ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El impacto del estilo de gestión en los empleados y la estructura organizativa

El tema del liderazgo está conectado con el tema de los estilos de gestión. Un estilo de gestión es una forma relativamente permanente y repetitiva de la influencia de un superior en el comportamiento de sus subordinados para estimular y coordinar su actividad en un equipo y, por lo tanto, para lograr los objetivos que enfrenta la organización. El estilo de gestión suele ser un reflejo de los rasgos de personalidad del gerente o de su creencia en una gestión eficaz del personal. A menudo es producto de los rasgos de personalidad del supervisor, los rasgos de personalidad de los subordinados y la estructura del equipo de trabajo. La forma en que un líder de equipo ejerce la autoridad es extremadamente importante para la eficacia de los subordinados. Un gerente eficaz es aquel que proporciona a sus subordinados una sensación de poder en lugar de impotencia, que hace que los empleados controlen su comportamiento y se sientan responsables de él. Un buen gerente usa su autoridad para inspirar confianza en sí mismo.

Los estilos de gestión a veces se clasifican de manera diferente en la literatura. A menudo se mencionan los estilos de gestión: potencial y actual. El estilo gerencial potencial está formado por un conjunto de puntos de vista y creencias del gerente sobre los mecanismos de comportamiento de los subordinados y las formas de cumplimiento efectivo de su propia voluntad gerencial, aceptados por los superiores. El estilo gerencial potencial es un patrón racionalmente concebido del comportamiento organizacional del gerente hacia los subordinados para cumplir de manera óptima los roles gerenciales y alcanzar las metas establecidas. El estilo actual de dirección es un sistema integrado de métodos, técnicas y otras herramientas de influencia sobre los subordinados prácticamente formado y realmente aplicado, adaptado a los objetivos fijados, tareas realizadas y condiciones específicas de operación.

Las primeras clasificaciones de estilos de gestión en la literatura están asociadas con la investigación realizada por Kurt Lewin, Ronald Lipitt y Ralph K. White. Llevaron a cabo muchos experimentos para rastrear el impacto del uso de tres comportamientos distintos: autocrático, democrático y de no interferencia.

El estilo de gestión autocrático implica que un gerente imponga planes y pautas para su implementación. Se utiliza con mayor frecuencia en grandes empresas organizativas

centralizadas. Las decisiones provienen del más alto nivel de gestión y se transmiten a los niveles inferiores en forma de órdenes. El gerente autocrático establece las metas y tareas del grupo que conducen a su logro por sí mismo y divide el trabajo entre los participantes del grupo por sí mismo, rara vez delegando su autoridad para tomar decisiones. El estilo autocrático se caracteriza por la falta de libertad de los subordinados, una gran distancia en los contactos con los subordinados, que a menudo son tratados de manera objetiva. Se basa en el principio de autoridad jerárquica, estricta disciplina y obediencia. La ventaja de este estilo es la responsabilidad claramente definida, la capacidad de tomar decisiones rápidamente, falta de susceptibilidad a la influencia externa y el compromiso. La principal desventaja es la falta de participación de los subordinados en la implementación de las tareas.

El estilo democrático de gestión se caracteriza por el fuerte vínculo del líder con el grupo y la búsqueda de la aprobación de los subordinados, escuchando, fomentando opiniones y puntos de vista, así como cierta libertad en las acciones de los subordinados. Un líder dirige un grupo con una preocupación primordial por el bienestar de sus miembros. Suele ser cordial, abierto, conciliador, muestra confianza, explica sus decisiones, anima a las personas a participar en el proceso de toma de decisiones en cuanto a la fijación de los objetivos de la acción, las tareas que conducen a su ejecución y la división de actividades. Al mismo tiempo, él mismo participa en el trabajo realizado por el grupo. Tal líder tiende a evaluar al empleado de manera bastante positiva. Este estilo aparece en las descripciones de los empleados como ideal.

