

# Objetivos Configuración Estructural

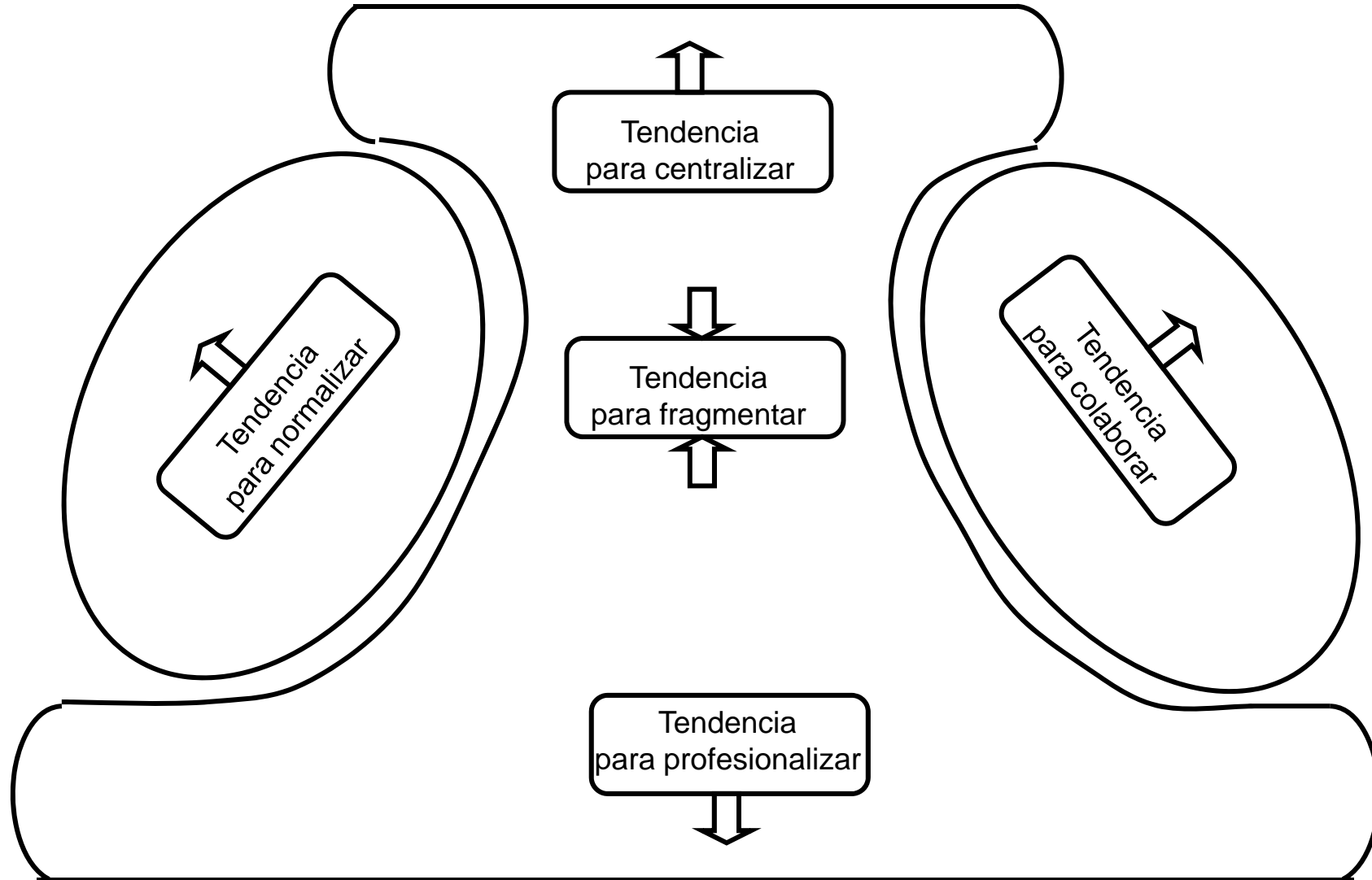
- Comprender el concepto de configuración estructural
- Comprender las configuraciones naturales de la organización frente a las presiones de sus componentes
- Identificar los tipos de configuración y sus características estructurales y situacionales

## Configuraciones Estructurales

- Sistemas formados por la combinación y agrupamiento natural de los parámetros de diseño, los mecanismos coordinadores, y los factores situacionales
- Minzberg plantea cinco configuraciones naturales, que representan distintas maneras de dividir y coordinar algunas tareas para diseñar o perfeccionar una estructura

- Cada componente de la organización ejerce ciertas fuerzas en distintas direcciones y, ante ciertas condiciones predomina una de ellas, lo que hace que la organización se diseñe en torno a las cinco configuraciones particulares
- En cada configuración domina uno de los cinco mecanismos coordinadores, una de las cinco componentes de la organización desempeña el papel más importante, y se emplea una de las cinco formas de descentralización

