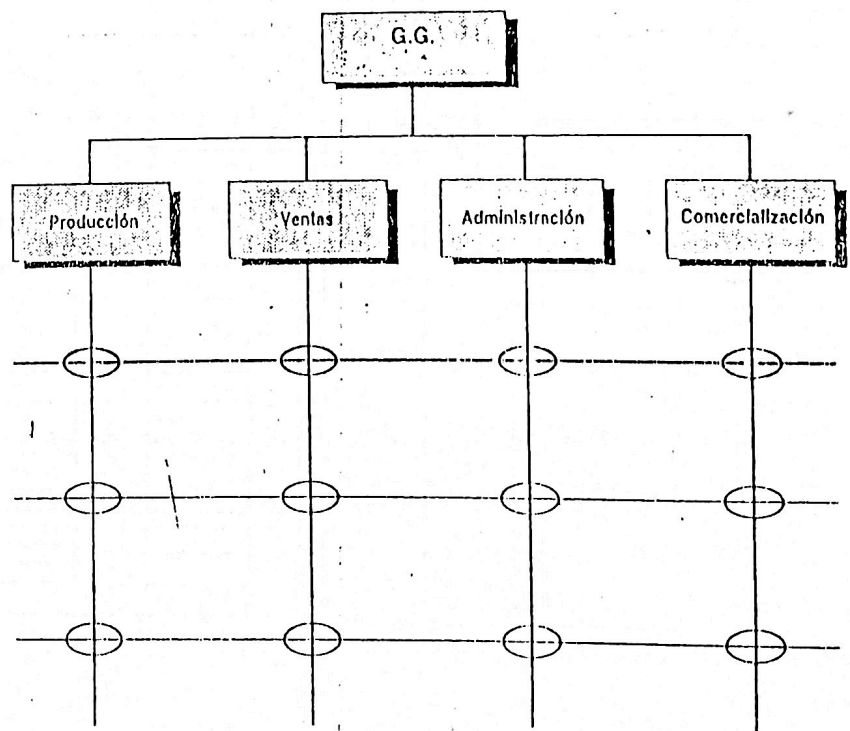
- El venta Dientes: El conflicto

2 - **Matricial:** se suele producir en determinadas importantes cadenas de grandes almacenes. (copia textual de Mintzber M. Estructura de las organizaciones)

Recicla las organizaciones viejas en lugar de crear otras nuevas para los nuevos objetivos y problemas. Obliga a las organizaciones a seguir cambiando a consecuencia de los objetivos, prioridades y valores contradictorios, incorporando la inestabilidad en la misma estructura de la organización (Sayles)

"Se caracteriza por la existencia de dos conjuntos directivos, dotados ambos de un poder prácticamente equivalente e intereses algo opuestos, que tienen que negociar sus diferencias. Los dos conjuntos de directivos tienen responsabilidades de rendimiento distintas, están al mando de distintas líneas de autoridad, y ven el mundo organizacional desde perspectivas diferentes, uno desde un centro comercial en un lugar o zona geográfica, o desde una gerencia, y el otro desde la óptica del mercado global.

Se dan también estructuras matriciales en la administración de algunas ciudades en las que los departamentos funcionales de parques, policía, salidad etc. Se coordinan en los administradores de determinados barrios, siendo ambos grupos responsables de asegurar la calidad de los servicios ofrecidos a la población.



**REDES:**

SE BASA EN LA COMUNICACION

Se flexibiliza a través de la comunicación

- Flexibilidad

16ª Desventajas: Se demora en la toma de decisiones

Dinámica según Mintzberg Estructuras burocráticas

**ADHOCRACIA:** (Síntesis de Mintzberg , H.) - *En la función de la empresa se considera por el cambio*

**Características:**

Coordinación:	Por adaptación mutua
Imprescindible:	Staff de apoyo (en la adhocracia administrativa) Nucleo de operaciones en la adhocracia operativa.
Pautas de diseño	Dispositivo 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:	Entorno complejo, dinámico (a veces dispar) en la A-O. Sistema tecnico sofisticado y a menudo automatizado en la A-A.

La burocracia es una estructura de rendimiento, no de solución de problemas, diseñada para perfeccionar programas normativos y no para inventar otros nuevos,... la forma divisional tampoco es realmente innovadora: el interés por el control mediante el establecimiento de pautas de outputs no estimula la innovación.

