

INTRODUCCION A LA COMPLEJIDAD ORGANIZATIVA

Hall, Capítulos 4, 5 y 6

COMPLEJIDAD

3 componentes del concepto:

- Diferenciación Horizontal
- Diferenciación Vertical (Jerárquica)
- Dispersión Espacial

Los tres elementos pueden variar en forma independiente unos de otros. También pueden variar en conjunto (como es el caso de organizaciones pequeñas), sin embargo, esto no ocurre en organizaciones grandes.

Diferenciación Horizontal

Es la subdivisión de tareas realizadas por la organización entre sus miembros.

Hay dos tipos básicos:

- 1) Asignación a especialistas un rango amplio de tareas
- 2) Subdivisión minuciosa de tareas para asignarlas a personas no especializadas.

Como indicadores de la complejidad horizontal, la mayoría de los autores proponen como indicadores el numero de divisiones dentro de la organización y el numero de especialidades dentro de estas divisiones.

Diferenciación Vertical o Jerárquica

Básicamente se refiere al numero de niveles o posiciones que hay entre el ejecutivo mas alto y los empleados que trabajan en las líneas productivas. Se supone que a mayor altura en la jerarquía habrá mayor autoridad.

Para ambos tipos aplica la regla de que a mayor diferenciación, mayores problemas de control, coordinación y comunicación tendrá la organización.

Dispersión Espacial

Puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical. Mide la separación de las tareas o de los centros de poder. La complejidad aumenta con una mayor dispersión.

Consecuencias de la Complejidad

Hay una marcada tendencia de las organizaciones a volverse cada vez mas complejas en la medida que sus actividades y entorno también lo sean.

El aumento de la complejidad crea problemas de coordinación y control.

Problemas de Coordinación y Control

Estudios de Lawrence Y Lorsch: efectos del medio ambiente en la complejidad de las empresas.

Ejemplo de la Industria del Plástico:

Se estudiaron 6 empresas, todas con 4 departamentos básicos (Ventas, Producción, Investigación aplicada, Investigación fundamental).

Industria altamente competitiva, con ciclos de vida de productos cortos, basada en el conocimiento científico relevante. Tasa de lanzamiento de productos altísima.

Medio ambiente cambiante y turbulento, pero un proceso productivo bastante cierto.

Los autores descubrieron que la diferenciación en estas organizaciones involucraba mucho más que la simple diferenciación de tareas, involucraban comportamientos y actitudes de sus miembros . Lo más importante era que esa diferenciación de tareas, comportamientos y actitudes estaba estrechamente relacionada con el medio ambiente en el que debían desempeñarse los distintos departamentos. Un alto grado de diferenciación (complejidad para estos autores) está relacionado con un medio ambiente altamente complejo y diferenciado. Industria de envases estandarizados: medio ambiente sumamente estable. Tasa de lanzamiento de productos muy baja. Eran las menos complejas. Industria de alimentos empaquetados: se encontraban en una posición intermedia entre las otras dos. Tasa de lanzamiento de productos era media.

Conclusiones:

La forma que adopta una organización depende de las condiciones ambientales que enfrenta. Por supuesto, hay otros factores (como el tamaño, cultura, etc.) pero estas deben agregarse después de considerar el medio ambiente ya que este impone los requisitos básicos para conformar la organización.

Respecto de las consecuencias de la complejidad sobre la organización, los autores trabajan con los conceptos de **Integración** (calidad del estado de colaboración entre los departamentos necesaria para lograr la unidad) y la **Efectividad** de las organizaciones.

Las empresas más complejas son por lo general las más efectivas pero son las que tienen un mayor problema de integración , pues se genera un alto grado de conflictos en ellas.

La efectividad no es función de un determinado modelo organizacional.

FORMALIZACION

Se refiere al uso de reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta una organización. La extensión y grado de estas varía en un continuo que va desde la máxima formalización (reglas y procedimientos sumamente inflexibles) hasta mínima formalización (sumamente flexibles), donde por lo general no hay procedimientos ni reglas establecidos.

No necesariamente se requiere que las reglas y procedimientos se pongan por escrito. A veces los no escritos son tan exigentes como los escritos.

Relación de la Formalización con otras variables organizacionales

Centralización del poder: A mayor centralización del poder, mayor formalización.

Programas de cambio: La formalización está relacionada negativamente con la adopción de nuevos programas.

Tecnología: A mayor rutina, mayor formalización.

Reacciones a la formalización

- Comportamiento "burocrático": comienza con la necesidad de controlar a los subalternos y se manifiesta después en una rígida adhesión a las reglas. Se genera un impulso por introducir más y más reglas, una indiferencia exagerada, una resistencia al cambio.
- Comportamiento "burocrático": implica cercenar el sistema, personalizar cada actividad y considerar cada regla como diseñada para llevarnos a la frustración.

Burocratización no es lo mismo que formalización

Burocratización es más amplia, inversamente relacionada con la profesionalización.

Formalización y Profesionalización

Son incompatibles. A mayor profesionalización, mayor conflicto generará la formalización en una organización. Ambos procesos están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización a través de establecer reglas, procedimientos y medios para garantizar que se cumplan. La profesionalización no se basa en la organización para ello.

CENTRALIZACION

Se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones.

Que es ser centralizado o descentralizado:

La centralización es el derecho a tomar decisiones. Si la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, la organización es centralizada. No necesariamente se refiere a quien toma las decisiones, pues si se da el caso de que personal operativo toma decisiones limitadas por políticas de la organización igual nos encontramos en un escenario de alta centralización.

Otro elemento de la centralización es la forma de evaluar las actividades. Si la evaluación es hecha por individuos que están en la cúspide hay centralización.

Centralización y otras variables organizacionales

Tamaño:

A mayor tamaño mayor descentralización. Es imposible controlar las grandes organizaciones desde la cúspide.

Tecnología:

A mayor tecnología hay mayor centralización.

Factores ambientales:

Los resultados son contradictorios. Algunos piensan que a mayor competencia o dinamismo del medio, mayor se hace la necesidad de descentralizar, pero otros han concluido lo contrario. Lo mismo aplica con el tema de la estabilidad del medio: inestabilidad requiere de descentralización.

Consecuencias de la Centralización:

	Ventajas	Desventajas
Coordinación	Mayor coordinación a través de una dirección central	Se emplean políticas uniformes independiente de las condiciones locales
Perspectiva en la toma de decisiones	Se considera toda la empresa cuando las decisiones se toman en la cúspide	Perspectiva de la compañía puede ignorar las características y problemas de las divisiones
Rapidez de la toma de decisiones	Mayor rapidez en la administración central cuando hay emergencias	Demoras en el proceso de toma de decisiones normal.

Formas de Centralización

Nivel para tomar decisiones no cubiertas por políticas	Pocas políticas definidas en sentido amplio	Muchas políticas definidas en sentido estrecho
Cúspide	Autocracia / Centralizada La mayoría de las decisiones deben referirse a niveles mas altos.	Burocracia / Centralizada Los problemas no cubiertos deben referirse a los niveles mas altos
Base	Colegiada / Altamente Centralizada La mayoría de las decisiones se toman a niveles bajos sin políticas que las restrinjan	Burocracia / Descentralizada La mayoría de las decisiones se toman a niveles bajos dentro del marco de políticas bien definidas.