# Cinco fuerzas en la Organización



## Tipos de Configuración Estructural

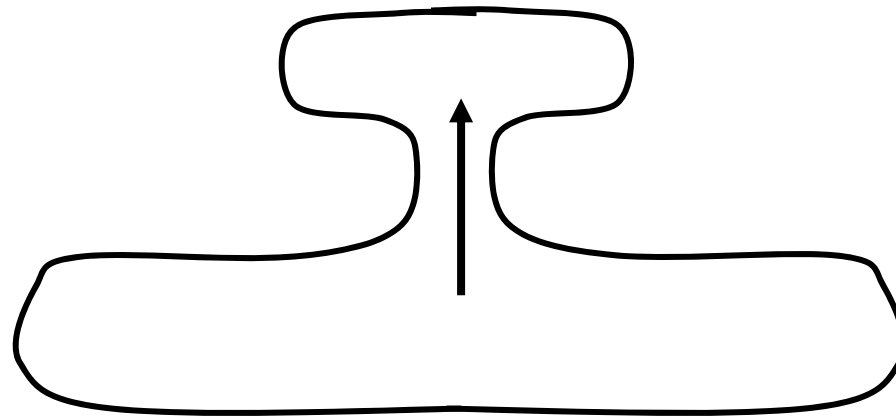
Configuración Estructural	Mecanismo Coordinador Principal	Componente que ejerce presión	Tipo de Descentralización
1. <u>Estructura Simple</u>	Supervisión directa	Ápice Estratégico	Centralización vertical y horizontal
2. <u>Burocracia Mecánica</u>	Normalización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
3. <u>Burocracia Profesional</u>	Normalización de destrezas	Núcleo Operativo	Descentralización vertical y horizontal
4. <u>Estructura Divisional</u>	Normalización de output	Línea Media	Descentralización vertical limitada
5. <u>Adhocracia</u>	Ajuste mutuo	Staff de Apoyo	Descentralización selectiva

# Relaciones entre los mecanismos coordinadores, los parámetros de diseño y los factores situacionales

1. Estructura Simple o Empresarial	
Mecanismo coordinador	Supervisión directa
Componente fundamental	Ápice estratégico
Parámetros de diseño	Centralización vertical y horizontal; estructura orgánica, flexible
Factores de contingencia o situacionales	Joven, pequeña; sistema técnico poco sofisticado; entorno sencillo pero dinámico; posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del gerente general; escasa influencia de la moda

Amplio ámbito de control desde el ápice estratégico, ausencia de unidades de staff y línea media insignificante, escasa planificación y muy poco comportamiento formalizado

## Estructura Simple o Empresarial



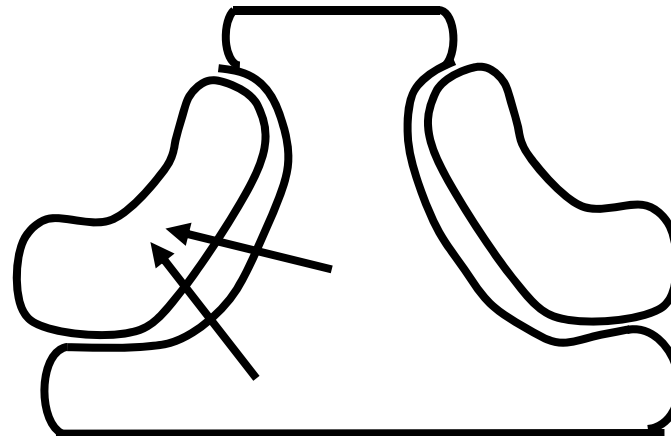
2. Burocracia Mecánica	
Mecanismo coordinador	Normalización de los procesos de trabajo
Componente fundamental	Tecnoestructura
Parámetros de diseño	Formalización del comportamiento, especialización vertical y horizontal del puesto; agrupación funcional; centralización vertical y descentralización horizontal limitada; planificación de acciones
Factores de contingencia o situacionales	Vieja, grande, reguladora; sistema técnico no automatizado; entorno simple y estable; control externo; escasa influencia de la moda

- Empresas grandes, y maduras
- Ejemplo: empresas automotoras, de seguros, ferrocarriles, cadenas de comida rápida



- La planificación y control es más detallada y activa y requiere de varios analistas para diseñar y mantener los sistemas de estandarización
- Ámbito de control amplio en la base y estrecho en el resto, la dependencia de los analistas genera un cierto grado de autoridad informal
- Poder ejercido por el control de la tecnocracia

