

# ORGANIZACIONES FORMALES Y BUROCRACIA

Curso 2015/2016

(Código:01124063)

## AVISO IMPORTANTE

En el Consejo de Gobierno del 30 de junio de 2015 se aprobó, por unanimidad, que la convocatoria de exámenes extraordinarios para planes en extinción de Licenciaturas, Diplomaturas e Ingenierías, prevista para el curso 2015-2016, se desarrolle según el modelo ordinario de la UNED, esto es, en tres convocatorias:

- febrero de 2016 (1ª y 2ª semana), para asignaturas del primer cuatrimestre y primera parte de anuales.
- junio de 2016 (1ª y 2ª semana) para asignaturas del segundo cuatrimestre y segunda parte de anuales.
- septiembre de 2016 para todas las asignaturas.

Si en alguna guía aparecen referencias sobre una sola convocatoria en febrero, esta información queda invalidada ya que tiene prevalencia la decisión del Consejo de Gobierno.

En el curso 2015-2016 esta asignatura no tendrá activado el curso virtual.

## 1.OBJETIVOS

El programa de la asignatura Organizaciones Formales y Burocracia (OFyB) pretende cubrir dos objetivos: a) ofrecer una introducción a las perspectivas teóricas clásicas y contemporáneas para el estudio de las organizaciones, y b) facilitar un marco para el análisis sistemático de las principales dimensiones de las organizaciones modernas. Se aspira, pues, a que los alumnos sean capaces de reconocer las contribuciones de los principales autores y escuelas de trabajo a la problemática de las organizaciones y estén en condiciones de aplicar esas perspectivas y el instrumento conceptual de la disciplina al análisis de todo tipo de organizaciones existentes en la sociedad actual.

En el programa de la asignatura OFyB se considera el estudio sistemático de las organizaciones. Se trata de dar respuesta a cuestiones sobre la forma como se estructuran las organizaciones, las partes que componen una organización, y las estructuras fundamentales para el análisis de las mismas. Naturalmente, las organizaciones pueden ser de muy distinto tipo: desde las más formalizadas, como Partidos Políticos, sindicatos; a las derivadas de la acción colectiva más difusa e informal, como organizaciones no gubernamentales, etc.

El alumno que curse esta asignatura debe poder reconocer las distintas formaciones organizacionales que pueden darse en la realidad, comprender la forma de intervenir en una organización para poder definir una estructura organizativa, tanto en las dimensiones estructurales como de recursos humanos; entender las ventajas e inconvenientes de las organizaciones muy burocratizadas y de las organizaciones más flexibles.

## 2.CONTENIDOS

El programa de la asignatura se compone de un total de 19 temas, agrupados en dos partes.

La primera parte de la asignatura considera el marco teórico del estudio de las organizaciones. En estos temas se tiene en cuenta tanto el análisis de la burocracia, como el de la tradición de la organización científica del trabajo, hasta las visiones posteriores de la teoría organizacional. Estos primeros temas tratan de proporcionar un conocimiento general de las distintas escuelas y teorías que han contribuido de forma más importante al estudio de las organizaciones.

La segunda parte trata de hacer operativos muchos de los conceptos e ideas que hemos estudiado con anterioridad. Desde el tema 9 al 19, el programa describe de forma pormenorizada los parámetros básicos de las organizaciones en general. La utilización adecuada de estos parámetros nos permitirá, por una parte, estudiar cualquier tipo de organización; y, por otra parte, y esto es lo más importante, actuar sobre una organización determinada, haciendo posible el cambio organizacional en una dirección deseada.

