

# Organización



Fabrizio Marcillo Morla MBA

[barcillo@gmail.com](mailto:barcillo@gmail.com)  
(593-9) 4194239



# Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
  - Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
  - ◆ Producción.
  - ◆ Administración.
  - ◆ Finanzas.
  - ◆ Investigación.
  - ◆ Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

# Escencia Estructura

- Lectura Sra. Raku y Ceramicas Lmtd.
  - ◆ Capitulo 1. Pag 25-26.
  - ◆ Tomado de:
    - ◆ La Estructura de las Organizaciones.
    - ◆ Henry Mintzberg 1984.
- División de Trabajo:
  - ◆ Hacer porciones barro, darles forma, pulir, esmaltar y hornear. Dado por:
    - ◆ Sistema Técnico disponible para hacerlo.
- Coordinación de Trabajo:
  - ◆ Mas medios (complicado), dado por :
    - ◆ Mecanismos de Control (afectan coordinación control y comunicación).

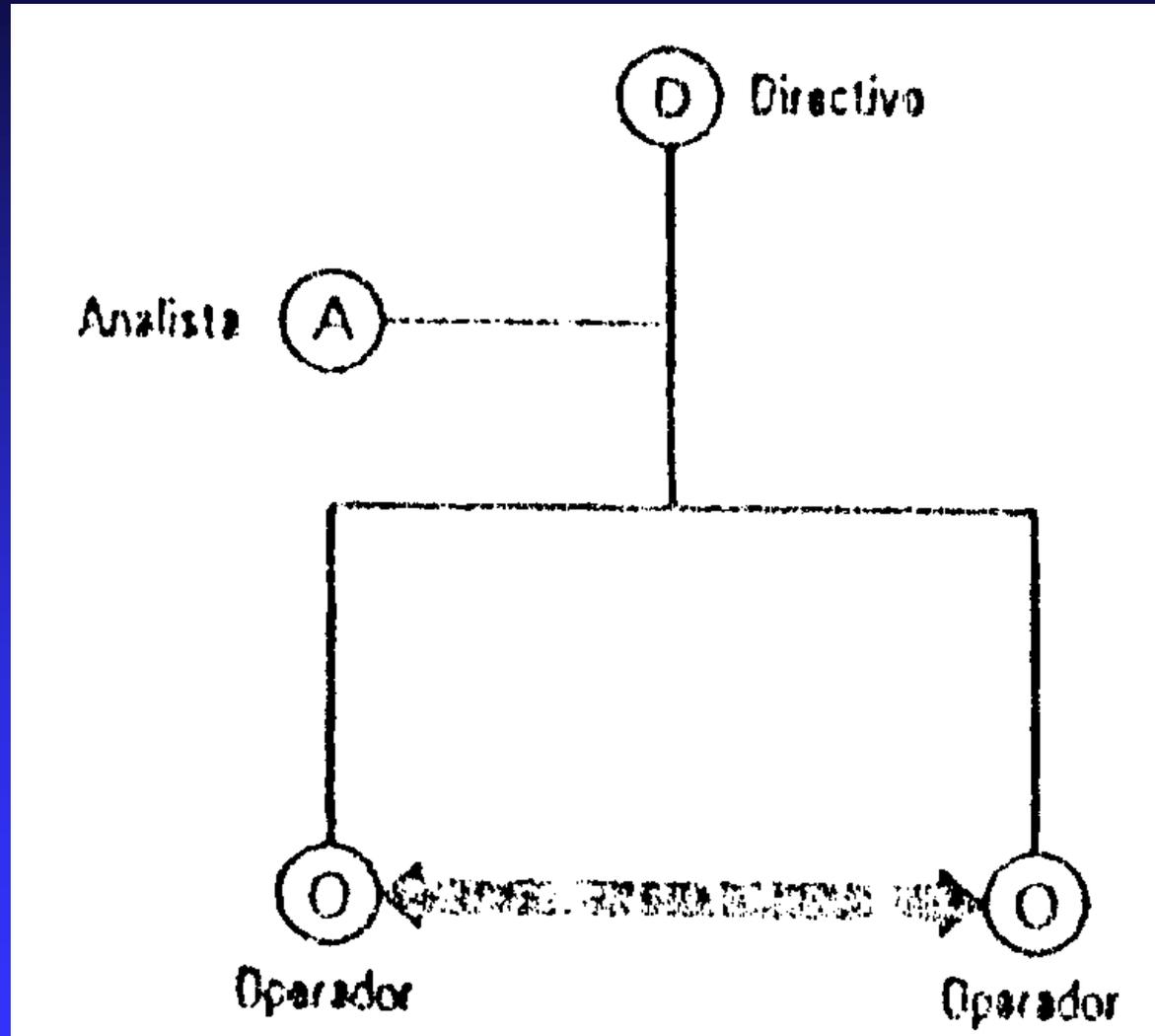
# Mecanismos Control

- 5 mecanismos fundamentales para coordinar trabajo en organizaciones:
- Adaptación Mutua.
- Supervisión Directa.
- Normalización:
  - ◆ De los procesos de trabajo.
  - ◆ De los Resultados (outputs).
  - ◆ De las Habilidades.
- Elementos fundamentales de estructura y organización.

# Adaptación Mutua

- Mas simple: Coordinación por comunicación informal.
- Control a cargo de los que lo hacen.
- Usado en organiz. sencillas:
  - ◆ 2 personas en una canoa.
  - ◆ Unas cuantas personas en un taller.
  - ◆ 4 panas organizando una chupa.
- Usado tambien en las mas complejas:
  - ◆ Proyecto Apolo, Proyecto Manhattan, etc:
    - ◆ Division trabajo muy compleja, miles especialistas de muchas ramas. Al inicio no saben que hacer, solo saben al hacerlo. A pesar de coordinacion inicial, exito depende adaptacion mutua.
    - ◆ Planea todo pero estate listo para todo lo inesperado.

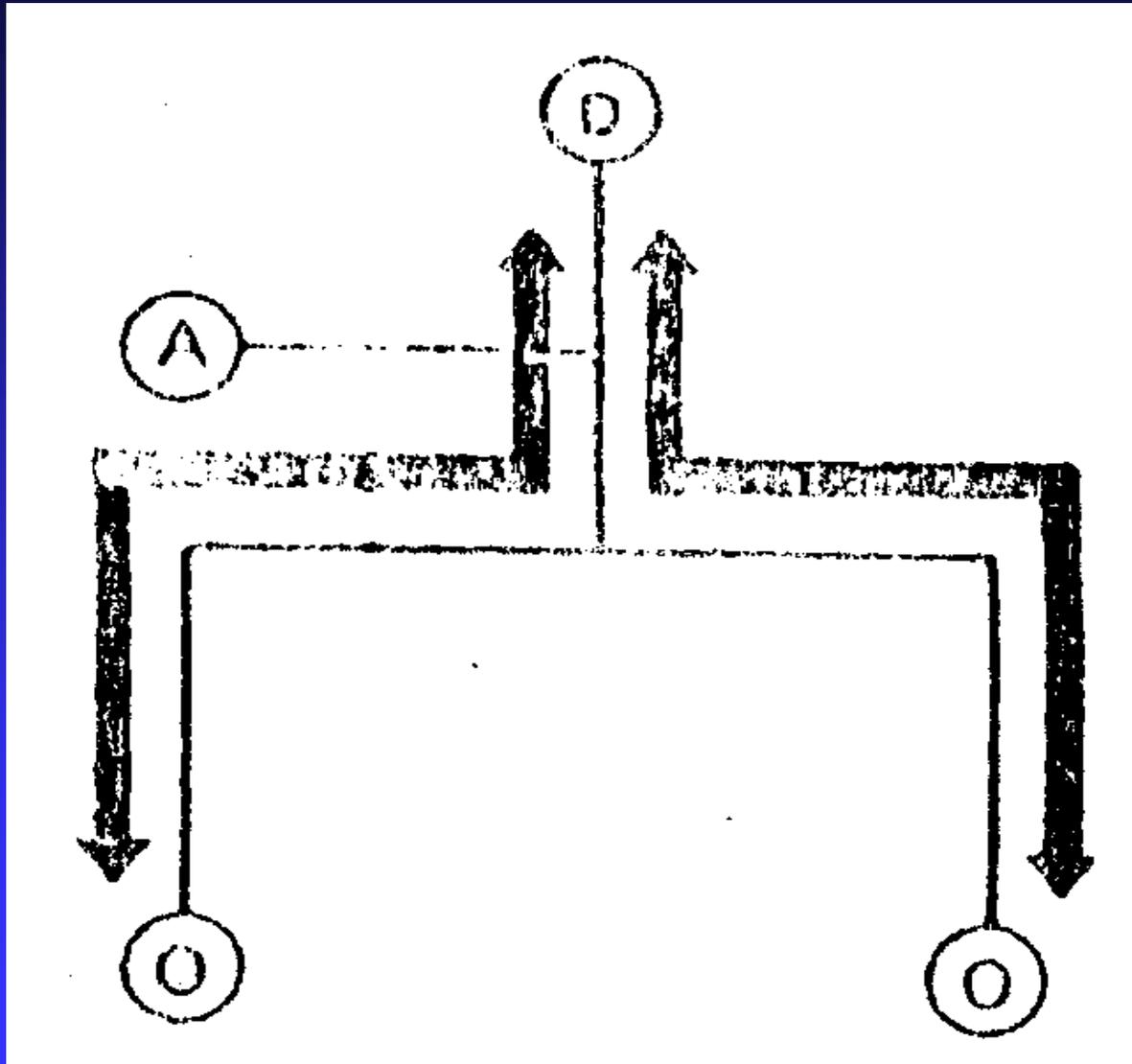
# Adaptación Mutua



# Supervisión Directa

- Crecer Organiz. pasa estado + sencillo:
  - ◆ 20 esclavos en una galera.
  - ◆ 5-6 individuos en un taller.
  - ◆ Organizar una chupa / fiesta entre 50.
- Suele recurrirse a 2o metodo:
  - ◆ Coordinación al responsabilizar a una persona del trabajo de las demás:
    - ◆ 1 cerebro con muchas manos.
    - ◆ Supervisor en taller ceramica.
    - ◆ Tamborero en galera.
- Puede ser mas complejo con subestructuras enichadas. (ejercito).

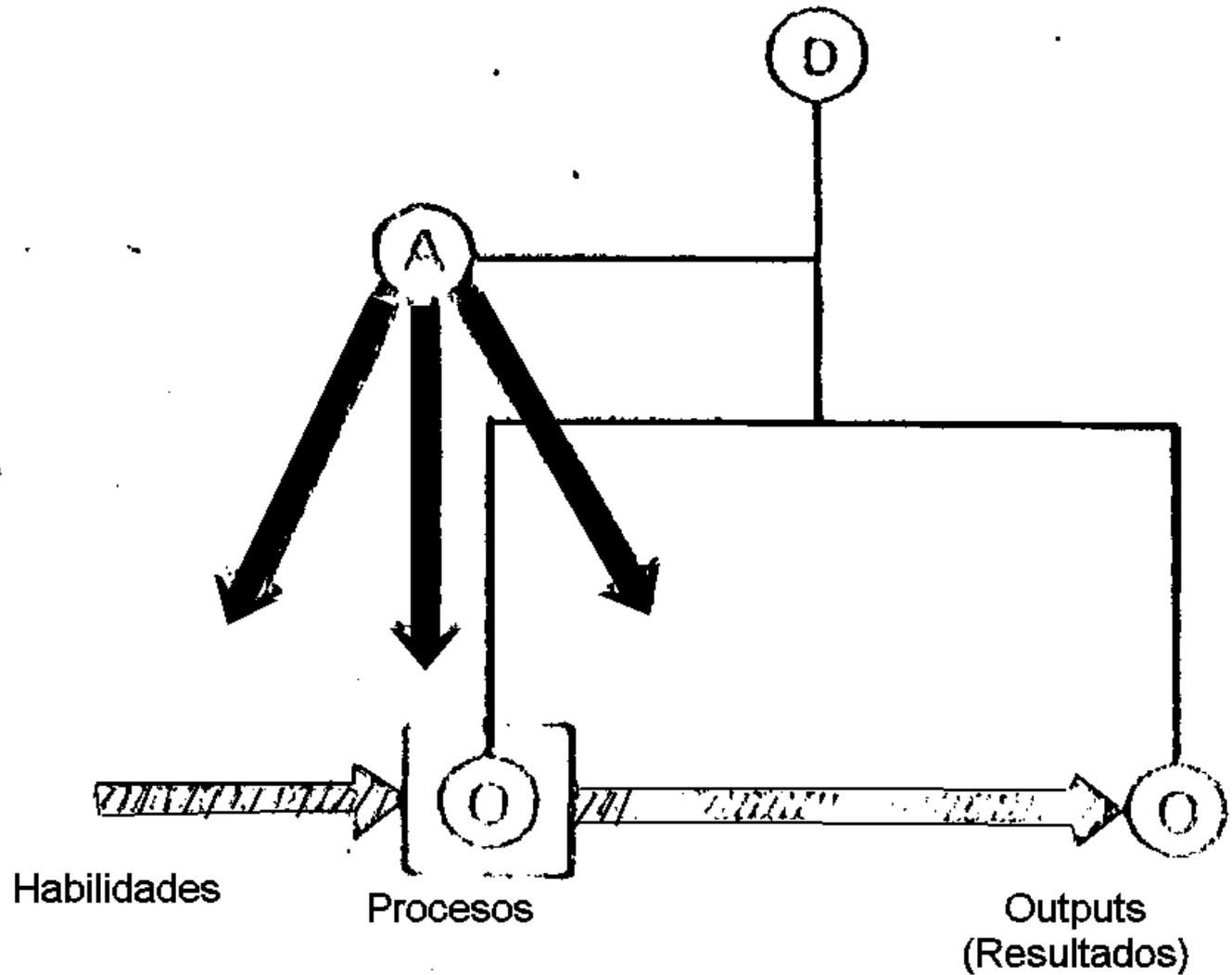
# Supervision Directa



# Normalización

- Coordinación incorporada en programa por normas, reduciendo necesidad comunicación continua.
- Coordinación en mesa diseño antes de realizar trabajo.
- Tres formas:
  - ◆ De los Procesos (Que hacen).
  - ◆ De los Outputs (Resultados).
  - ◆ De los Inputs (Habilidades).
- Generada por analistas de tecnocracia.