El estilo de gestión que no interfiere también se denomina evasivo, liberal, pasivo, laissez faire. Un gerente que no interfiere permite a los miembros del grupo la máxima libertad para completar sus tareas, pero no porque confíe en ellos, sino porque quiere estar tranquilo. Él mismo no toma ninguna decisión, no participa en el trabajo del grupo, evita juzgar sin importar si la evaluación sería positiva o negativa. Juega un papel amistoso pero pasivo. Responde a las preguntas de acuerdo con las expectativas del interrogador y no hace sus propias propuestas. Se limita a especificar la tarea y fijar un plazo para su realización, pero no se interesa por el curso de las cosas.

Uno de los autores polacos,estanislaoKwiatkowski, llegó a la conclusión de que la elección del estilo de gestión está influenciada por la forma en que el superior responsabiliza al gerente por sus acciones. El autor asocia esta responsabilidad con dos estilos de gestión: el estilo instruccional y el estilo basado en tareas.

El estilo instruccional consiste en limitar la libertad de los subordinados para elegir las formas de llevar a cabo las tareas que se les encomiendan. Además de una tarea

formulada con precisión, reciben pautas para su implementación (instrucciones). El gerente le da importancia aquí no solo a la tarea, sino también a la forma en que se realiza. El subordinado no es responsable del resultado, sino de la forma de actuar. losinstruccionesdada debe ser comprensible y detallada. También debe ser competente, lo que significa que el gerente debe superar al subordinado en términos de calificaciones profesionales. El control juega un papel especial en este estilo de gestión. Suele combinarse con la aplicación de sanciones a los empleados que violen el procedimiento operativo. Hay una ventaja cuantitativa de los castigos sobre las recompensas. Las personas no son juzgadas por los resultados obtenidos, sino por la confiabilidad de la ejecución de las instrucciones. Si los subordinados siguen exactamente las instrucciones del superior, él mismo es responsable del resultado.

El estilo de tarea consiste en instruir al subordinado para que realice una tarea, dejándole total libertad para elegir cómo completar esta tarea. Excluye un control riguroso sobre el curso de la acción. Si el superior ve que la acción del subordinado conduce claramente al despilfarro o es ineficaz, a lo sumo puede llamar su atención sobre ello. En tales casos, no debe usar un castigo severo. Una característica importante del estilo de gestión basado en tareas es el derecho de un subordinado a cometer un error. El estilo de tarea solo se puede usar con un cierto tipo de personas con altas calificaciones morales y profesionales. Se recomienda utilizar este estilo de liderazgo cuando el supervisor tiene dificultades para resolver un problema en particular y, por lo tanto, atrae a los subordinados generales que tienen información o calificaciones más relevantes que el gerente. Esta técnica también se usa cuando es necesario tomar una decisión difícil que es impopular entre los empleados, como la decisión de despedir a un empleado. En el estilo de gestión basado en tareas, el gerente se limita a crear las condiciones para que los subordinados realicen las tareas que se les asignan. No tiene que entrar en todos los detalles de la actividad. Aquí el gerente es responsable sólo de sus acciones, es decir, si ha definido con precisión las tareas, si ha elegido a las personas adecuadas para realizar estas tareas y si se ha esforzado por crear las condiciones que hacen posible realizar la tarea. el gerente se limita a crear condiciones para que los subordinados realicen las tareas que se les asignan. No tiene que entrar en todos los detalles de la actividad. Aquí el gerente es responsable sólo de sus acciones, es decir, si ha definido con precisión las tareas, si ha elegido a las personas adecuadas para realizar estas tareas y si se ha esforzado por crear las condiciones que hacen posible realizar la tarea. el gerente se limita a crear condiciones para que los subordinados realicen las tareas que se les asignan. No tiene que entrar en todos los detalles de la actividad. Aquí el gerente es responsable sólo de sus acciones, es decir, si ha definido con precisión las tareas, si ha elegido a las

personas adecuadas para realizar estas tareas y si se ha esforzado por crear las condiciones que hacen posible realizar la tarea.