Programa de la Asignatura:

Primera Parte: ORGANIZACIÓN Y BUROCRACIA

Tema 1: Aproximación clásica al estudio de la burocracia

Tema 2: El tipo ideal de burocracia

Tema 3: Teorías postweberianas sobre la burocracia

Tema 4: Taylorismo y teorías formales de la administración

Tema 5: La escuela de las relaciones humanas: su aproximación al estudio de la organización

Tema 6: Teoría de la organización: la adopción de decisiones en los contextos organizacionales

Tema 7: Hacia una ampliación del objetivo

Tema 8: Conclusiones de la primera parte sobre Organización y Burocracia

Segunda Parte: EL ANALISIS SISTEMATICO DE LAS ORGANIZACIONES

Tema 9: La esencia de la organización

Tema 10: Las cinco partes fundamentales de la organización

Tema 11: La organización como un sistema de flujos

Tema 12: Diseño de puestos en la organización

Tema 13: Diseño de la superestructura

Tema 14: Diseño de los vínculos laterales

Tema 15: Diseño del sistema decisor

Tema 16: La estructura efectiva de las organizaciones

Tema 17: Factores de contingencia I: La edad, el tamaño y el sistema técnico

Tema 18: Factores de contingencia II: El entorno y el poder

Tema 19: Las configuraciones estructurales

La primera Parte (8 primeros temas) se debe preparar con el libro de Nicos P. Mouzelis, Organización y Burocracia, Ediciones Península, Barcelona. Durante el curso se recomendarán otros libros para considerar los estudios actuales de las organizaciones.

Los temas del 9 al 19, que corresponden a la segunda prueba presencial, se preparan por el libro de Henry Mintzberg, La estructuración de las organizaciones, publicado por Ariel Economía.

## 3.EQUIPO DOCENTE

- [JOSE ANTONIO DIAZ MARTINEZ](#)
- [JULIO BORDAS MARTINEZ](#)

## 4.BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Comentarios y anexos:

- 1.- La primera parte se prepara por el libro de Nicos P. Mouzelis: Organización y Burocracia, Ediciones Península, Barcelona.
- 2.- La segunda parte se prepara con el libro de Henry MINTZBERG: La estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel, Barcelona.
3. Durante el curso, se comunicará al alumnado otra bibliografía para tener una visión actual sobre el estudio de las organizaciones. La persona que lo desee podrá hacer un trabajo sobre dicha bibliografía.

Orientaciones para la 2ª parte:

Los temas del 9 al 19 se preparan por el libro de Henry Mintzberg, La estructuración de las organizaciones, publicado por Ariel Economía.

Este libro se inicia con el estudio de los elementos fundamentales de la organización. Lo esencial de la organización es la división de la tarea. De hecho, podríamos definir la estructura de la organización como "el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas". Un concepto importante, por lo tanto, es el de coordinación. En la medida en que nosotros dividimos el trabajo debemos introducir, también, mecanismos de coordinación que permitan garantizar la tarea de la forma prevista. Así, en el programa se describen las distintas formas de coordinación del trabajo, a saber, la adaptación mutua, la supervisión directa y la normalización.

\* "La adaptación mutua consigue la coordinación de la tarea mediante la simple comunicación informal" entre los trabajadores, debiendo ponerse de acuerdo entre ellos para decidir cómo debe realizarse la actividad laboral.

\* Por el contrario, "la supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás". En este caso, es una persona la que supervisa el trabajo o la que decide cómo debe realizarse la tarea.

\* El último tipo de coordinación es el de la normalización de la tarea, debiendo distinguir entre normalización de los procesos de trabajo, cuando el trabajo está programado; normalización de los resultados, cuando se especifican con claridad los resultados del trabajo que se está realizando, y, por último, la normalización de las habilidades, cuando dicha coordinación se busca mediante la preparación y formación en cuanto a la forma en que debe realizarse la tarea para conseguir un determinado producto y servicio.

Por lo tanto, de esta parte del programa se debe deducir que la división del trabajo y la coordinación son dos conceptos clave de cualquier organización. Conceptos que hacen referencia a cómo se distribuye el trabajo entre todas las personas que pertenecen a una organización, y cómo se coordina esa actividad para que formen un conjunto coherente orientado a unos objetivos concretos. Esta coordinación puede hacerse, como hemos indicado, mediante la adaptación mutua, mediante la supervisión directa o mediante la normalización de la tarea.

La siguiente cuestión considerada en el programa de la asignatura es )Cómo funciona la organización?, y en ella se estudian las distintas partes que componen la organización, las funciones que realizan estas parte y, por último, las relaciones que existen entre ellas.