# Normalización



# Normalización Procesos

- Cuando contenido queda especificado o programado:
  - ◆ Ejemplo:
    - ◆ 4 líneas de Ceramics Ltd.
    - ◆ Barman o cocinero mala muerte (receta).
    - ◆ Rellenador tartas en línea proceso.
  - ◆ Instrucciones de que hacer.
  - ◆ Seguir reglas.
  - ◆ Requiere poca supervisión directa.
  - ◆ Mínima comunicación informal.
  - ◆ Coordinación al diseñar procesos.

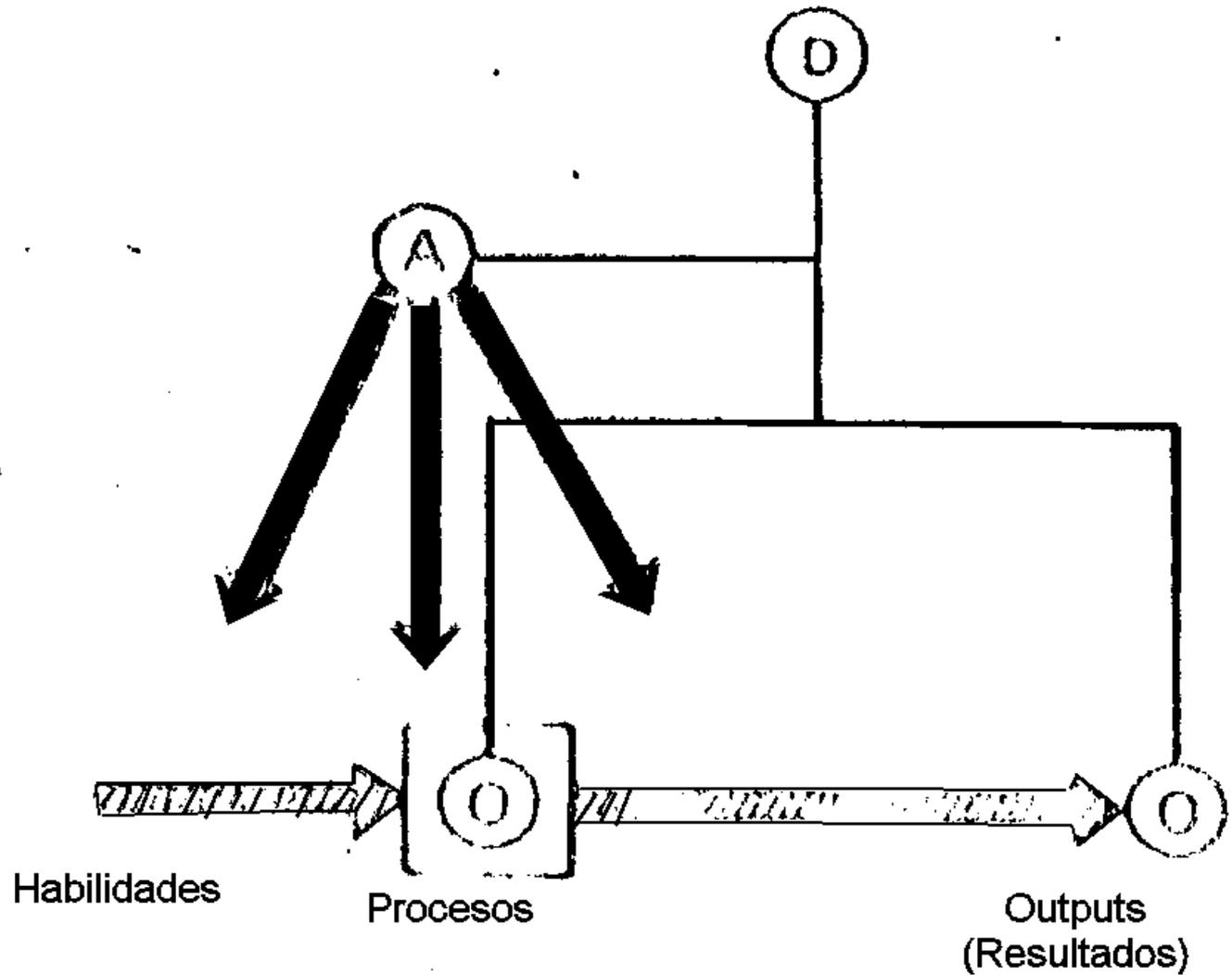
# Normalización Resultados

- Cuando se especifica lo que se quiere lograr pero no como lograrlos:
  - ◆ Especificaciones del producto.
  - ◆ Rendimiento (volumen, costo, o los 2).
  - ◆ Ventas.
  - ◆ Utilidades.
  - ◆ Taxista: donde van o como llegar?
- Al normalizar esto: predetermina nexos entre tareas:
  - ◆ No te preocupas de lo que te llega en la cadena por que esta normalizado.
- Obligación de lograr metas. Como lo hagan es su problema.

# Normalización Habilidades

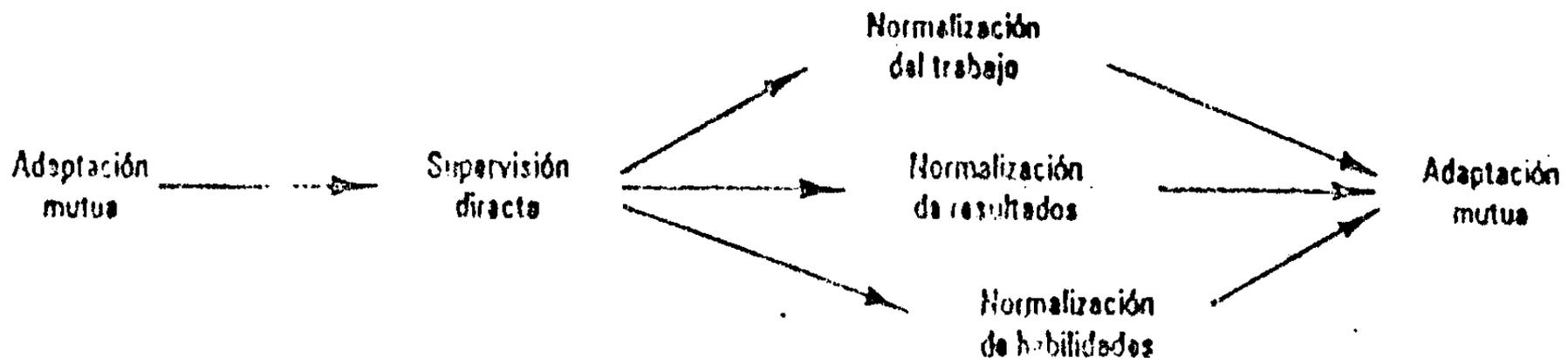
- A veces imposible normalizar trabajo o resultados:
  - ◆ Gobernadores coloniales ingleses.
  - ◆ Doctores.
  - ◆ Sra. Raku al contratar ayudantes taller.
- Normalizar trabajador en contratación por sus habilidades (conocimientos):
  - ◆ Preparación requerida para el cargo:
    - ◆ Uno los prepara.
    - ◆ Contrata gente preparada (mas comun).
  - ◆ Hospitales y Medicos:
    - ◆ Dan marco básico, pero confían en ellos para desarrollar su trabajo. No pueden decir que hacer en cada caso, ni impedir que gente muera, pero esperan que por su preparación salven mayor parte.

# Normalización



# Continuum Mecanismos Cordinacion

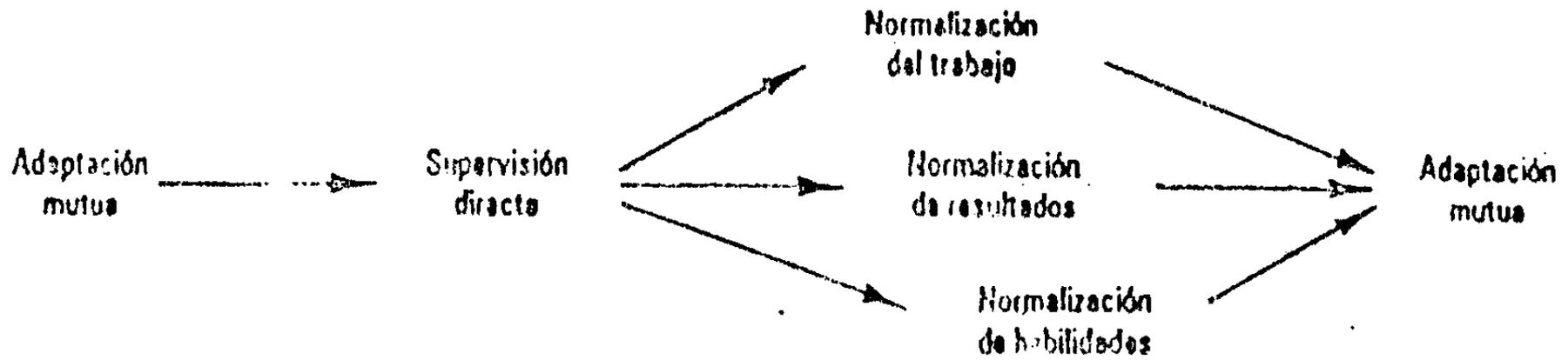
- 5 mecanismos siguen orden complicar trabajo:
  - ◆ Individuo:
    - ◆ No necesita nada, el hace todo. Al entrar otro:
  - ◆ Adaptación Mutua.
    - ◆ Coordinar mentes distintas. Amoldan entre si informalmente. Crece grupo, trabajador entrega control:
  - ◆ Supervisión directa.
    - ◆ Control uno. Necesidad liderazgo (coordina, no estrategia). Al crecer Organiz. o mas compleja, entrega algo control:



# Continuum Mecanismos Cordinacion

- Normalización:
  - ◆ Normalización Procesos Trabajo:
    - ◆ Tareas sencillas y rutinarias, con “receta” de como hacer.
  - ◆ Normalización Resultados:
    - ◆ Cierta complejidad. Has lo que quieras pero dame “esto”.
  - ◆ Normalización Habilidades:
    - ◆ Tareas muy complejas, no se conocen o pueden predecir resultados: Confio tus habilidades, has /dame lo q puedas.
  - ◆ Cuando ni siquiera esto puede funcionar:
  - ◆ Adaptación Mutua:
    - ◆ No puedo decirte que hacer, como hacerlo, ni que lograr, y tu tampoco lo sabes. Veamos que y como lo hacemos.
- En ciertos caso misma Org. prefiere uno u otro,
- En general puede usar algunos o todos a la vez para distintos o el mismo proceso.

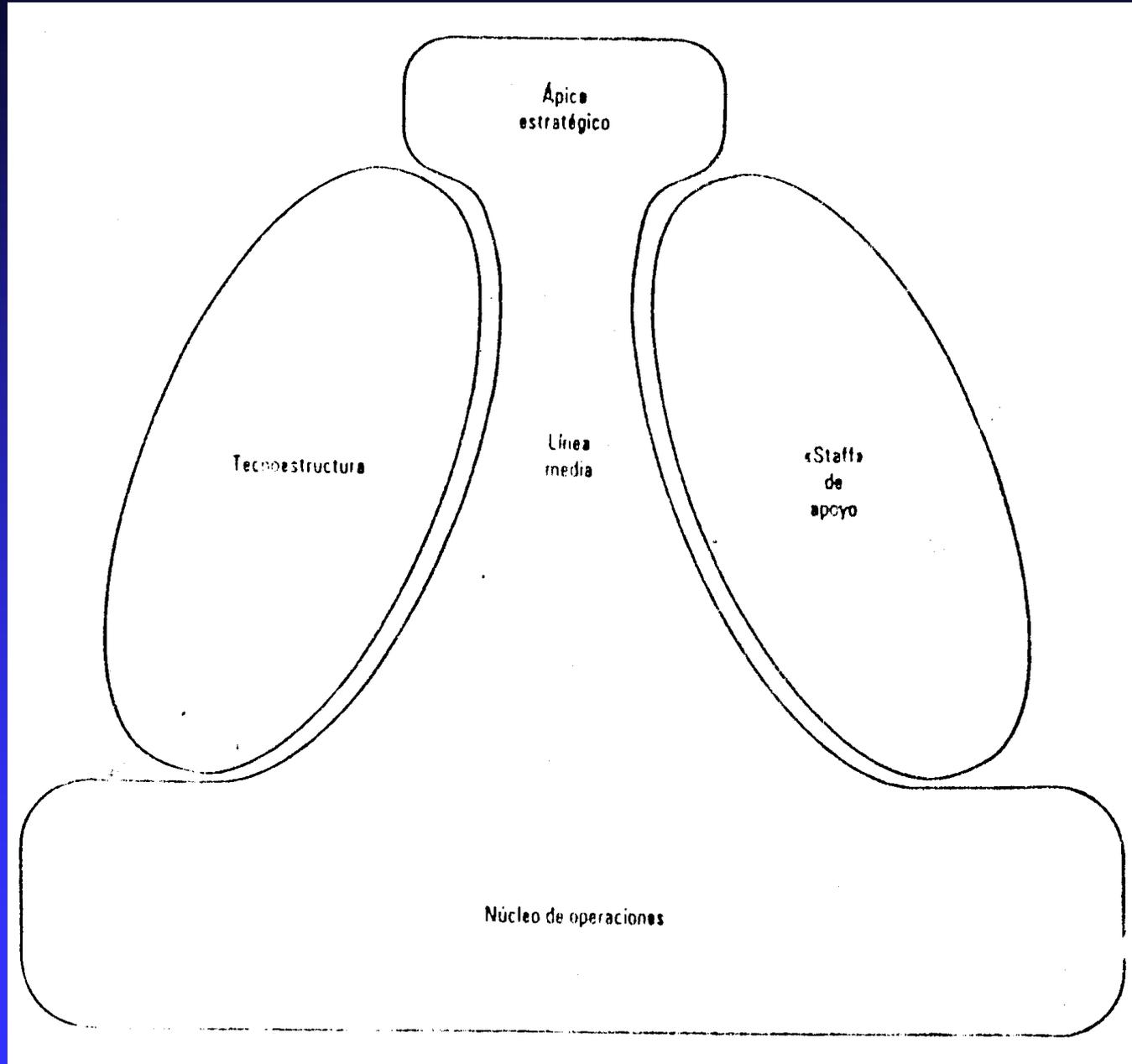
# Continuum Mecanismos Cordinacion



# Partes de la Organización

- Nucleo de Operaciones (hacen trabajo):
  1. Produccion de Bienes y Servicios.
- Administrativos:
  - ◆ Directores (Supervisan Trabajo):
    2. Apice Estrategico.
    3. Linea Media.
  - ◆ Analistas (Coordinan Trabajo):
    4. Tecnoestructura. (Normalizan).
    5. Staff de Apoyo. (Dan Apoyo).