El gerente moderno, si quiere ser efectivo, no puede limitarse a un solo estilo de gestión. Debe ser flexible dentro de cada estilo y modificar su comportamiento, analizar constantemente la realidad que lo rodea y elegir las formas de gestión de personas que sean más efectivas. Los gerentes modernos deben orientarse principalmente al desarrollo e independencia de los empleados, aplicando una nueva filosofía de liderazgo en equipo. Al hacerlo, deben tener en cuenta la estructura de la organización y ser conscientes del impacto del estilo o estilos adoptados en los empleados.[1].

Contratos de trabajo (normas específicas de cada país para la contratación y gestión del personal)

Contrato de trabajo - acto jurídico, que consiste en la realización por unanimidad del trabajador y del patrón de declaraciones de voluntad, que confirman la obligación del trabajador de realizar un determinado tipo de trabajo para el patrón y bajo su dirección, y en el lugar y tiempo designado por el a él. El empleador, por su parte, mediante un contrato de trabajo se obliga a emplear a un trabajador a cambio de una remuneración.

El contrato de trabajo debe hacerse por escrito. De lo contrario, el empleador debe, a más tardar el día en que el empleado comienza a trabajar, confirmar los arreglos presentados por escrito (partes del contrato, tipo de contrato, términos del contrato).

Las disposiciones del Código del Trabajo especifican los tipos de contratos de trabajo que pueden celebrarse con los empleados. El contrato de trabajo puede celebrarse:

- período de prueba,

- por un periodo indefinido,

[1]Żukowski P. (2001), Podstawowe metody i techniki organizacji i zarządzania: style kierowania. Varsovia; Zieleniewski J. (1982), Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacji i kierowania, Warszawa; 1982 http://mfiles.pl/pl/index.php/

-a plazo fijo.

El contrato de trabajo deberá indicar las partes del contrato, el tipo de contrato, la fecha de su celebración y las condiciones de trabajo y salario, en particular:

- tipo de trabajo;

- el lugar donde se realiza el trabajo;

- compensación por el trabajo correspondiente al tipo de trabajo, indicando los componentes de la compensación;

- Duración del tiempo de trabajo;

- la fecha de inicio de los trabajos.

El contrato de trabajo se extinguirá:

- por acuerdo de las partes,

- en el aviso

- sin previo aviso,

- después de la expiración del período por el cual se celebró,

- el día de la finalización de la obra, para cuya ejecución se concluyó.

La notificación de terminación del contrato de trabajo debe hacerse por escrito.

La declaración del empleador de rescisión del contrato de trabajo por tiempo indefinido o rescisión del contrato de trabajo sin previo aviso debe indicar el motivo que justifica la rescisión del contrato de trabajo y debe incluir una instrucción sobre el derecho del empleado a apelar ante los tribunales laborales.[2].

Estructura de la empresa y roles y responsabilidades más típicos

Estructura organizativa– La forma de organización formal de la empresa, un conjunto de elementos (células organizativas: cargos, departamentos, partes separadas por la propia empresa) y vínculos entre ellos (flujos de información, divisiones formales de responsabilidades, afiliaciones, etc.). La estructura de una organización es una forma de definir formalmente las relaciones y dependencias entre sus participantes[3].

[2]https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-umowa-o-prace

[3]Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014). Klasyka teorii zarządzania. Ćwiczenia, przykłady, irritable, s. 89.