Como comprobará el alumno de la asignatura, hay cinco partes fundamentales en la organización:

\* La primera es el núcleo de operaciones, que incluye a aquellos miembros de la organización implicados directamente en la producción de productos y servicios. Son los trabajadores del taller, los empleados de un banco que atienden al público, etc.

\* En el lado opuesto situaríamos al ápice estratégico, es decir, a la dirección, "que se ocupa de que la organización en su conjunto cumpla, efectivamente, su misión", y, también, de las relaciones con el entorno de la propia organización. Es decir, un trabajo interno que consiste en que la organización forme una unidad coherente y consiga sus objetivos; y un trabajo externo consistente en favorecer la relación de la organización con el resto de organizaciones.

\* Entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico debe mencionarse a la línea media de mando, constituido por un amplio espectro de directivos que transmiten información, órdenes y toman decisiones de acuerdo con sus competencia.

En el segundo nivel de la estructura organizativa, junto a esta línea media de mando, deben situarse dos partes adicionales de la organización: la tecnoestructura y el staff de apoyo.

\* La tecnoestructura trata de hacer más efectivo el trabajo del resto de la organización mediante alguna forma de normalización de la tarea; es decir, como hemos indicado anteriormente, mediante la indicación, bien, de cómo debe realizarse el trabajo, bien de qué resultados deben alcanzarse, o bien, de qué habilidades deben tenerse para realizar un trabajo determinado.

\* El staff de apoyo, por último, está compuesto por unidades de trabajo especializadas "cuya función consiste en proporcionar un apoyo al trabajo de la organización", como pueden realizarlo, por ejemplo, los equipos de asesoramiento jurídico, los sociólogos, los psicólogos, los economistas, etc.

Estas cinco partes de la organización están unidas entre sí mediante determinados elementos que son analizados profundamente en el libro de Mintzberg, como son la autoridad formal; el sistema de trabajo, control e información; la comunicación informal, de gran importancia en cualquier organización, incluso las más burocratizadas, y, por último, el sistema de toma de decisiones.

El siguiente bloque de temas trata de proporcionar las herramientas para actuar sobre la organización. Algunas de las preguntas que van a plantearse en esta parte son: ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto determinado? ¿hasta qué punto debe normalizarse el contenido del trabajo? o ¿cuál es el criterio de formación de las unidades de trabajo? y el tamaño de la unidad? ¿cuál es el poder de decisión de los miembros de la organización?

Para contestar a estas y otras preguntas parecidas deben tenerse en cuenta los parámetros de diseño, que son 9: especialización del trabajo, formalización del comportamiento, preparación y adoctrinamiento, agrupación de unidades, tamaño de la unidad, sistema de planificación y control, los llamados dispositivos de enlace, y la descentralización vertical y horizontal.

De estos parámetros podemos destacar:

- \* La especialización del trabajo es lo opuesto a la ampliación del trabajo o enriquecimiento de la tarea, y supone bien la partición de una actividad determinada en distintas tareas, o bien la separación entre la realización de dichas tareas y la administración de las mismas. En el primer caso una actividad determinada es dividida en distintas tareas, con lo cual se produce una división del trabajo, lo que produce, con frecuencia, la necesidad de mayor coordinación, y, por lo tanto, la diferenciación entre los que hacen el trabajo y los que lo coordinan o administran.

- \* El segundo de los parámetros de diseño es la formalización del comportamiento, que puede ser de tres tipos: la formalización del puesto, cuando la organización atribuye al puesto un comportamiento determinado, una forma de hacer el trabajo, y en este caso puede hablarse de burocratización; la formalización según la dinámica del trabajo, es decir, las instrucciones se dan antes de realizar cada trabajo concreto, y, por último, la formalización según reglas de trabajo, cuando se indica qué criterios generales se aplicarán en cada situación.

- \* Por otra parte, cuando hablamos de preparación queremos hacer referencia al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto de trabajo, mientras que en el adoctrinamiento se adquieren las normas y valores de la organización.