# Partes de la Organización



# Nucleo Operaciones

- Miembros (operarios) que hacen trabajo basico directamente relacionado con producci6n BB y SS:
  - ◆ Es el Centro de la Organizaci6n.
  - ◆ Aseguran inputs para producci6n:
    - ◆ Dpto Compra, Recepci6n y Bodega MPs.
  - ◆ Transforman inputs en outputs:
    - ◆ MP, partes, informaci6n o personas.
  - ◆ Distribuyen los outputs:
    - ◆ Venta y distribuci6n.
  - ◆ Apoyo directo a 3 funciones anteriores:
    - ◆ Mantenimiento, etc.
- A este tratan de defender resto de Org:
  - ◆ Mayor normalizaci6n (definida por tipo trabajo):
    - ◆ Operarios: Obreros fabrica, doctores, profesores Univ.

# Apice Estrategico

- ◆ Encargados de responsabilidad Gral. Org:
  - ◆ Director General (Gte Gral, Presidente o Papa).
  - ◆ CEO's, VP's Altos Directivos. Con visión global.
  - ◆ Sus asistentes, ayudantes, secretarias, etc.
- ◆ Org. cumpla misión y objetivos que controlan (socios).
- ◆ Tres conjuntos obligaciones:
  - ◆ Supervisión directa.
    - Velar que Org. funcione debidamente como unidad integrada.
  - ◆ Gestion Condiciones en limites Org.
    - Relaciones con entorno.
  - ◆ Desarrollo Estrategia Organización.
    - Misión, Visión, Posicionamiento, Valores, Metas.
- ◆ Perspectiva mas amplia y abstracta de Org.
- ◆ Poca repetición y normalización; amplia libertad acción, ciclos toma decisión largos.
- ◆ Mtdo coordinación preferido: Adaptación mutua.

# Apice Estrategico

## ■ Supervisión Directa:

### ◆ Asignador Recursos:

- ◆ Diseño Estructura.
- ◆ Asignación Personas y Recursos a tareas.
- ◆ Emisión de ordenes trabajo.
- ◆ Autorización decisiones de empleados.

### ◆ Gestor de anomalías:

- ◆ Resolución Conflictos.
- ◆ Excepciones y anomalias que ascienden en jerarquia buscando solución.

### ◆ Monitor:

- ◆ Revision actividades empleados.

### ◆ Difusor:

- ◆ Transmisión información a empleados.

### ◆ Lider:

- ◆ Formación equipos de staff.
- ◆ Motivacion y recompensa.

# Apice Estrategico

## ■ Relaciones con Entorno:

### ◆ Portavoz:

- ◆ Hablando gente influyente de actividades empresa.

### ◆ Enlace:

- ◆ Desarrollando Contactos de alto nivel.

### ◆ Monitor:

- ◆ Recurrir a estos contactos para información.
- ◆ Punto contacto con los quieran influir objetivos Org.

### ◆ Negociador:

- ◆ Acuerdos importantes con entidades externas.

### ◆ Cabeza Visible de Org:

- ◆ Dar la cara, Relaciones públicas, etc.

# Apice Estrategico

## ■ Desarrollo Estrategia Organización:

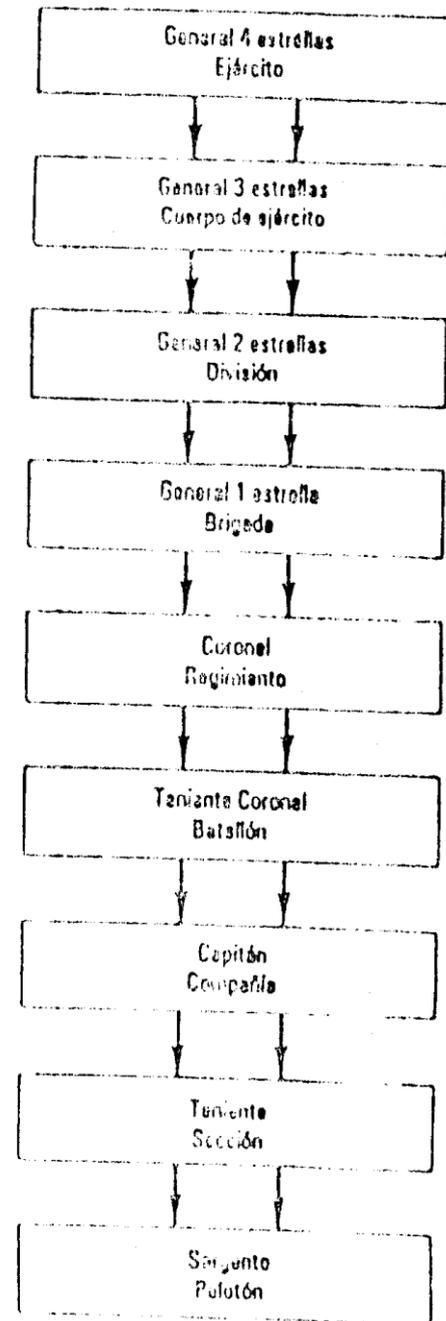
- ◆ Fuerza de mediación entre empresa y entorno:
  - ◆ Requiere interpretación del entorno.
  - ◆ Desarrollo pautas coherentes (Estrategias) en flujos decisión para hacerle frente.
- ◆ Al gestionar condiciones en límites Org:
  - ◆ Desarrollan Conocimiento Entorno.
- ◆ Al cumplir Supervisión Directa:
  - ◆ Adaptar Estrategia a fuerzas y necesidades.
  - ◆ Mantener ritmo de cambio que responda a entorno sin causar problemas a Org.
- ◆ Ejemplos., Dirección decide:
  - ◆ Mejor sistema para núcleo operaciones.
  - ◆ Mejores vías distribución para llevar productos.
  - ◆ Cuales deberían ser los mercados (posicionamiento).
  - ◆ Que tipo de productos hay que producir.

# Linea Media

- Apice Est. unido nucleo oper. por cadena directivos linea media con autoridad formal.
- Esencia de Supervisión Directa.
- De directivo superior (justo bajo apice est. hasta supervisor linea (ej: jefe taller).
- Que hacen?
  - ◆ Si, Apice Est: Dirección.
  - ◆ Y, Nucleo Op: Produce BB y SS.
  - ◆ Para que diablos cadena de Mando medio?
  - ◆ Sup. Directa: estrecho contacto personal:
    - ◆ Limite Num. Empl. Superv. persona.(ambito control).
- Org. pequeñas no necesitan tanto.
- Mas grandes: forman tradicional “piramide”.

# Linea Media

- Cadena Autoridad ejercito Yoni:
  - ◆ Gral 4 estrellas: Apice estrategico.
  - ◆ Sargento: Supervisor Linea.
- Cadena Escalar.
  - ◆ Unica linea ascendente.
- Tambien hay otras:
  - ◆ Varios superiores.



# Linea Media

- Recopila Informacion de feedback:
  - ◆ Rendimiento de su unidad.
  - ◆ La transmite para arriba agregada.
- Influye en flujo de decisiones.
- Anomalias, propuestas de cambios y decisiones buscando autorizacion:
  - ◆ Las que puede, ocupa personalmente.
  - ◆ Resto ascienden para arriba.
- Descienden Recursos, reglas, planes y proyectos a su unidad.
- Ejerce como mini apice de su unidad.
  - ◆ Supervisión directa.
  - ◆ Relaciones horizontales: internas y externas.
  - ◆ Estrategia de su unidad (afectada por E. global).

# Linea Media

- Mientras baja por cadena de mando:
  - ◆ Mas detallado y centrado flujo trabajo, menos abstracto y agregado.
  - ◆ Roles tiempo real mas importantes, en especial Negociador y Gest. Anomalias:
    - ◆ Decisiones mas frecuentes, menos duracion, elasticas, ambiguas y abstractas.
    - ◆ Soluciones mas fijas o predeterminadas.
    - ◆ Significancia de eventos e interrelaciones mas evidente.
    - ◆ Toma decisiones mas estructurada.
  - ◆ A veces entorno y reglas limita tanto que apenas puede considerarse “directivo”.

# Linea Media

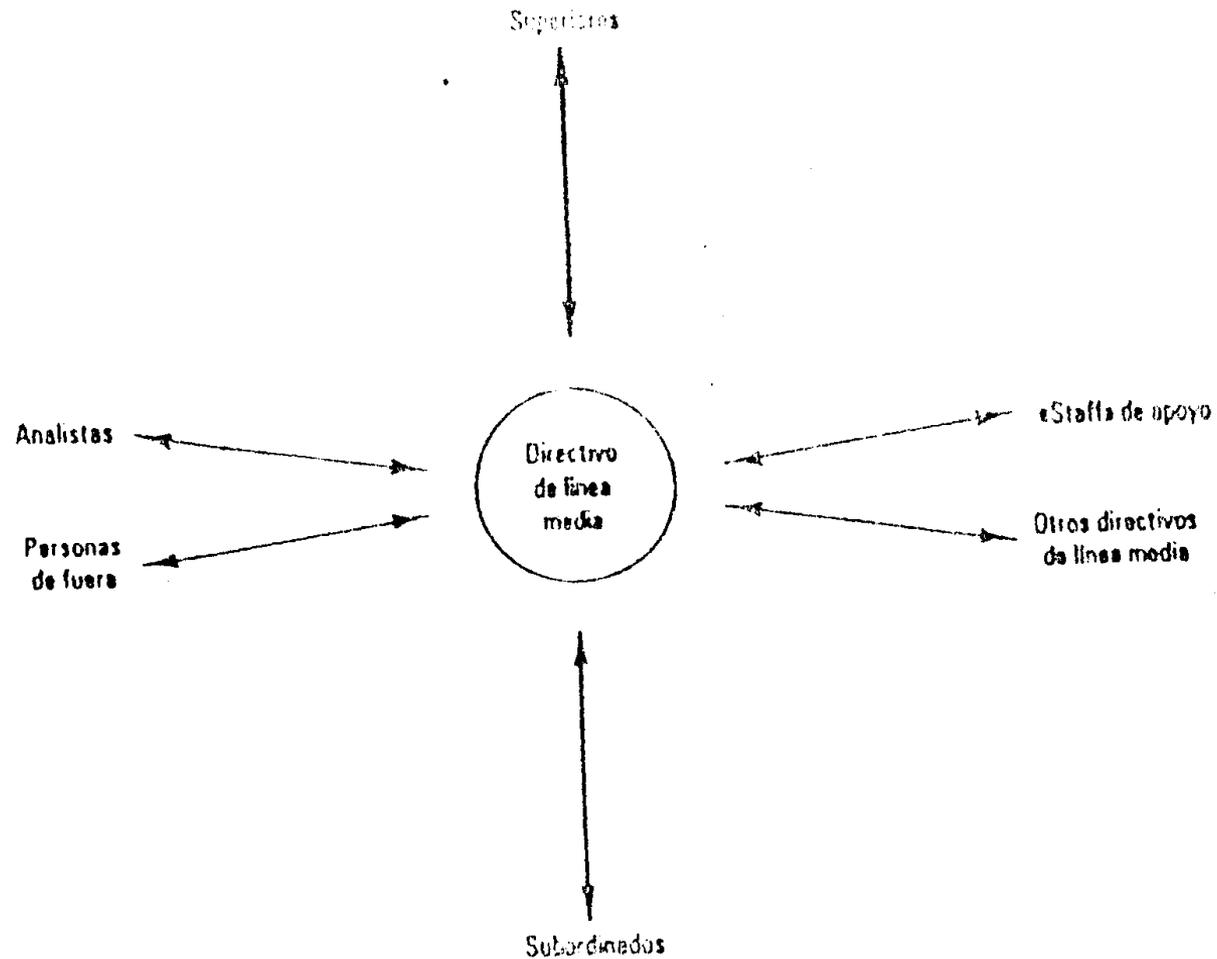


Figura 2-4. *El directivo de línea situado en el centro*

# Tecnoestructura

- Analistas siven a Org. afectando trabajo ajeno.
  - ◆ No en Flujo de trabajo.
  - ◆ Lo diseñan, planifican, cambian, o capacitan.
  - ◆ Solo efectiva mejorando trabajo ajeno.
- Quienes son analistas? Estudian:
  - ◆ Adadapt a cambio función evoluc. entorno.
    - ◆ Investigacion, desarrollo, etc.
  - ◆ Control, estabilización y normalización:
    - ◆ Diseño de funcionamiento estructura.
    - ◆ Normalizar, reduce neces. sup. Dir. mas tiempo otras cosas.
      - A. Estudios trabajo: Ing. Industriales. (procesos).
      - A. Planificacion Control: Planificadores, analistas presupuesto, Contabilidad, Cont. Calid. (output).
      - A. Personal: Contratadores, capacitadores: (habilidades).
- Normalizan otros. Ellos usan Adapt. Mutua (norm. habil).  
Comunicacion informal. Contact. mas amplios q estr. lineal.

# Staff de Apoyo

- Dar apoyo Org. fuera del flujo trabajo.
  - ◆ Comedor y otros servicios al personal.
  - ◆ Conserjes, mensajería, limpieza.
  - ◆ Consultores, asesores, abogados, RRPP.
  - ◆ Laboratorio investigación.
- Distintas tecnoestructura: No normalizan.
- Reducir incertidumbre y manejar propios asuntos. Tercerizar?
- Pueden ser miniorg. dentro Org.
- No relaciones secuenciales o reciprocas.
- Variación tipos, no puede decir pcpal método coordinación para ellas.

# Org. Como Sist. Flujos

- Como funcionan 5 partes en conjunto. Unidas por distintos flujos:
  - ◆ De autoridad.
  - ◆ De material de trabajo.
  - ◆ De información.
  - ◆ De procesos de decisión.
- Veremos distintas perspectivas:
  - ◆ Sistema de autoridad formal.
  - ◆ Sistema de flujos controlados.
  - ◆ Sistema de Comunicación informal.
  - ◆ Sistema de Constelaciones de Trabajo.
  - ◆ Sistema de procesos de decisión *ad hoc*.