La innovación sofisticada necesita combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos "ad hoc" que funcionen sin impedimento. La adhocracia ha aparecido en empresas de plástico, electrónicas, en la NASA, y en la Boeing Co. La Adhocracia es la estructura más compleja y la que menos conocemos.

Es sumamente orgánica con una escasa formalización de los comportamientos, una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal. Tiene la tendencia a agrupar especialistas en unidades funcionales en lo atinente a asuntos internos, pero formando pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo, el enlace es por adaptación mutua dentro y entre los equipos situados en distintos puntos de la organización, combinando directivos de línea y expertos de staff y de operaciones.

Innovar significa romper con las pautas establecidas, por ello la organización innovadora no puede contar con ninguna forma de normalización para su coordinación, por ejemplo las divisiones del trabajo, la diferenciación de unidades, los comportamientos formalizados, sistemas de planificación y control.

La Adhocracia debe ser flexible autorrenovadora, orgánica. La incoherencia y la indecisión pueden fomentar la exploración, la autoevaluación y el aprendizaje.

Esta estructura cambia su forma interna con frecuencia y/o brusquedad. Los puestos se transforman, cambian las responsabilidades, se desmontan las estructuras organizativas y vuelven a montarse otras nuevas. Por ej. El Centro de Vuelos Espaciones Pilotados

por la NASA – la adhocracia más famosa de los EE. UU. En los años 60, cambió de estructura diecisiete veces durante los primeros ocho años de su existencia(Litzynger)(del libro de Mintzberg).

La adhocracia es la estructura que menos respeta los principios de gestión, especialmente la unidad de mando. La información y los procesos de decisión fluyen normal y flexiblemente para incitar la innovación. Si es necesario se hace caso omiso de la autoridad. La comunicación ascendente, descendente y lateral puede parecer excesiva y para intercambiar información se utilizan todos los medios disponibles.(Chandler y Sayles).

La estructura simple también es orgánica y está capacitada para innovar, sólo si se limita a entornos sencillos, fáciles de comprender por un líder central. La innovación sofisticada se da en entornos cuya comprensión no resulta fácil, por ello necesitan estructuras que cuenten con la aplicación de una experiencia sofisticada. La adhocracia tiene que contratar y conferir poder a expertos, profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación. Los físicos, los programadores de ordenadores, los diseñadores de sistemas, los investigadores de operaciones y los especialistas en ingeniería asumen una nueva función en la toma de decisiones.

Las organizaciones tradicionales pueden suponer que conocen todos los problemas y los métodos por tanto se puede asignar a un especialista o grupo funcional. En la adhocracia los distintos especialistas tienen que reunir sus fuerzas en equipos multidisciplinarios, cada uno de los cuales se forma alrededor de un proyecto de innovación determinado. A veces forma sus grupos en una estructura matricial.

La coordinación debe estar en manos de los que poseen los conocimientos, los expertos que realizan el trabajo de los proyectos; es asumida por la mayoría de los individuos de la organización, como en un equipo de hockey.

Abundan los directivos funcionales, integradores y de proyecto. Estos son numerosos pues los equipos de proyectos han de ser reducidos para estimular la adaptación mutua entre sus miembros y cada equipo necesita un líder designado; lo que facilita el control el que es totalmente diferente de las estructuras tradicionales. Los directivos cumplen la función de líder pero no dan ordenes mediante la supervisión directa ni asignan recursos, desempeñan roles de enlace y negociación coordinando el trabajo entre los distintos equipos así como entre éstos y las unidades funcionales. Los directivos son también expertos que ocupan un puesto junto a los demás.

Por estar compuesta de expertos la adhocracia está descentralizada, de modo tal que el poder está más distribuido pues las decisiones se dan en los distintos niveles de jerarquías, según la naturaleza de las distintas decisiones que haya que tomar. Nadie monopoliza el poder para facilitar la innovación.

### Tipos de adhocracia:

#### Operativa:

*Trabajo en si mismo*

Innova y soluciona problemas directamente en nombre de sus clientes. Los expertos son contratados como en las consultoras. A veces no existe un contrato per se como en las compañías de teatro.