- \* El parámetro referido a la agrupación de unidades trata de responder a las preguntas ¿cómo agrupar y qué dimensiones deberá tener cada unidad?. Hay 6 criterios básicos de agrupación: el de los conocimientos que tienen los trabajadores, la función que realizan, p.e., el Dpto. de planificación; el momento en el que se realice el trabajo, p.e. los distintos turnos de una fábrica; atendiendo al criterio de los resultados, p.e., el Dpto. De publicaciones; el de clientes, como el Dpto. De Productos juveniles, y, por último la zona geográfica. Todos estos criterios se pueden reducir a dos: la agrupación según el mercado, que incluye los criterios según resultados, clientes y zona; y la agrupación funcional, que comprende los criterios de conocimiento, habilidades y funciones.

- \* El siguiente parámetro que debemos tener en cuenta en el diseño de la organización es el tamaño de la unidad. Con ello debemos decidir el ámbito de control, es decir, cuántos individuos deberán estar bajo el mando de cada directivo. En función de la respuesta podemos tener estructuras altas, y estructuras planas, cada una de las cuales tiene criterios muy diferentes de diseño.

- \* Para potenciar las relaciones no estrictamente jerárquicas dentro de la organización se han establecido los sistemas de planificación y control. El primero especifica el objetivo a lograr por una unidad o por la organización en su totalidad; el segundo, el sistema de control, determina si dicho objetivo se ha alcanzado.

- \* Con la misma finalidad de favorecer las relaciones no jerarquizadas, y por lo tanto de potenciar la flexibilidad, se han venido imponiendo los llamados dispositivos de enlace; es decir, grupos de trabajo, comités permanentes, coordinadores de trabajo, estructuras matriciales, etc. que cumplen una función muy importante ante situaciones de cambio y procesos de trabajo ad hoc.

- \* Por último, un parámetro fundamental en el diseño de la organización es el sistema de toma de decisiones. En definitiva, debemos decidir el grado de centralización o descentralización de la organización; o dicho en otras palabras, dónde y quién o quiénes deben tomar una decisión determinada.

El estudio de los 9 parámetros que hemos indicado nos proporciona un conocimiento suficiente para realizar el diseño de la organización, bien sean los puestos de trabajo, la llamada superestructura, los vínculos laterales o el sistema decisor.

Otra parte importante del programa considera la organización en relación con su entorno. Es decir, si anteriormente hemos estudiado los distintos elementos que conforman una organización, su estructuración efectiva depende en buena medida del entorno de la propia organización. Una organización no debe considerarse en sí misma, como si fuera algo independiente de lo que le rodea, sino, por el contrario, debe considerársela en interacción con otras organizaciones y en una situación concreta. Estos elementos, llamados factores de contingencia son: la edad, el tamaño, el sistema técnico, el entorno y el poder.

\* En cuanto a la edad, puede plantearse como hipótesis que cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.

\* Respecto al tamaño, cuando mayor sea la organización más compleja será su estructura; es decir, más especializadas sus tareas, más diferenciadas sus unidades.

\* El siguiente factor de contingencia es el sistema técnico o simplemente la tecnología. En las unidades didácticas se pone de manifiesta la importancia que tiene este factor en la estructuración de la organización. Dependiendo de que se aplique una tecnología u otra en la producción de los productos o servicios se tendrán organizaciones muy diferentes. "Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo y más burocrática será la estructura en el núcleo de operaciones".

\* En lo relativo al entorno, cabe distinguir cuatro tipos diferentes: entornos estables, dinámicos, complejos o simples, cada uno de los cuales influye en una estructura organizativa más o menos centralizada.

\* Por último, el libro de Mintzberg analiza la importancia de distintas formas de poder dentro y fuera de la organización: sobre todo las necesidades de poder de los miembros de la organización, y el control externo que se ejerce sobre la organización.

El último tema del programa de la asignatura se dedica al estudio de las configuraciones estructurales. Se estudian 5 tipos diferentes: la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la llamada forma divisional y la adhocracia.

\* La estructura simple corresponde a una organización poco desarrollada e indiferenciada en el sentido de que las cinco partes típicas de cualquier organización, a las que hemos hecho referencia con anterioridad, apenas se han definido. Suelen ser organizaciones jóvenes, pequeñas, con sistema técnico poco sofisticado y entornos sencillos.