# Como Sist. Autoridad Formal

- Tradicionalmente Org. descrita por Organigrama.
- Polemica representacion de estructura:
  - ◆ Mayoria considera indispensable.
  - ◆ Descripcion incompleta de que sucede:
    - ◆ Relaciones poder y comunicacion que no constan en el.
    - ◆ No rechazarlo sino situar en contexto.
    - ◆ No ve rel. informal, si representa trabajo. Deja ver de guan:
      - Posiciones en la organización.
      - Como estas se agrupan en unidades.
      - Como fluye autoridad Formal (supervision directa).
    - ◆ Configuración de esqueleto de organización.
  - ◆ Autoridad Formal solo aspecto limitado organizacion:
    - ◆ Entenderla para comprender su funcionamiento.
    - ◆ Estructura Formal limita a la informal:
      - Dicta direccion que toma la informal.
      - Define caracter de defensas que toma la informal.
      - Aun si es evidente o difusa, formal requiere ser explicitamente reconocida.

# Como Sist. Autoridad Formal

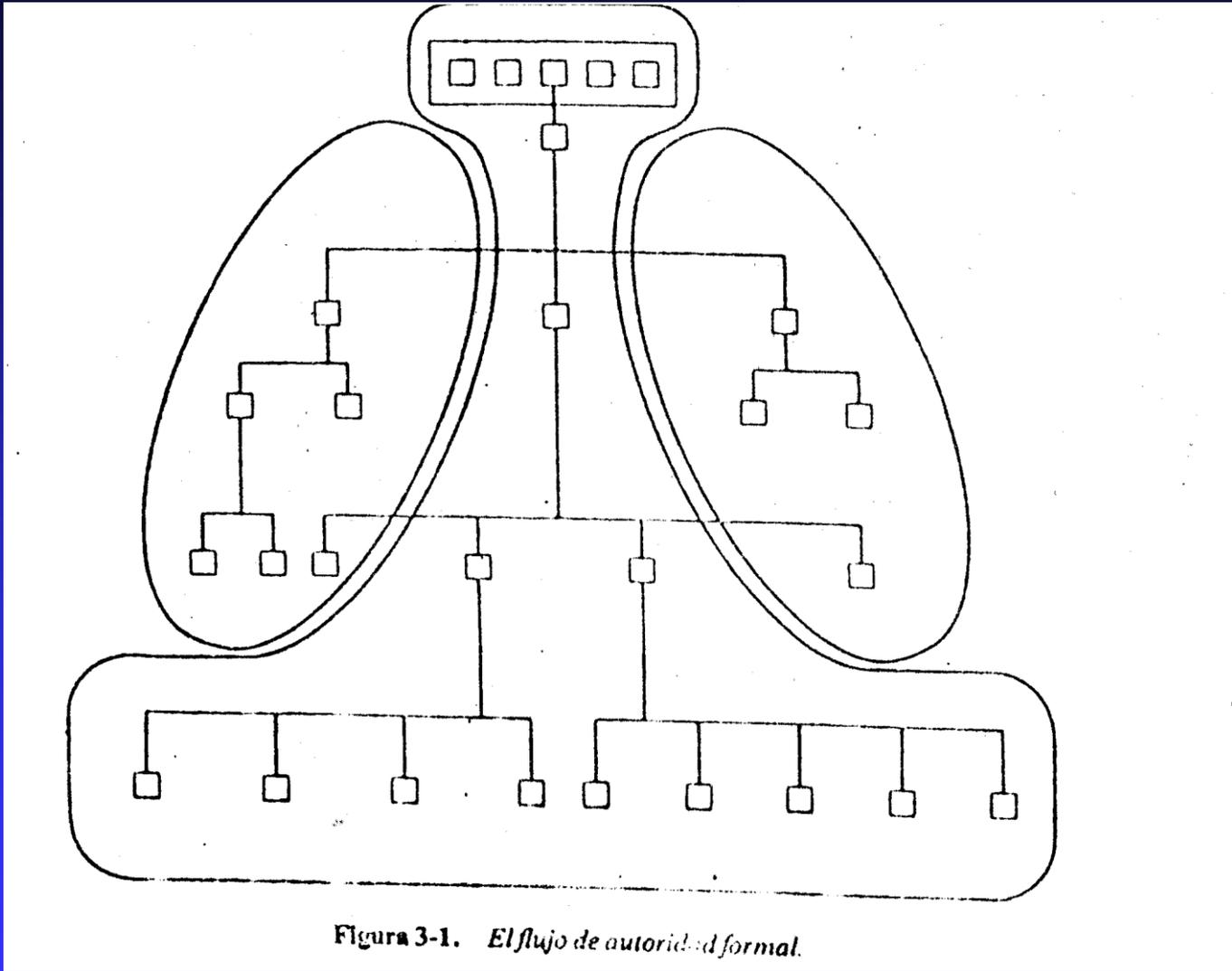


Figura 3-1. *El flujo de autoridad formal.*

# Como Sist. Flujos Regulados

- Flujos material, informacion y decisión.
  - ◆ Solo explicitamente controlados:
    - ◆ Describe uso de normalización.
  - ◆ 3 flujos claramente diferenciados:
    - ◆ Trabajo de operaciones:
      - Input, proceso y output.
        - Acopl (mancom, secuenc y recipr) y regulac +/- variable.
    - ◆ Informacion y decisiones control (en linea mando):
      - Info. sube (feedback). Recopila clasifica y agrega.
      - Info baja (ordenes e instrucciones). Puntualizando al bajar.
      - Decision directivo medio (Nivel). Si puede para sino sube.
      - Nivel de subida y bajada varia en cada caso (excepciones).
    - ◆ Información de staff (info de staff a linea):
      - Ayuda a formular planes a pasarse para abajo.
      - Ayuda a directivo a en gestión de excepción que le subió.
      - Sistema información de gestión. Investig. sit. ext o int.



# Como Sist. Fluidos Regulados

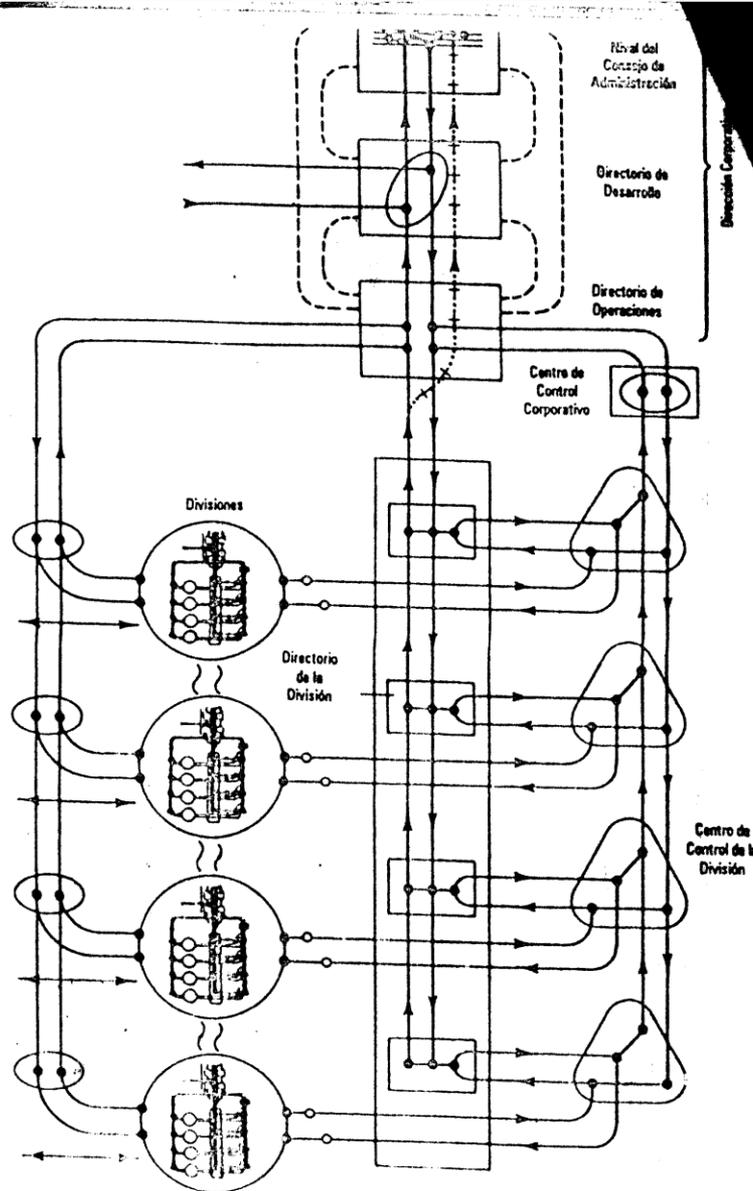


Figura 3-3. Una visión de la organización como sistema de flujos regulados (de Bee, 1972, p. 199).

Version Mas  
Elaborada  
de la anterior

# Flujo Trabajo Muy Regulado

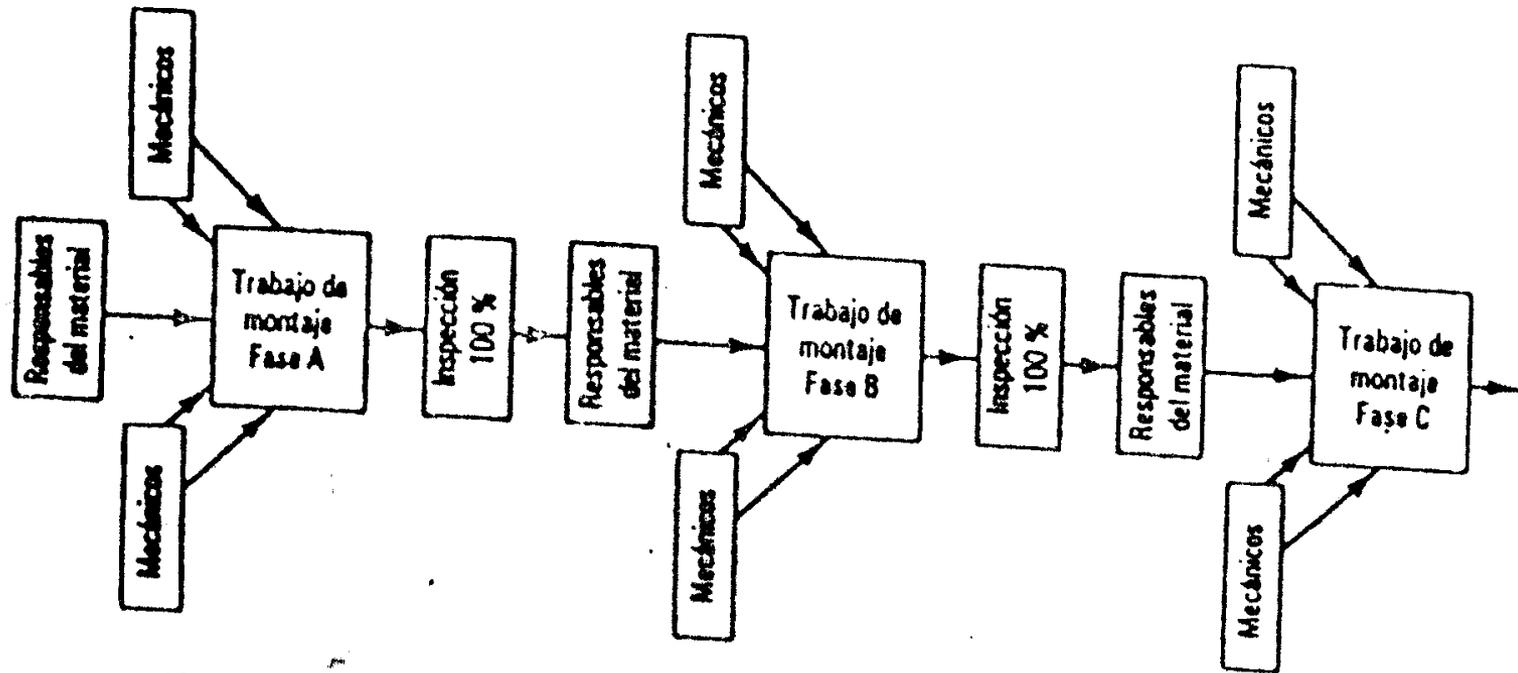
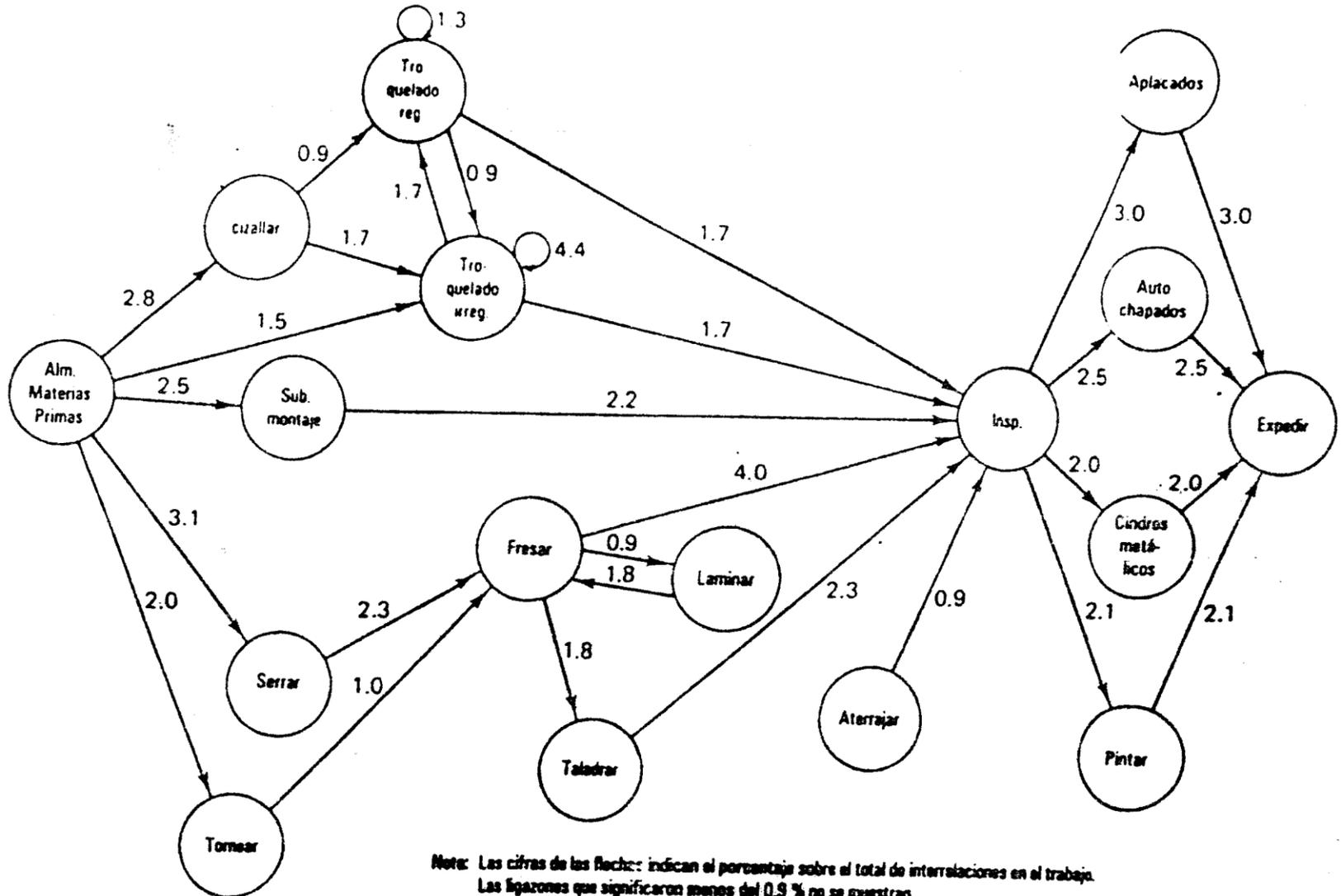


Figura 3-4. Un flujo de trabajo sumamente regulado (de Chapple y Sayles, 1961, p. 30).