Al encontrarse con el problema de un cliente, inicia un esfuerzo creativo para dar con una solución novedosa, mientras que la burocracia profesional lo encasilla para aplicarle un programa normativo. La adhocracia utiliza el pensamiento divergente, ansiosa de innovación, mientras que la burocracia se inclina por el pensamiento convergente, ansiendo la perfección. Mente investigadora vs. mente artesana.

Su núcleo de operaciones suele no estar bien diferenciado. *Esto hace*

Un factor central es que en la A-O sus trabajos administrativos y de operaciones suelen combinarse en un solo esfuerzo, o sea que es difícil diferenciar la planificación y el diseño del trabajo de la ejecución del mismo. Hay una estrecha comunicación entre los niveles administrativo y de operaciones y a veces se intercambian los roles como en el caso de la construcción de prototipos de ingeniería.

Tal vez el rol más importante de la dirección general en la adhocracia - especialmente en la A-O- sea el de enlace con el entorno externo. Las demás estructuras suelen prestar más atención a los mercados claramente definidos, y están seguras de disponer de un flujo de trabajo más o menos continuo. No sucede así en la A-O que pasa de un proyecto a otro y desaparece al carecer de ellos. Nunca puede estar segura de dónde aparecerá el próximo. En la burocracia son a menudo los operarios quienes atraen a sus propios clientes, lo que no es tan frecuente en la A-O cuyos operarios trabajan en equipo.

Es una característica de la A-O que la función de venta se produzca literalmente en el ápice estratégico.

#### Problemas humanos:

La naturaleza provisional de la organización, lo que implica inestabilidad en el empleo, los miembros son contratados por proyecto y cuando este se termina suelen quedar hasta dos años sin trabajo.

#### A-Administrativa:

Funciona también con equipos de proyecto, pero con una finalidad diferente. La A-O se crea para servir al cliente. La administrativa trabaja en proyectos pero sirviéndose a sí misma y distingue claramente entre su componente administrativo y su núcleo de operaciones, éste queda truncado - aislado de la organización - a fin de que el componente administrativo restante pueda estructurarse a modo de adhocracia.

Este truncamiento puede darse cuando una organización siente la especial necesidad de ser innovadora, ya sea por la intensa competencia de un producto o por una tecnología sumamente dinámica, pero necesita un núcleo de operaciones en forma de burocracia maquinal, dicho núcleo puede establecerse como una organización aparte. Las tensiones sociales suele subyacer en la burocracia maquinal, la que a veces la desbordan pasando

traspasando el núcleo de operaciones y penetrando en la administración. Para evitar dichos conflictos se trunca el núcleo de operaciones separándolo y se forma una organización aparte (terciarización). Ej. La NASA en los años 60 cuando dedicaba toda su atención al proyecto Apolo, que realizó gran parte de su trabajo de desarrollo, pero contrató la producción con empresas de fabricación independientes. Lo que sucedía es que las dos funciones precisaban estructuras organizativas sumamente distintas (Chandler).

También se produce truncamiento cuando se automatiza el núcleo de operaciones, esto es cuando éste es capaz de autogestionarse, no necesita supervisión directa ni ningún otro control directo procedente del componente administrativo. La fábrica automatizada... se gestiona cada vez más a sí misma; los ejecutivos se interesan más por el diseño de la fábrica del futuro que por la actual.

Dada la automatización las empresas petrolíferas se inclinan cada vez menos por la configuración de la adhocracia administrativa. En cuanto al ápice estratégico tienden a constituirse por comités permanentes en vez de por ejecutivos individuales.

El componente administrativo en los dos tipos de adhocracia se diferencia de otra estructura por cuanto la necesidad de directivos de línea que ejerzan una estrecha supervisión directa de los operarios, es escasa, pues de hecho los directivos se convierten en miembros funcionales de los equipos de proyectos, con la responsabilidad específica de conseguir la coordinación entre los mismos, y en consecuencia se comportan más como compañeros que como supervisores ya que su influencia radica más en su experiencia y en sus habilidades interpersonales que en su puesto formal.

La A-A utiliza analistas que estudian su adaptación al medio exterior, investigadores de marketing y economistas por ej. Efectúa cierta planificación de acciones de tipo general, pero no se diseñan sistemas para controlar a otras personas.  
En síntesis el componente administrativo de la adhocracia deviene una masa orgánica de directivos de línea y expertos de staff que trabajan conjuntamente en relaciones de cambio constante en proyectos ad hoc, como en la NASA (Chandler y Sayles).