\* La burocracia maquinal, por el contrario, es el polo opuesto: tareas altamente especializadas y rutinarias, procedimientos de trabajo sumamente formalizados. Esta configuración estructural es propia de organizaciones viejas y grandes.

\* La siguiente configuración estructural es la burocracia profesional. Lo más característico de este tipo de organizaciones es que sus trabajadores son profesionales, y que por lo tanto, la coordinación de su tarea se realiza mediante el conocimiento o las habilidades que tienen estos profesionales. Normalmente realizan tareas complejas.

\* La forma divisional de una organización consiste en la creación de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. En este tipo de organizaciones se pone el acento en los resultados, y por lo tanto suele haber un sistema de control muy desarrollado.

\* El último tipo de configuración estructural que se estudiará en el curso es la llamada adhocracia, que es propia de una organización orientada hacia la innovación, y, por lo tanto, no burocratizada. Es una organización adecuada para entorno complejos y dinámicos, que combina las habilidades de expertos con distinta formación mediante la formación de equipos de trabajo ad hoc.

## 5.BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Comentarios y anexos:

· Arroyo, Luis y Yus, Magali (2007), Los cien errores de la comunicación de las organizaciones (2ª ed.), ESIC editorial, Madrid

- Camp, Jim (2008), Diga No para obtener un Sí, Empresa activa, Barcelona
- Cruikshank, Jeffrey I. (2007), El modelo de Apple. 12 lecciones de la empresa más innovadora del mundo, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Duart, J.M. (2008), La universidad en la sociedad red, Editorial Ariel, Barcelona
- Etzioni, Amitai. (1986) Organizaciones modernas, Limusa, México.
- Lamberdi, Denis y Bailly, Olivier (2007), Ikea: un modelo desmontable, Editorial popular SA, Madrid.
- Lucas Marín, Antonio y Pablo García Ruiz. (2003). Sociología de las organizaciones. McGraw Hill.
- March, James G. y Simon, Herbert A. (1987). Teoría de la organización, Ariel, Barcelona.
- MAYNTZ, Renate (1987), Sociología de la organización, Alianza Universidad, Madrid.
- Michels, Robert (2003) Los partidos políticos: estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna, Amorrortu, Buenos Aires.
- PERROW, Charles (1991), Sociología de las organizaciones, McGraw-Hill, Madrid.
- Peters, Th. J. y Waterman R. H (1991) En busca de la excelencia, Folio, Barcelona.
- Pfeffer, Jeffrey (1987) Organizaciones y Teoría de la Organización, El Ateneo, Buenos Aires,
- Weber, Max. (1977). "Sociología de la dominación" en Max Weber. Economía y sociedad, Fondo de Cultura Económica, México,. págs: 695-752.

## 6.EVALUACIÓN

Habrará una única pruebas presencial:

La prueba presencial de TODO EL PROGRAMA se realizará en febrero de 2016, en una convocatoria extraordinaria. Para la preparación de la prueba es suficiente el estudio de los textos que figuran en la bibliografía obligatoria.

La prueba consistirá en 4 preguntas de las que el alumno tendrá que contestar a 3. El tiempo de examen es de 2 horas. Las preguntas deben desarrollarse ampliamente, sin que sirvan contestaciones esquemáticas.

Se podrá hacer un TRABAJO VOLUNTARIO para complementar el examen presencial, sobre una cuestión contemplada en el temario, y que deberá remitirse al equipo docente antes del 1 de febrero de 2016. La extensión aproximada sería de 25 páginas, y puede tener un carácter teórico o práctico. No es necesario decir que el trabajo debe ser personal y original, en caso contrario descontaría puntuación en la calificación final. El envío se hará por correo electrónico: [jdiaz@poli.uned.es](mailto:jdiaz@poli.uned.es)

## 7.HORARIO DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE

Se puede contactar con el profesor en el correo electrónico.

José Antonio Díaz Martínez: Teléfono: 91.398.70.84.

Correo electrónico: [jdiaz@poli.uned.es](mailto:jdiaz@poli.uned.es)