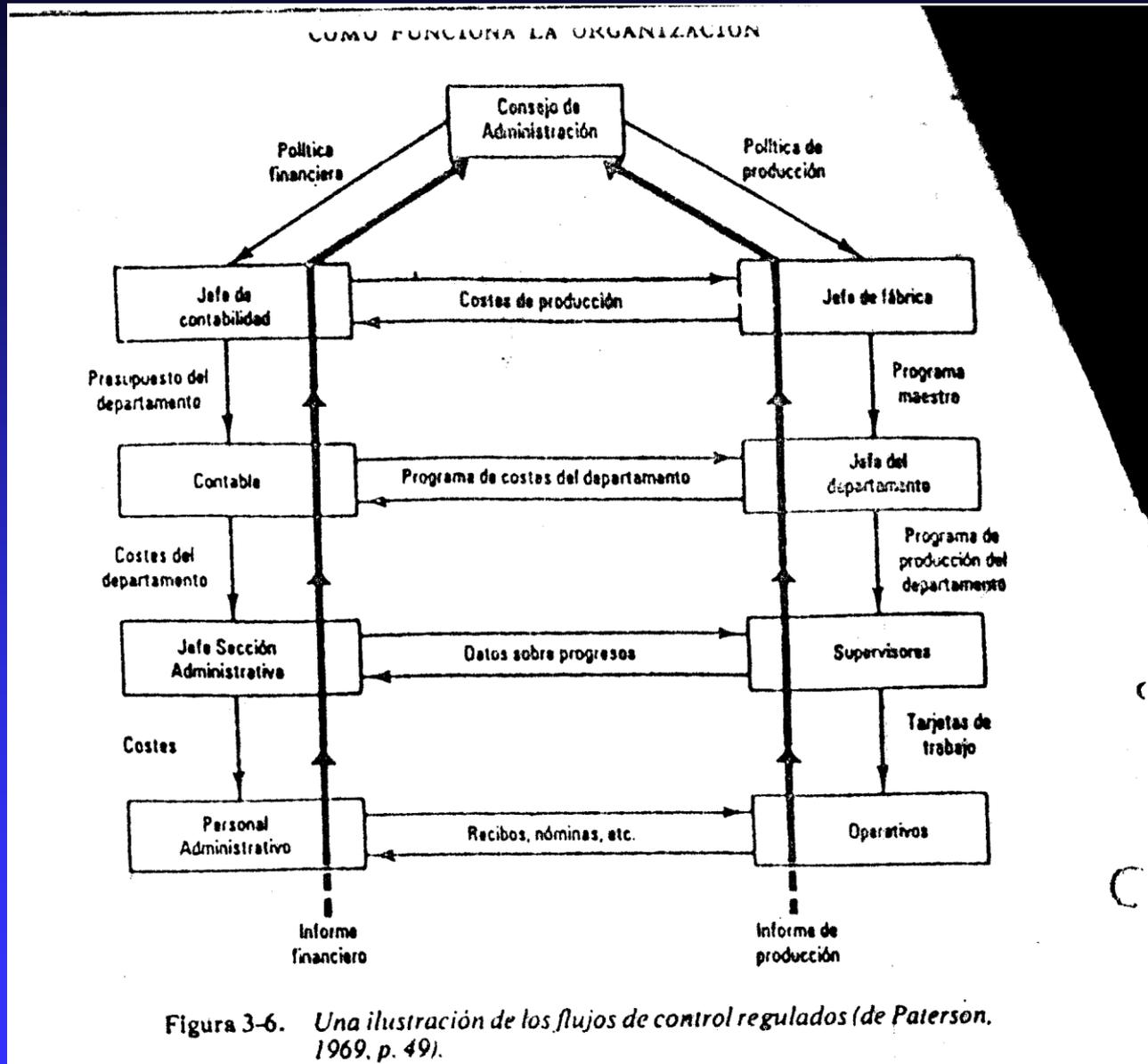
# Flujo Trabajo Taller



Note: Las cifras de las flechas indican el porcentaje sobre el total de interrelaciones en el trabajo. Las ligazones que significaron menos del 0.9 % no se muestran.

Figura 3-5. Flujos de trabajo en un taller (de Holstein y Berry, 1970, B 328).

# Flujos de Control Regulados



# Como Sist. Comunic. Informal

- Investigaciones: actividad ajena autoridad formal y flujos regulados:
  - ◆ Hay centros poder no reconocidos.
  - ◆ Vias regul. Compl, burladas o reempl por vias informales.
  - ◆ Procesos Decision no paran bola organigrama.
  - ◆ *de jure vs de facto*. Teor vs pract. Planead vs. acordado.
  - ◆ Enlaces espontaneos y flexibles movidos sentimientos e intereses personales, indispensables procesos formales, muy fluidos para ser solo de estos.
- Centra en adaptacióm mutua para coordinacióm.
- Reemplaza Organigrama por Sociograma:
  - ◆ Quienes comunican. No para bola vias formales.

# Como Sist. Comunic. Informal

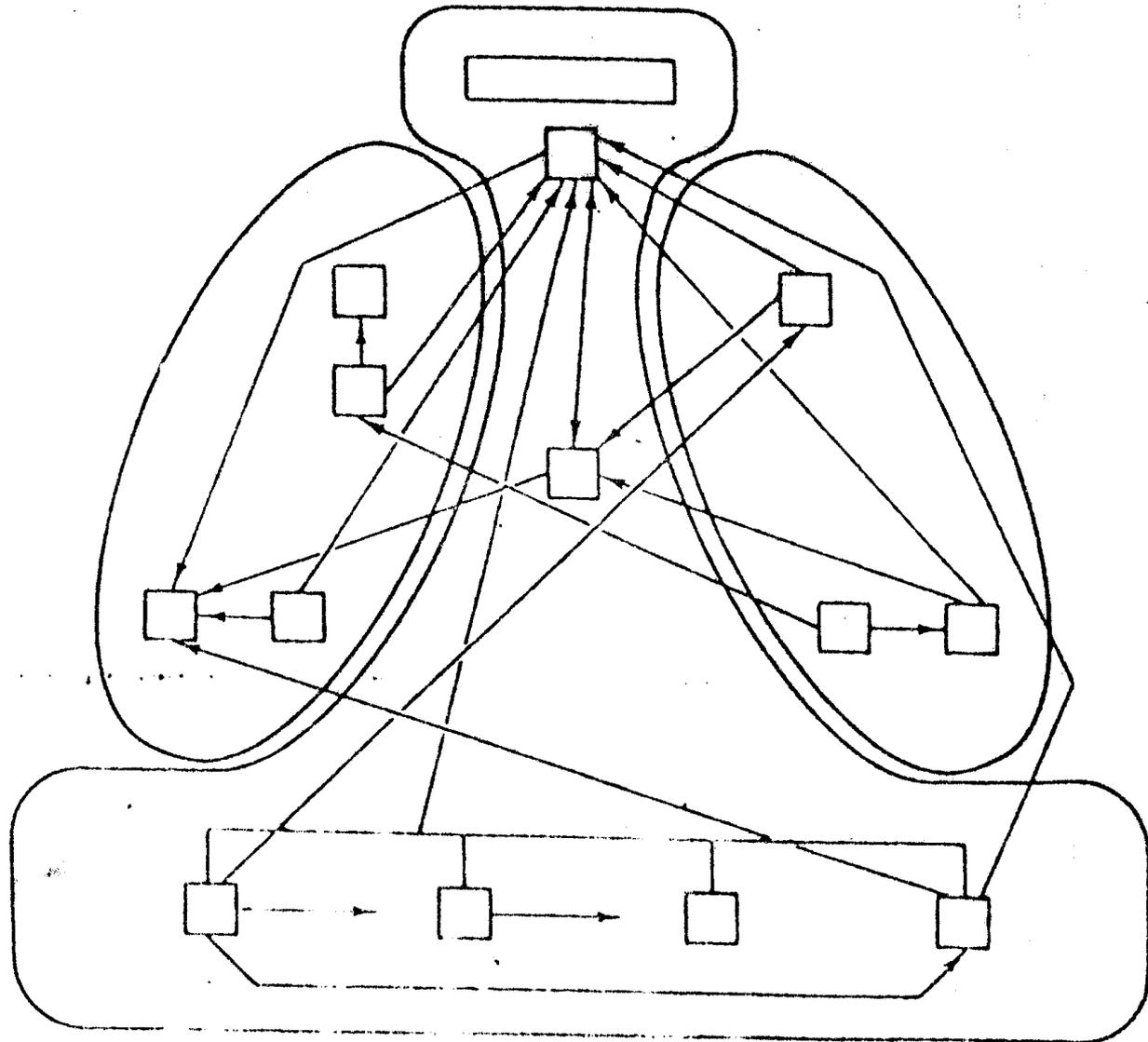


Figura 3-8. *El flujo de comunicación informal (basado en Piffner y Sherwood, 1960, p. 291).*

# Como Sit. Constelac. Trabajo

- Lo anterior sigue pautas, relacionada con sist. de autoridad formal.
- Al trabajar junto con intereses comunes, se comunican informalmente en grupos exclusivos:
  - ◆ Departamentos funcionales especializados.
  - ◆ Flujos trabajo con contacto cercano.
- Surgen constelaciones:
  - ◆ Grupos comunicacion informal horizontales.
  - ◆ Los formales son mas verticales.
- Jerarquia convierte en redes de comunicacion tematicas, centro donde permite entrar en tema.
- Grupos muy acopladas dentro de si y ligeramente entre si.