La estrategia de una adhocracia no surge del ápice estratégico. No está situada en ningún lugar concreto. Una estrategia estable significa que la organización ha determinado los mercados que va a atender, y cómo piensa hacerlo, o sea con qué programas normativos. De hecho se ha reestructurado formando una burocracia, maquina si se concentra en un solo programa y profesional si se muestra receptiva a unos cuantos.

Minzberg, Henry. Estructuración de la Organizaciones.

En la empresa entran en juego una serie de factores de poder en el diseño de la estructura, particularmente la presencia de un control externo de la organización, las necesidades personales de sus distintos miembros y la moda del momento, arraigada en la cultura dentro de la cual se halla la organización (de hecho, el poder de las normas sociales).

Hipótesis 1: Cuando mayor es el control externo de la organización, más centralizada y formalizada resulta su estructura. Estos indicios surgen a partir de la comparación de las organizaciones públicas (controladas por el gobierno) con las privadas (autónomas). En 1970 las empresas estudiadas por Samuel y Mannheim utilizan más reglas y procedimientos; las organizaciones del commonwealth según Blau y Scott en 1962, estaban más centralizadas que las privadas institucionales y recurrían más a la comunicación escrita. Heydebrand en 1973 descubrió más procedimientos uniformes de contratación en los hospitales públicos que en las clínicas privadas, y Holdaway en 1975 encontró que tanto la formalización como la centralización alcanzaban sus niveles máximos en las escuelas agrícolas y en los institutos tecnológicos, controlados ambos por departamentos del gobierno.

Straus y Rosenstein en 1970 descubrieron que la participación obrera en los consejos directivos producía una centralización del poder dentro de la jerarquía administrativa.

Pugh llegó a la conclusión de que las organizaciones dependientes: impersonales en sus orígenes, tienen una estructura de autoridad más centralizada y menos autónoma en la toma de decisiones; las organizaciones independientes disfrutaban de más autonomía y descentralizan sus decisiones descendiente en la jerarquía.

Los indicios apuntan a que el control externo suele concentrar el poder de decisión en la cumbre de la jerarquía, estimulando un uso mayor del acostumbrado de las reglas y de los reglamentos para conseguir un control interno.

Los dos medios más efectivos para controlar una organización desde fuera son: 1) hacer responsable de sus acciones al decisor más poderoso (el director general), y 2) imponer sobre ello niveles de exigencia claramente definidos. El primero centraliza la estructura, el segundo la formaliza.

El control externo obliga a la organización a tener sumo cuidado respecto de sus acciones. Al tener que justificar sus comportamientos ante personas, de fuera, tiende a formalizarlos.

El control externo puede también dar lugar a una burocratización de la estructura imponiendo sobre ella más exigencias radicales de racionalización que las acostumbradas.

La pérdida de autonomía no sólo implica la cesión del poder al control externo sino también importantes cambios de la estructura interna de la organización, sean cuales sean sus necesidades intrínsecas (más poder concentrado en el ápice estratégico, procedimientos de personal más estrictos, más informes regulares, más planificación o menos adaptación).

En otras palabras, la centralización del poder en los niveles de la sociedad conduce a una centralización del poder a nivel organizativo y la burocratización en el uso de dicho poder.

Hipótesis 2: Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas.

Para funcionar con efectividad, las organizaciones precisan generalmente estructuras jerárquicas y cierto grado de control formal, situándose así el poder en manos de los directivos de línea, y no de los especialistas del staff ni de los operarios; se agrega por tanto el mismo en la cumbre de la jerarquía, en manos de los directores del ápice estratégico.

Señala William Dill (1965): Tradicionalmente las empresas de negocios han sido más abiertamente autoritarias que las demás organizaciones. Tanto en su ideología como en su funcionamiento, el principal punto de poder formal se inicia con los propietarios, con el director-propietario; incluso ahora en las empresas cuyos propietarios resultan difusos y relativamente carente de poder, el poder queda en manos de los altos ejecutivos. Se supone necesario un fuerte control central para lograr una atención centrada en la acción, una coordinación de los esfuerzos, un medio de resolución de conflictos y un control de los resultados necesario para tratar efectivamente con el entorno externo de la organización.