### Burocracia Mecánica



### 3. Burocracia Profesional

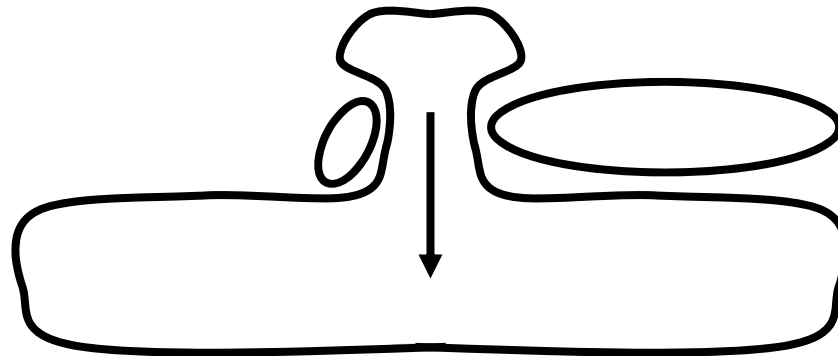
Mecanismo coordinador	Normalización de habilidades
Componente fundamental	Núcleo de operaciones
Parámetros de diseño	Preparación, especialización horizontal del puesto; descentralización vertical y horizontal
Factores de contingencia o situacionales	Entorno complejo y estable; sistema técnico no regulador y carente de sofisticación, tamaño y edad variados; influencia de la moda

- Ejemplo: hospitales, universidades

- Ámbito de control amplio en la base y estrecho en el resto, dependencia de profesionales especializados para realizar tareas operativas
- Considerable personal de apoyo para tareas simples y rutinarias que los profesionales no quieren hacer
- La planificación y control es reducida, no es una estructura para innovar sino, para perfeccionar lo que hay

- Poder ejercido a través del control profesional operativo permite a los profesionales ser eficientes y efectivos pero crea problemas de adaptación a nuevas tendencias del mercado

### Burocracia Profesional



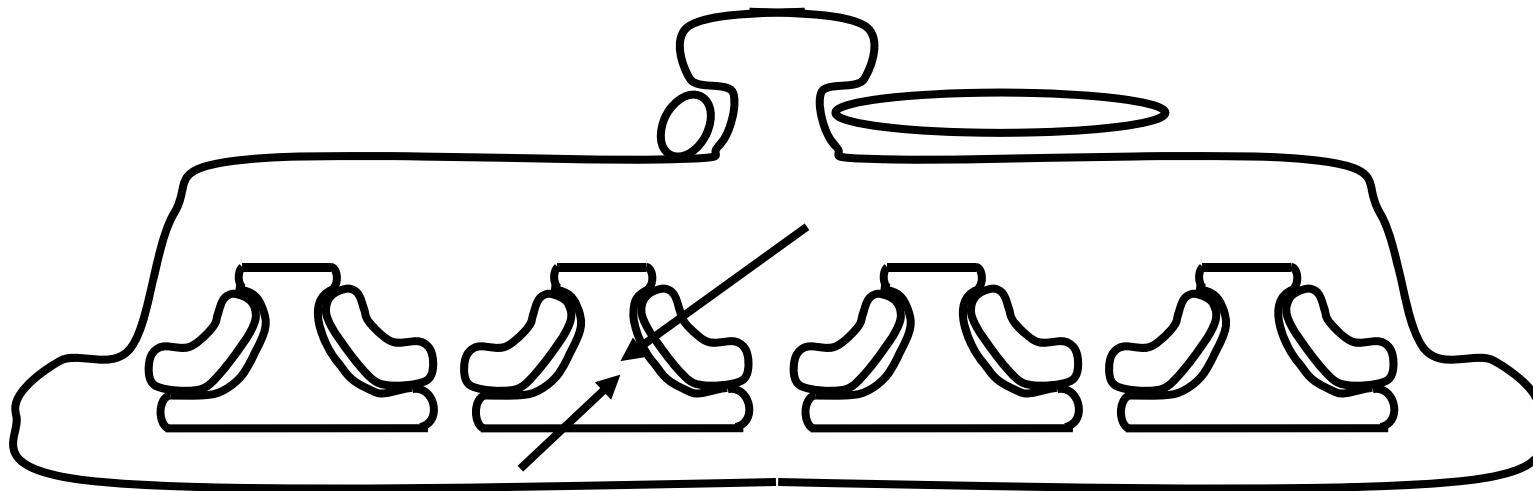
4. Estructura Divisional	
Mecanismo coordinador	Normalización de los outputs
Componente fundamental	Línea media
Parámetros de diseño	Agrupación basado en el mercado en la parte superior de la línea media; sistema de control del rendimiento; descentralización vertical paralela a las divisiones
Factores de contingencia o situacionales	Mercados diversificados; gran parte de la autoridad retienen los directivos de línea media, influencia de la moda

- Empresas grandes y antiguas
- Ejemplo: banca e instituciones financieras; comerciales grandes tiendas; etc.