# Como Sit. Constelac. Trabajo

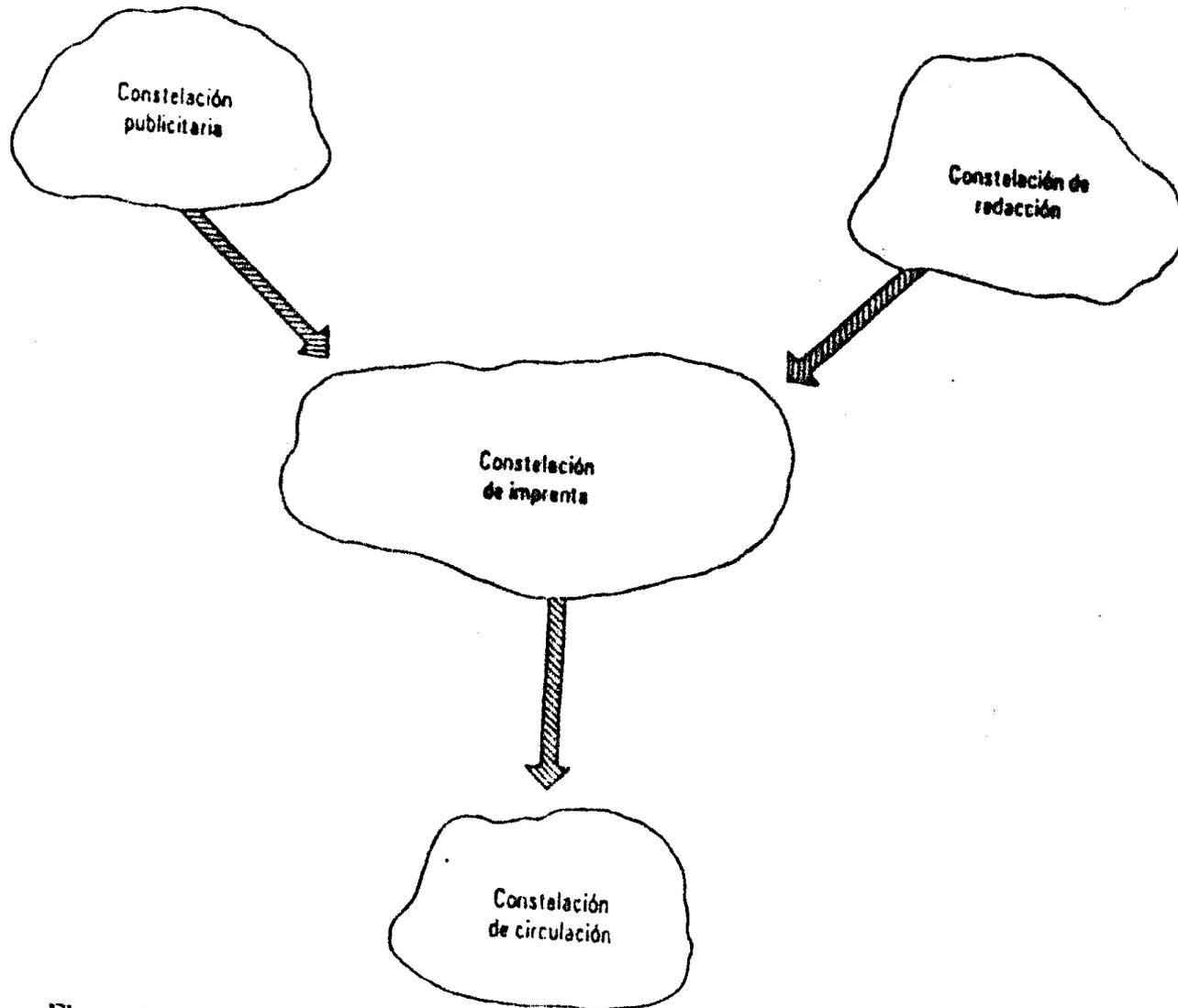
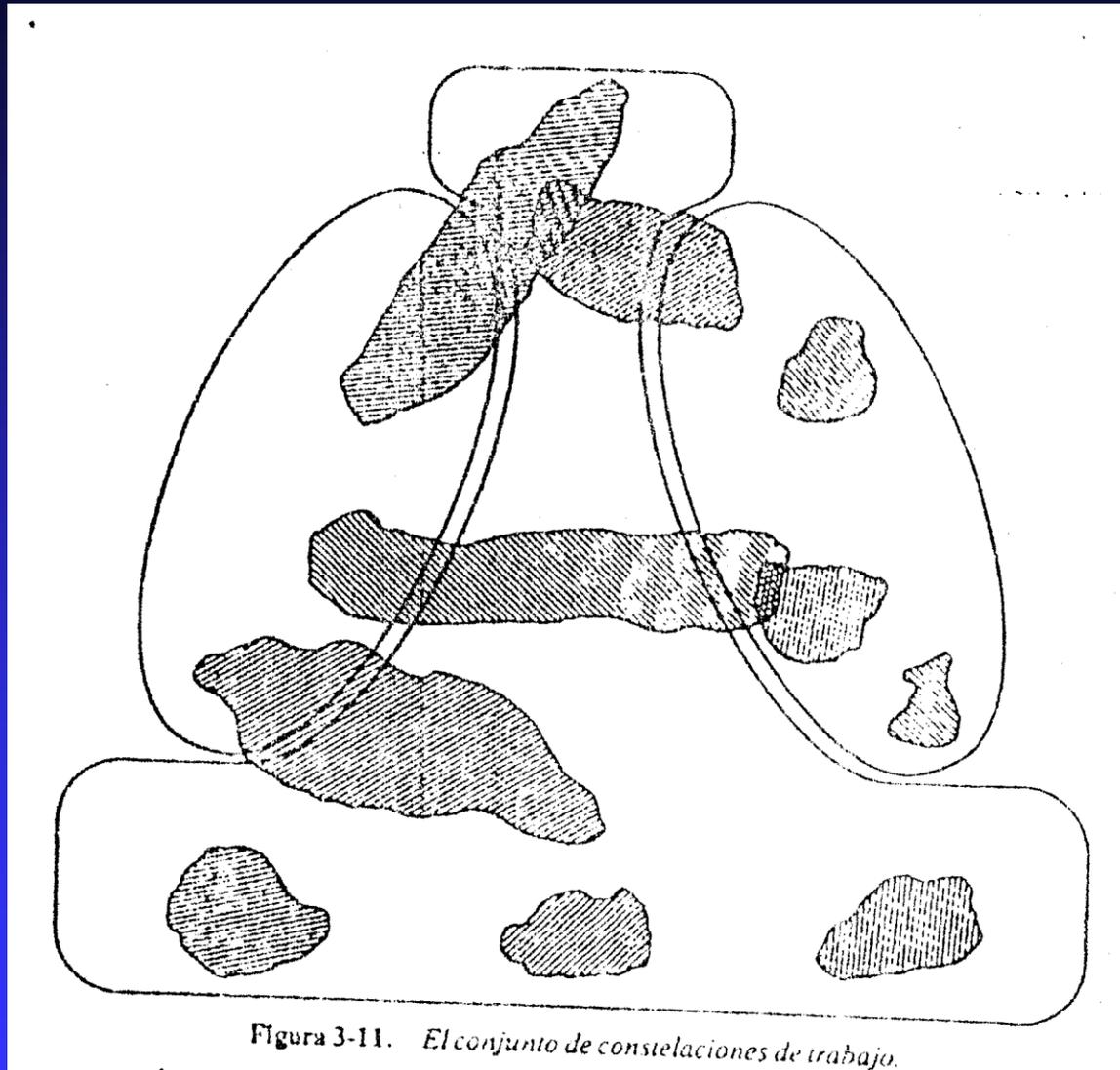


Figura 3-10. Cuatro constelaciones de trabajo en el núcleo de operaciones de un periódico.

# Como Sit. Constelac. Trabajo



# Como Sist. Proc. Decis. *ad hoc*

- Autoridad y comunicación no son fines, sino procesos que facilitan flujos pc-pales:
  - ◆ Toma de decisiones.
  - ◆ Produccion BB y SS.
- Toma de decisiones como flujo flexible de decisiones *ad hoc*:
  - ◆ Aspectos formales e informales se juntan:
    - ◆ Autoridad Formal, flujo regulado info y comunicacion informal. Determinan comportamiento Org.
- Decision: Compromiso de accion o de recursos: Intencion de actuar.
- Proceso Decisión: Pasos desde que percibe estimulo hasta toma de decision.

# Como Sist. Proc. Decis. *ad hoc*

- Siete actividades o rutinas:
  - ◆ Fase Identificación:
    - ◆ Reconocimiento: percibe necesidad de decidir.
    - ◆ Diagnostico: Valora situacion.
  - ◆ Fase Desarrollo soluciones:
    - ◆ Búsqueda: Intenta hallar soluciones disponibles.
    - ◆ Diseño: Desarrollan soluciones especiales para caso.
  - ◆ Fase Selección:
    - ◆ Estudio soluciones alternativas.
    - ◆ Evaluacion y eleccion de solucion.
    - ◆ Autorizacion: personas gralmente no en proceso.
- Decisiones Rutinarias:
  - ◆ Programada, normalizada, a intervalos regulares.
- Decisiones ad hoc:
  - ◆ Imprevista, poca estructuracion, intervalos irregulares.

# Como Sist. Proc. Decis. *ad hoc*

- Decisiones operaciones:
  - ◆ Muy normalizadas y rutinarias.
- Decisiones administrativas:
  - ◆ Coordinativas:
    - ◆ Orienta y coordina decision operacion. Rutinarias, no tanto operaciones: presupuesto, planificacion.
  - ◆ Excepcionales:
    - ◆ Se toman ad hoc, pero no significativas global. No rutinarias, menos programadas que anteriores.
- Decisiones estrategicas:
  - ◆ Excepcionales y significativas por definicion.

# Como Sist. Proc. Decis. *ad hoc*

- Mas importante que tipologia es como atraviesan Org flujos procesos decision.
- Como vinculan Decision, operacion, administracion, y estrategias y papel de operantes.
- Proceso ad hoc:
  - ◆ Hecho a la medida.
  - ◆ Reaccion a lo que surge.
  - ◆ Mezcla distinto tipo decisiones.
  - ◆ Recorre toda la organizacion para completar 7 rutinas.

# Como Sist. Proc. Decis. *ad hoc*

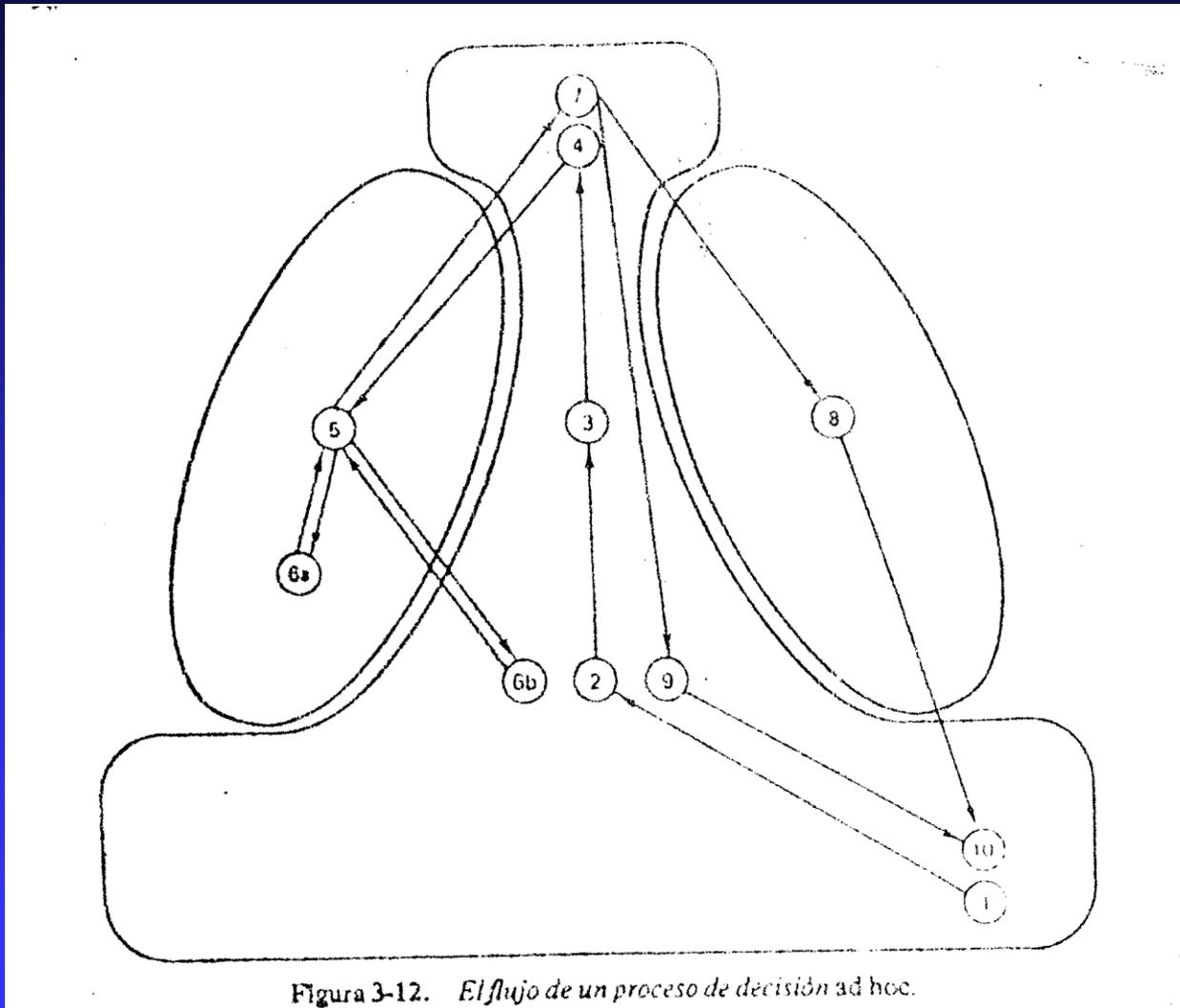


Figura 3-12. El flujo de un proceso de decisión *ad hoc*.

# La Organizacion REAL

- Organizacion = compleja mezcla de interrelaciones de comunicacion, decision y poder. Tanto a nivel formal como informal.
- Todos y ninguno de estos representa a la organizacion.
- Organizacion es mucho mas compleja y abarca a todos estos en mayor o menor grado.
- Superposicion de todos los sistemas antes vistos.

# La Organizacion REAL

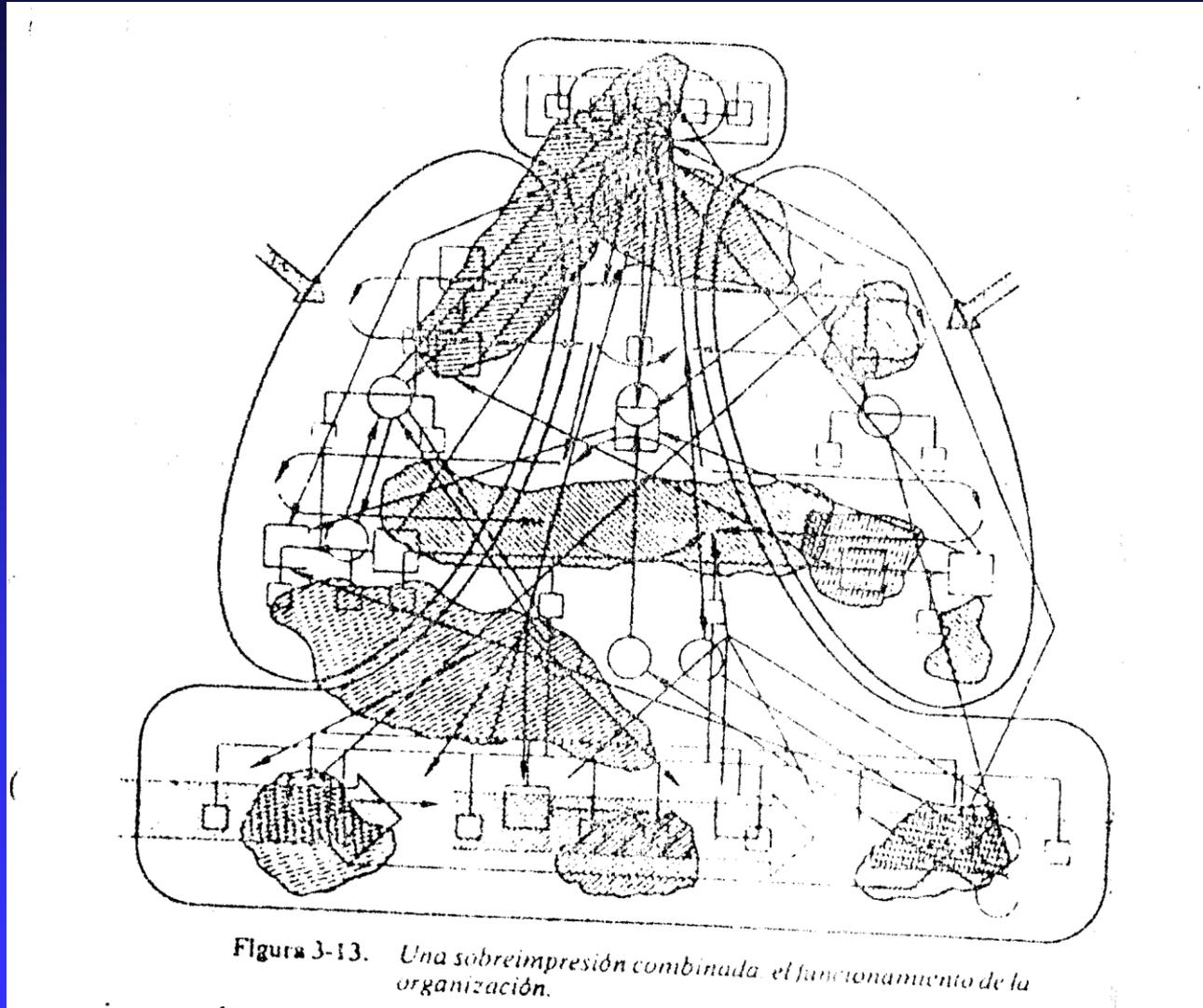
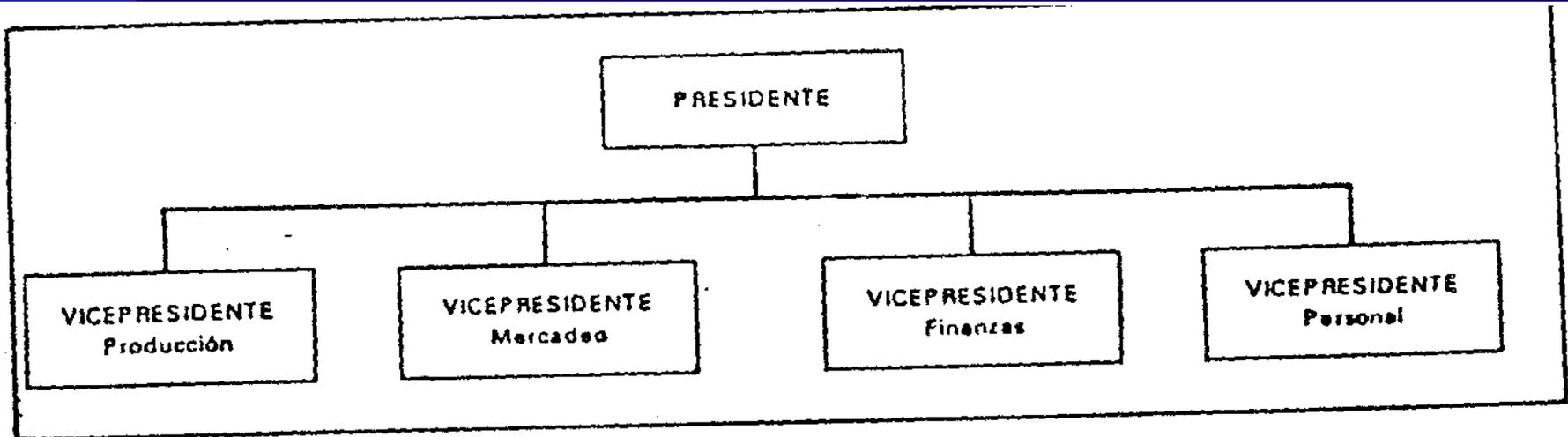