Los fundamentos de esta hipótesis son anecdóticos, pero abundantes. Se han escrito numerosas historias de directores generales que destrozaron sus organizaciones por retener demasiado poder. Los empresarios son presa frecuente de este síndrome: crean una organización y retienen la mayor parte del poder (como es de suponer) durante la primera etapa de desarrollo. Pero no logran desprenderse de parte de él a medida que la organización va creciendo y entrando en la segunda etapa burocrática. Un ejemplo clásico sería el de Henry Ford, cuya necesidad de controlar cada asunto y persona le llevó a centralizar en tal grado el poder, y crear una red de espionaje interno para consolidarlo, que estuvo a punto de acabar con toda la empresa automovilística que con tanto cuidado había edificado.

Hipótesis 3: La moda impone la estructura del momento (y de la cultura) a pesar de que ésta sea, en ciertas ocasiones inadecuada.

La investigación de Stichcombe indica que las estructuras trascienden las épocas (es decir, que ciertas organizaciones conservan estructuras que habían predominado en épocas anteriores), lo que implica que cuando surge una estructura nueva, resulta adecuada para algunas organizaciones, pero no para todas.

Puede desprenderse de la literatura que la moda (el poder de las normas de la cultura en la que se encuentra sumergida la organización), desempeña un importante papel en el diseño estructural.

Parte del problema radica en las publicaciones empresariales y los despachos de consulting, ansiosos de fomentar las últimas innovaciones. París ofrece salones de haute couture y New York ofrece despachos de haute structure, centros de consulting que aportan a los clientes las últimas novedades de la moda de la alta estructura: planificación a largo plazo; sistemas de información directiva; dirección por objetivos o desarrollo de la organización.

A lo largo de este siglo, la tendencia hacia la descentralización y la centralización en la cumbre de las grandes corporaciones americanas han cambiado tanto como la longitud de las faldas; pero la tendencia a utilizar la divisionalización ha sido consistente.

Rumelt (1974), halló en sus datos de las 500 de Fortune fuertes fundamentos no sólo de la conocida propuesta de Chandler de que "la estructura sigue a la estrategia", sino también de otra: "la estructura sigue también a la moda".

La moda refleja los últimos adelantos en el diseño organizativo, adelantos que encajan en determinadas organizaciones con estructura de cierta edad. La cultura expresada a través de la moda, constituye otro factor influyente en el diseño estructural.

En el artículo "Japanese Management : Old Ways Become Modern" (La Gestión Japonesa: las Viejas Costumbres Resultan Modernas), Shinoda (1973) explica la relación entre la burocracia y la cultura en Japón: "En los astilleros Tamano de la empresa Mitsui, por ej., puede observarse que hasta el más mínimo detalle del flujo de trabajo está predeterminado. Los camiones transportan suministros de material según un horario minuciosamente establecido. En consecuencia, se han eliminado por completo los tiempos muertos en los astilleros y en la sección de suministro de acero; en cualquier otro país, una espera de un cuarto de hora no resultaría intolerable.

Ello refleja una diferencia entre la precisión respecto al tiempo y al dinero propia de la insularidad japonesa y la generosidad intrínseca en los europeos continentales.

En Japón, siempre se ha hecho un enorme esfuerzo por eliminar todo movimiento innecesario. En la obra de teatro No y en la ceremonia del té se ha suprimido todo movimiento carente de significado; sólo permanecen los movimientos esenciales, sumamente formalizados. Esto alcanza su máxima expresión en el teatro No, en el que cada movimiento se convierte en una simplicidad tan pura que puede tener algo de simbólica."

En la cultura americana contemporánea, observamos tendencias bastante distintas en la moda estructural. Está entrando en boga; justo a continuación de la forma divisional, la estructura de proyectos denominada por Toffler (1970) "Adhocracia" (una estructura orgánica y de esencia selectivamente descentralizada que recurre en gran medida a los dispositivos de enlace). Es prácticamente imposible hojear una publicación sobre gestión sin leer algo sobre equipos de trabajo, o directivos integradores.

Para concluir: el control externo, las necesidades de poder de los miembros y la moda inmersa en una cultura ejercen importantes influencias e el diseño de la estructura organizativa, estimulando a veces a las organizaciones para que adopten formas que parecerían inadecuadas a juzgar por los factores de la edad, del tamaño, del sistema técnico y del entorno.