- Control riguroso sobre las divisiones: supervisión directa y medición del desempeño
- Burocracia mecánica en las divisiones: la estructura interna de las divisiones tiende a burocratizarse y centralizarse (estructura superpuesta sobre otra)
- Resuelve los problemas de adaptación de la burocracia mecánica

- La dificultad de la estructura divisional en las empresas no comerciales es el desplazamiento de metas sociales por económicas: el éxito de las estructuras divisionales depende de metas cuantificables y las metas sociales no lo son

### Estructura Divisional



5. Adhocracia	
Mecanismo coordinador	Adaptación mutua
Componente fundamental	Staff de apoyo en la <u>adhocracia administrativa</u> ; y con el núcleo operativo en la <u>adhocracia operativa</u>
Parámetros de diseño	Dispositivos de enlace; grupos de tareas; estructura orgánica; <u>descentralización selectiva</u> ; especialización horizontal del puesto; preparación; estructura matricial
Factores de contingencia o situacionales	Entorno complejo dinámico; sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado en la adhocracia administrativa, influencia de la moda

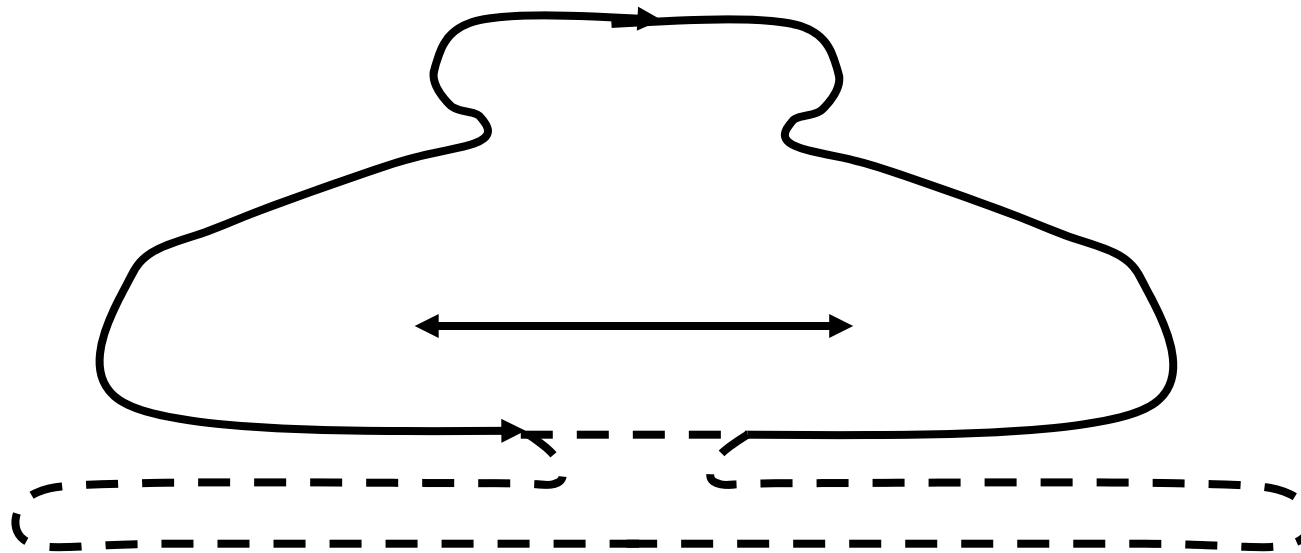
- Empresas jóvenes especialmente la adhocracia operativa



- Descentralización selectiva, la autoridad se traslada constantemente donde se encuentre el experto que en ese momento se requiere para tomar la decisión
- Hay muchos administradores en la adhocracia, lo que crea pequeños ámbitos de control por el reducido tamaño de los equipos de trabajo
- La autoridad está basada en la competencia, no se distingue la separación línea-staff
- Las estrategias no fluyen desde arriba, sino se desarrollan en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto, todos los involucrados son estrategas

- Se emplea en condiciones que requieren de innovación sofisticada y que implican trabajos integrados de expertos

### Adhocrática



## 5.1 Adhocracia Administrativa

- La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de programación, coordinación y control de proyectos, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto
- La parte operativa se centra en el desarrollo técnico para producir los resultados, está separada de modo que su necesidad de estandarización no interfiera con los resultados del proyecto



## 5.2 Adhocracia Operativa

- Lleva a cabo proyectos por encargo de clientes
- Trata cada problema como único para resolverlo creativamente
- El centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo
- No se separa el proyecto de su ejecución real
- Problema: consigue efectividad a costa de la eficiencia



# ¿Qué aprendiste sobre?

- Las configuraciones naturales de la organización ante las presiones de sus componentes básicos
- La consistencia entre los parámetros del diseño organizacional y su relación con los factores situacionales
- Las características de las configuraciones estructurales