Figura 3-13. Una sobreimpresión combinada el funcionamiento de la organización.

# Criterios Practicos Organizacion

- Proceso que estructura empresa ajuste a objetivos, recursos y ambiente.
  - ◆ Complejidad.
  - ◆ Formalizacion.
  - ◆ Centralizacion.
- Estructura es disposicion y relacion reciproca de partes, componentes y cargos:
- Organigrama, muestra:
  - ◆ Division trabajo: 1 casilla= 1 individuo o subunidad.
  - ◆ Jefe-subalterno: Linea= cadena mando, escala jerarq.
  - ◆ Tipo de trabajo: Letreros, indican areas o labores.
  - ◆ Agrupacion en segmentos: sobre que base se ha dividido trabajo: Regional, funcional, prod-merc, etc.
  - ◆ Niveles jerarquia: quien depende de quien y quienes estan al mismo nivel.

# Organigrama Funcional

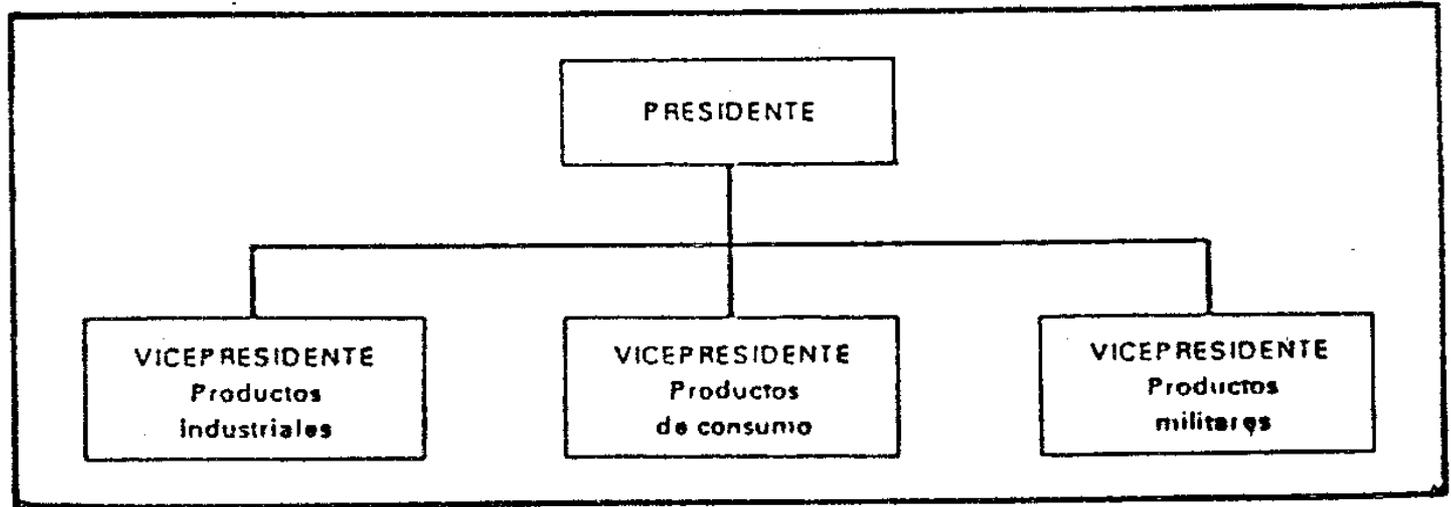


Organigrama funcional para una compañía manufacturera

Cada vicepresidente está encargado de una función organizacional principal.

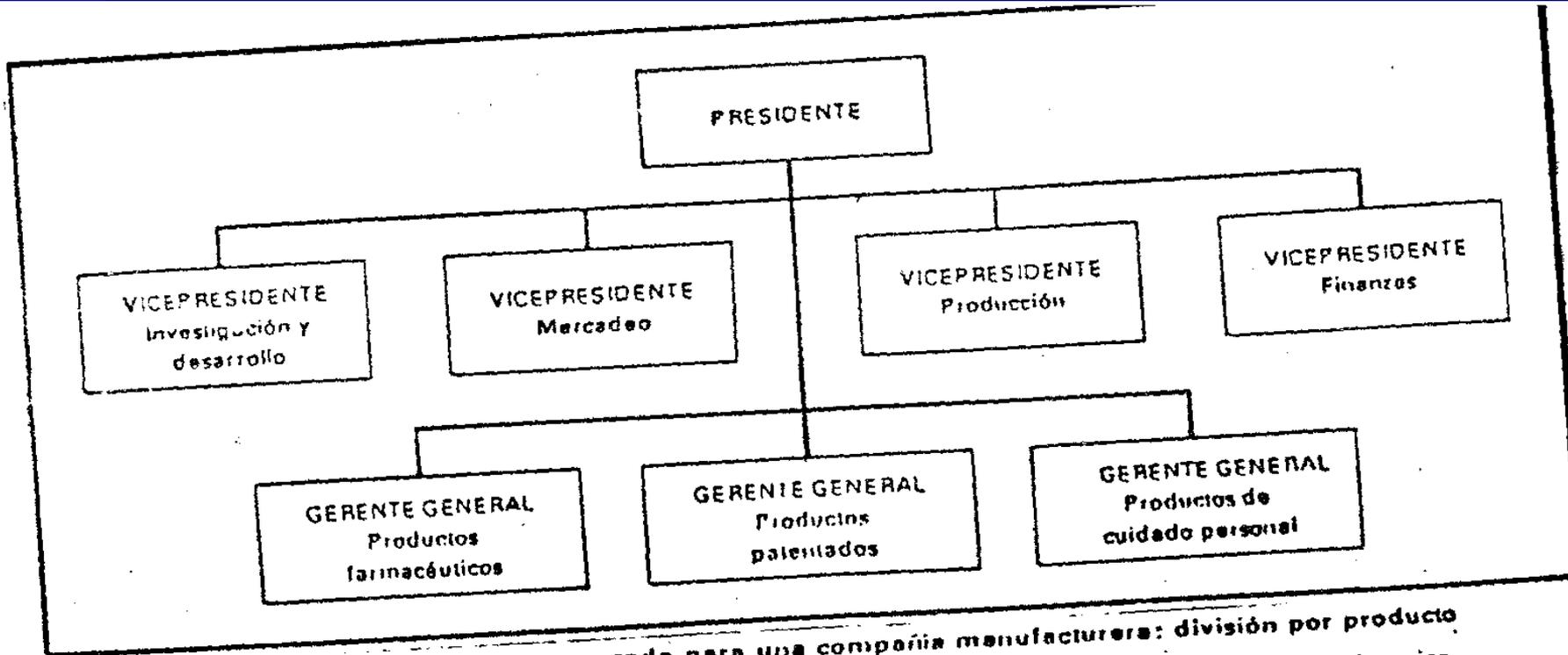
# Organigrama Producto – Mercado Por Cliente

Organigrama  
producto-mercado  
para una compañía  
manufacturera:  
División por clientes



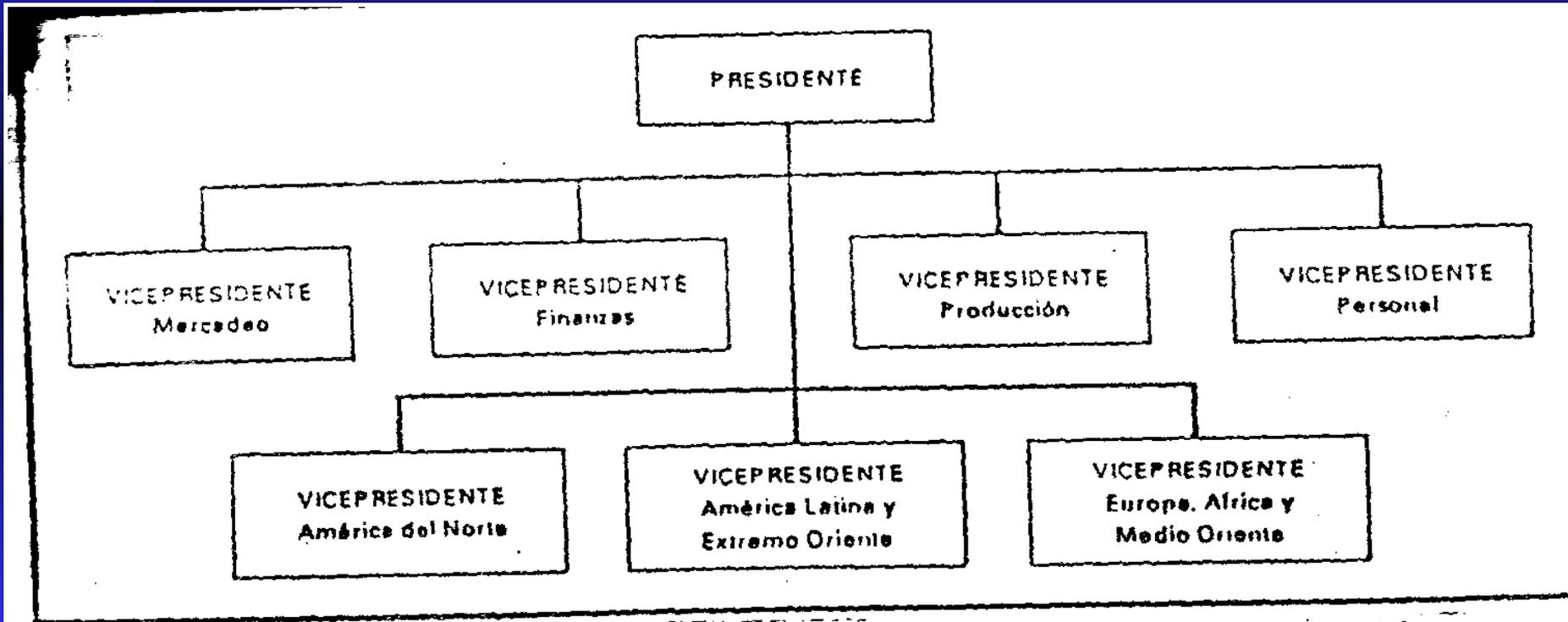
Cada vicepresidente está encargado de un conjunto de productos agrupados de acuerdo con el tipo de cliente a quien están destinados.