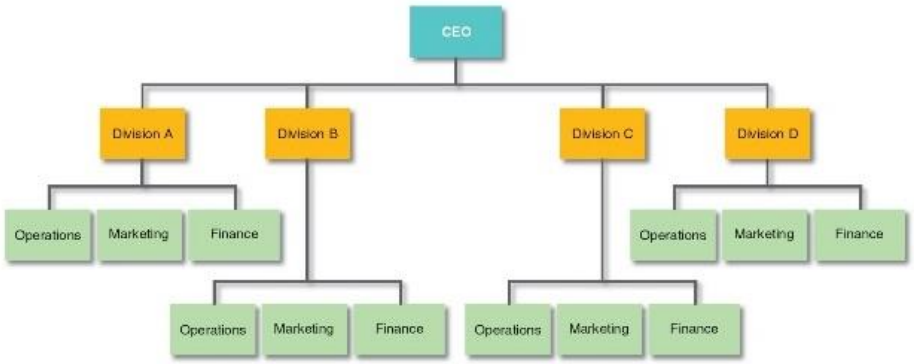
Los diferentes tipos de estructuras organizativas se distinguen utilizando diferentes criterios.[4]:

(a) tipos básicos de estructuras organizativas:

Estructura divisional- pertenece al grupo de estructuras intermedias, lo que se debe a que en esencia es una estructura jerárquica, pero a la vez es un paso hacia estructuras orgánicas, que se caracterizan por una mayor flexibilidad y una mayor diferenciación, adecuadas a las condiciones del medio ambiente. Algunos autores llaman a veces a la divisionalización descentralización federal.

La estructura divisional es muy utilizada en las grandes organizaciones económicas, sobre todo en las multinacionales, lo que se debe a sus múltiples ventajas. Acerca los centros de decisión a los lugares donde surgen los problemas a resolver. Como resultado, las decisiones se toman más rápido y un buen conocimiento de las expectativas del entorno inmediato y de las condiciones, tanto externas como internas, en las que opera un segmento particular de la organización facilita la toma de decisiones correctas. También es importante señalar que la gran independencia de los gerentes de división y su responsabilidad en los resultados finales tienen un efecto motivador, que desencadena los motivos de los desafíos a emprender y la satisfacción de resolver problemas complejos.[5]. Una estructura divisional consta de unidades más pequeñas y manejables. Son supervisados por una junta directiva que "los apoya con servicios financieros y legales[6]" y "supervisa, coordina y controla"[7].

Figura 1. Ejemplo de estructura divisional



[4]Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2012). Podstawy zarzadzania. Teoria i ćwiczenia, Varsovia.
[5]Korzeniowski LF (2011), Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, s. 176
[6]Michalski E. (2013), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Warszawa, s. 182.
[7]Ibídem, s. 183.

Estructura de la tarea (proyecto)/ estructura de desglose del trabajo: es una descripción jerárquica de las actividades y tareas requeridas para completar el proyecto. Suele constar de tres niveles:

- dividir el proyecto en fases,
- división de fases en etapas,
- división de etapas en tareas.

El número de niveles depende de la complejidad del proyecto y del nivel de riesgo. En el caso de proyectos más difíciles, normalmente se prepara una estructura de tareas más detallada (con más niveles).

También es posible preparar estructuras en cascada, en las que distinguimos estructura principal y estructuras detalladas.

La estructura de tareas tiene cuatro usos. Está:

1) herramienta de proceso de pensamiento (planificación y diseño): ayuda al gerente del proyecto y al equipo del proyecto a visualizar cómo se llevará a cabo y administrará el trabajo de manera efectiva,

2) herramienta de diseño de arquitectura (ilustración gráfica del trabajo en un proyecto): muestra cómo se interrelacionan las diversas partes,

3) una herramienta de planificación: sirve al equipo del proyecto como una presentación detallada de un conjunto de tareas que deben realizarse para completar el proyecto,

4) una herramienta para informar sobre el estado del proyecto (los niveles más altos de actividades resultan de las actividades en los niveles más bajos): definición de puntos de control contra los cuales se informará el progreso del trabajo en el proyecto [8].

La estructura de desglose del trabajo es la base de la planificación porque le da al equipo la información para:

- hacer una división de responsabilidades,

- asignar tareas a recursos específicos,

- estimar el tiempo necesario para completar tareas individuales y el horizonte de tiempo general del proyecto,

[8]Golany B., Shtub A., (2001), Estructura de descomposición del trabajo, Instituto de Tecnología de Israel.