# Organigrama Producto – Mercado Por Producto



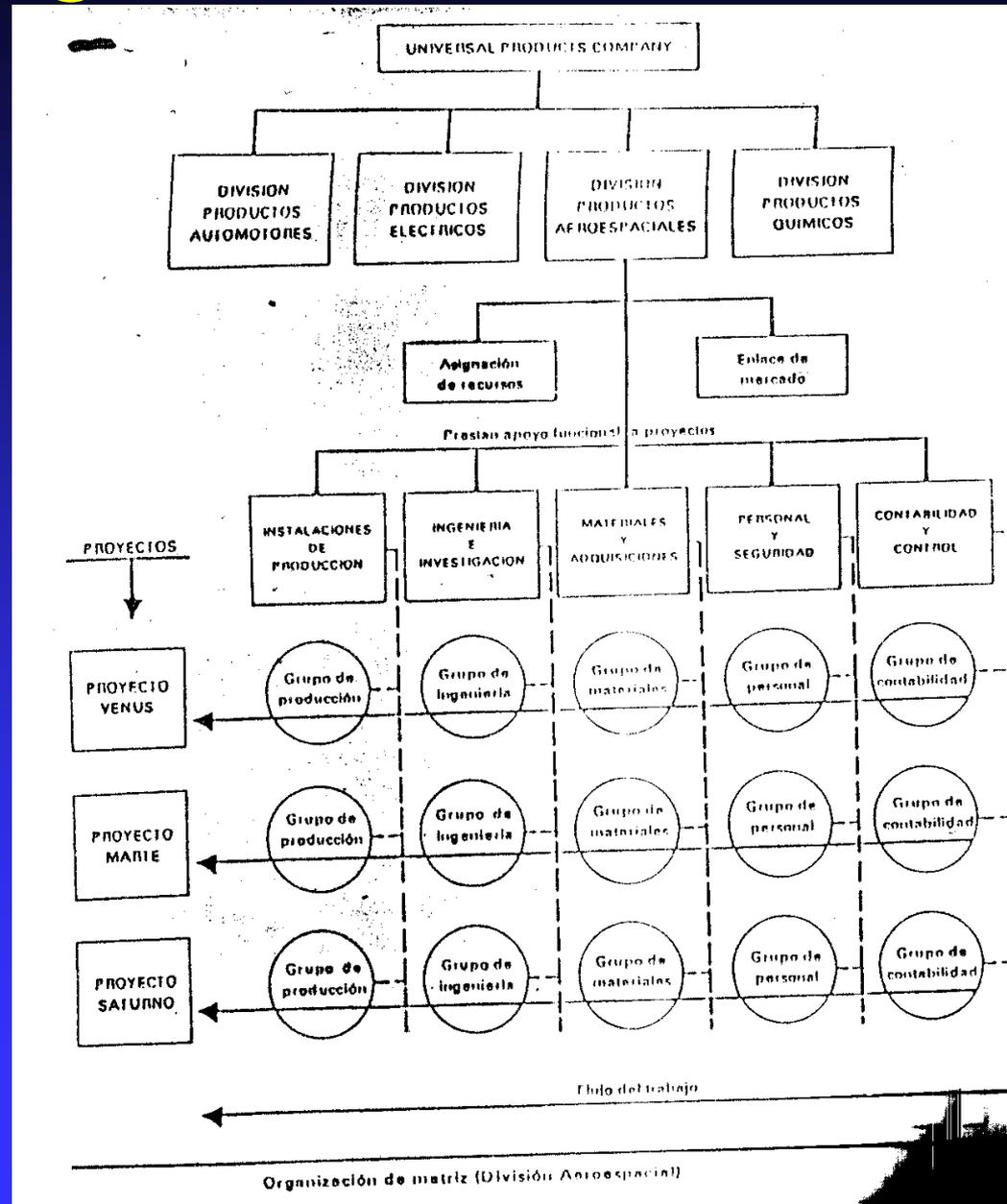
Organigrama producto-mercado para una compañía manufacturera: división por producto  
Cada gerente general está encargado de una categoría principal de productos y los vice-  
presidentes de las áreas funcionales prestan servicios de apoyo a los gerentes generales.

# Organigrama Producto – Mercado Por Division Geografica



Organigrama producto-mercado para una compañía manufacturera: división geográfica  
El vicepresidente de cada área está encargado de los negocios de la compañía en una región geográfica. Los vicepresidentes funcionales prestan servicios de apoyo y coordinación para sus áreas de responsabilidad.

# Organizacion Matricial



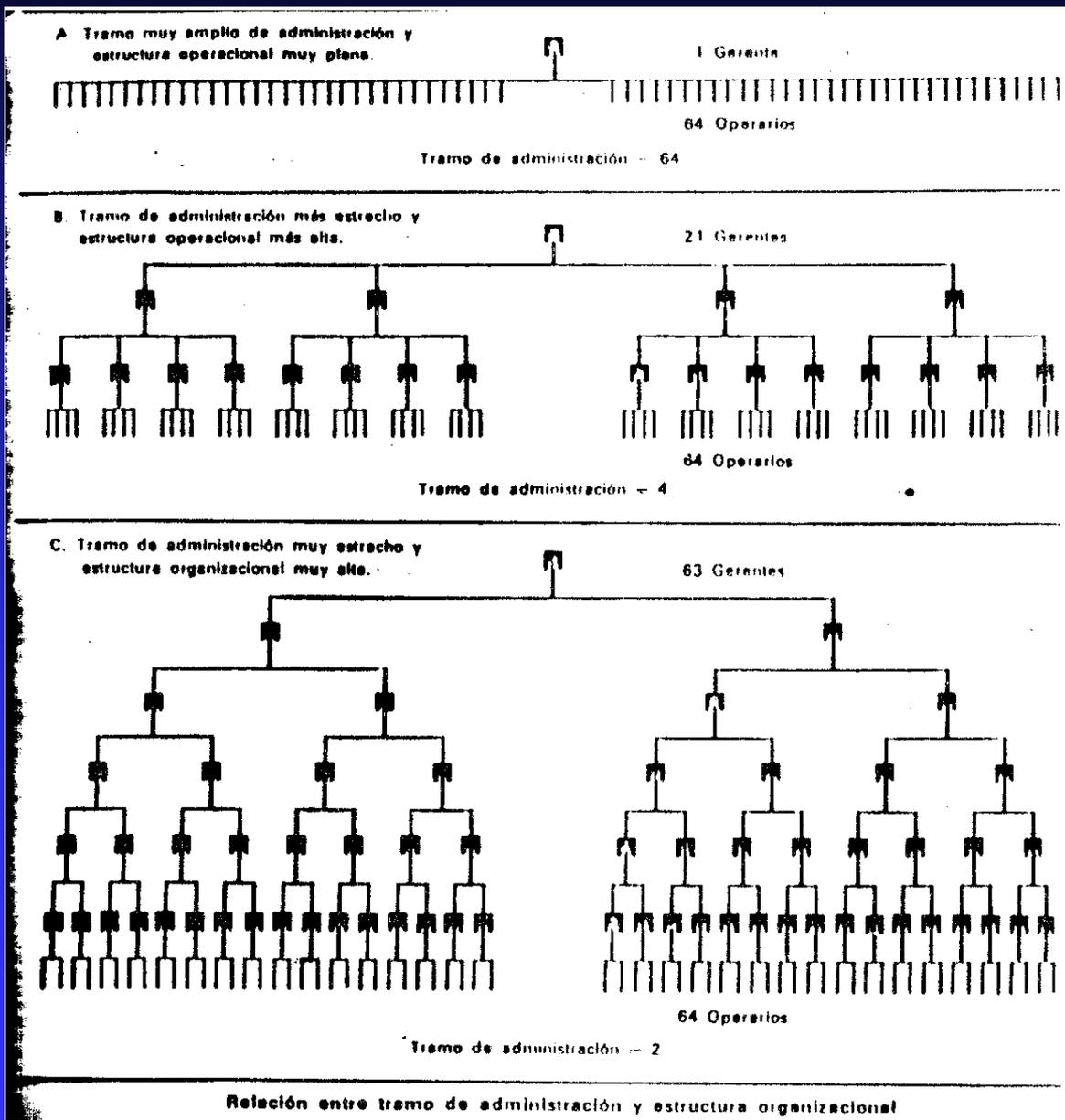
# Principios Organizacion

- Especializacion:
  - ◆ Al dividir trabajo, actividad mas concreta y limitada: mas eficiencia, precision y destreza.
- Unidad de mando:
  - ◆ Para cada funcion un solo jefe.
- Equilibrio Autoridad –Responsabilidad:
  - ◆ Definirse grado responsabilidad cada nivel jerarquico y al mismo tiempo autoridad correspondiente.
- Equilibrio direccion – control:
  - ◆ A cada grado delegacion debe establecerse controles adecuados para asegurar unidad mando.

# Unidades Organizacion

- Criterios para definicion:
  - ◆ El trabajo que se debe hacer.
  - ◆ Las personas concretas de que se dispone.
  - ◆ Lugares en que debe realizarse.
- Funciones basicas empresas:
  - ◆ Produccion.
  - ◆ Ventas.
  - ◆ Finanzas.
  - ◆ Administracion.
- Funciones en practica:
  - ◆ Division 1er nivel jerarquico.
  - ◆ Departamento 2o nivel jerarquico.
  - ◆ Seccion 3er nivel jerarquico.
  - ◆ Grupo y subgrupos 4o nivel jerarquico.
  - ◆ Unidad 5 nivel jerarquico.

# Relac Trama y Org Estructura



# Poder

- Influencia: Acciones directa o indirecta producen cambio comportamiento de otra persona o grupo,.
- Poder: Capacidad de ejercer influencia.
- Autoridad: derecho de actuar u ordenar a otros para que actuen hacia consecucion de metas.
- 5 bases poder:
  - ◆ Coercitivo.
  - ◆ Recompensa.
  - ◆ Legitimo.
  - ◆ Referencia.
  - ◆ Experiencia.

# Clases Autoridad

## ■ Autoridad formal:

### ◆ Autoridad de linea:

- ◆ Relacion Jefe subordinado. Se acepta derecho de superior de ordenar a subordinado. Lineas verticales.

### ◆ Autoridad horizontal o de staff.

- ◆ Control indirecto ejercido por normalizacion.

## ■ Autoridad informal:

- ◆ “Autoridad moral” de apoyo, servicio, asesoramiento, evaluacion, etc. Ni claro ni definido. Actua sin derechos inherentes a posicion, y no puede exigir obediencia, pero normalmente la obtiene.

# Teoria de Aceptacion

- Persona acepta comunicacion como autorizada si, y solo si:
  - ◆ La entiende.
  - ◆ Que en momento de decidirse crea que no es contraria a propositos organizacion.
  - ◆ Que en momento de decidirse crea que es compatible con sus intereses y valores personales.
  - ◆ Que este en capacidad de cumplirla, mental y materialmente.

# Descentralizacion

Vertical y Horizontal  
Del Sistema Decisor

# Centralización y Descentralización

- Punto de Estructura y relacionado con la misma.
- No son buenas o malas per se y cada una tiene beneficios, desventajas y aplicaciones concretas.
- Centralización:
  - ◆ Concentración poder toma de decisión en 1 o pocos individuos. Medio mas preciso para coordinar toma de decisiones en organización, q persona decide y pone en práctica por supervisión directa.
- Descentralización:
  - ◆ Poder de toma de decisión repartidos entre varios individuos y está vinculado con el diseño de estructura organizacional.

# Centralización vs Descentralización

- No todas decisiones pueden ser atendidas por 1 cerebro:
  - ◆ Información no llega completa.
  - ◆ No es entendida o transmitida correctamente.
  - ◆ No tiene capacidad procesarla:
    - ◆ Exceso de información.
    - ◆ Por estar alejado del problema.
    - ◆ Por falta de conocimientos específicos.
    - ◆ Por premura.

# Centralización vs Descentralización

- Error mas común centralización:
  - ◆ Pensar jefe puede hacer mejor que empleado al ver errores post facto.
- Jefe no puede abarcar todo o le falta conocimientos específicos que solo se logran por contacto estrecho con medio.
- Excesiva Centralización:
  - ◆ Personas con conocimientos pasan decisiones a jefes sin contacto con realidad y sobrecargados.
- Recordar que ápice estratégico tiene sus otras funciones específicas.
- Descentralización permite rápida reacción a condiciones locales y también es un factor motivador (vs. Higiénicos).

# Tipos de Descentralización

- Descentralización Vertical.
  - ◆ Dispersión poder formal por líneas de mando de ápice estratégico a línea media. (que poderes se delegan? Hasta que punto? Como controla?)
- Descentralización Horizontal:
  - ◆ Transferencia de poder desde línea formal hacia staff y tecnoestructura por medio de normalización (inputs = reglas que hacer, outputs = resultados esperados, conocimientos necesarios para puesto) pasa de poder formal a informal.
- Dispersión física de servicios:
  - ◆ No aplica a nuestro tema (decisión), no parar bola, solo confunde. Departamentalización no sinónimo de descentralización, ya que un departamento puede estar centralizado dentro de si, aunque este descentralizado respecto resto organización.

# Poder

- Poder sobre acciones puede ejercerse de forma informal:
  - ◆ Control de información que se entrega.
  - ◆ Asesoramiento.
  - ◆ Elección (toma decisión en si).
  - ◆ Autorización formal .
  - ◆ Ejecución.

# Descentralización Horizontal

- Poder para los analistas:
  - ◆ De la tecnoestructura por influencia de normalización en decisiones ajenas.
  - ◆ Centraliza en forma vertical, por reglas fijas.
  - ◆ Ej: burocracia.
- Poder para los expertos:
  - ◆ Por sus conocimientos.
  - ◆ Depende de conocimientos especializados y poder cae donde se necesite, sea gerente, técnico, mecanico artesano u operario.
  - ◆ No asesoran, Hacen.
- Poder para todos los miembros:
  - ◆ Solo por ser parte de organización.
  - ◆ Caso más extremo.
  - ◆ No basado en conocimientos ni puesto, sino solo por ser miembro, “democracia”.
  - ◆ Mas lámpara que función o resultados reales.

# Continuum Descentralización

- No hay organización 100% centralizada o descentralizada: grados de un continuum:
  1. Centralización V y H:
    - Un solo hombre orquesta.
  2. D horizontal limitada (selectiva):
    - Normalización resta importancia a supervisión directa y centralización vertical.
  3. D. Vertical limitada (paralela):
    - Divisiones centralizadas horizontalmente por normalización de resultados.
  4. D. Selectiva V y H:
    - Combina constelaciones de trabajo y adaptación mutua.
  5. D. V y H total:
    - Poder en núcleo de operaciones. Coordinación por normalización de habilidades. Totalmente descentralizada.

# Continuum Descentralización

- Cada uno aplica de acuerdo a la organización y tipo de negocio.
- Ninguno es bueno o malo o hay un óptimo para todos los casos. Ej:
- Tipo 1: Pequeño negocio, donde 1 jefe trabaja con poca MO no capacitada, les dice exactamente que hacer y controla personalmente.
- Tipo 2: Burocracia, donde las reglas tienen mas poder que la línea de mando.
- Tipo 3: El ejercito, cada nivel tiene poder de línea sobre los que están abajo, y se les regula los resultados.

# Continuum Descentralización

- Tipo 4: Empresas con esquemas mixtos donde se forman grupos de trabajo mixto inter departamentales y se da coordinación informal adaptándose mutuamente.
- Tipo 5- Trabajos donde no se puede controlar directamente que hacer ni que resultados obtener, sino que se espera que poniendo operarios con ciertas habilidades en el núcleo de operaciones. Ejemplo:
  - ◆ Doctores de un hospital. No se les puede decir que hacer en cada caso específico, ni se puede controlar que curen a todos, pero se espera que al tener buenos conocimientos se asegura que hagan su trabajo bien.