- Desarrollar un presupuesto para el proyecto,

- organizar un sistema de seguimiento y crear un informe sobre el progreso realizado y los recursos financieros utilizados,

- previsión de los gastos necesarios para completar un proyecto o hito,

- identificar y analizar problemas relacionados con el plan del proyecto.

Estructura matricial- se cuenta como una de las formas de estructuras organizativas de la empresa. Se basa en la superposición de dos criterios de integración. Los departamentos funcionales son la base para crear una matriz. Después de su determinación, se seleccionan conjuntos de grupos y se superponen al esquema preparado. Según el perfil de actividad de la empresa, el criterio clave para separar los grupos mencionados es un producto o un departamento temporal que se ocupa de una tarea específica.

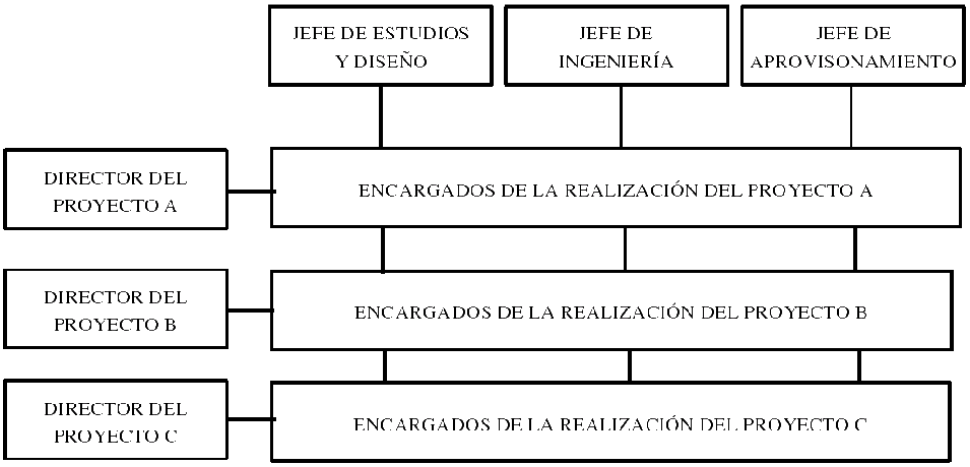
La estructura matricial se utiliza cuando existe la necesidad de implementar ciertos proyectos especiales, que requieren el establecimiento de equipos de proyecto. Los miembros de estos equipos son empleados de unidades organizativas permanentes.

La estructura matricial se puede utilizar cuando el entorno externo de la empresa ejerce una fuerte presión sobre ella, por ejemplo, en el caso de una fuerte competencia en el mercado. Al tomar una acción integral de todas las celdas de la estructura de la matriz, es posible llamar la atención de los consumidores de manera rápida y efectiva sobre los bienes producidos por la empresa. Otra aplicación de esta estructura puede ser en la situación en la que se procesan innumerables cantidades de datos e información en la empresa. El uso de esta estructura facilita enormemente la división de responsabilidades y la coordinación de las tareas realizadas[9].

Figura 2. Estructura matricial

[9]Griffin RW (2017), Podstawy zarządzania organizacjami, Varsovia.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL



Estructura híbrida (mixta)- en un sentido amplio, significa la coexistencia en una estructura de características características de varias soluciones estructurales típicas, por ejemplo, el funcionamiento de grupos de trabajo junto a la parte estable de la estructura funcional o el equipamiento de la estructura matricial con una división organizativa funcional independiente, etc.[10].

Hay muchas razones para que una empresa u otra entidad considere una estructura organizativa híbrida. Una es la capacidad de ser flexible. Si bien conserva los elementos autoritarios que se encuentran en una estructura jerárquica, un híbrido también permitiría que diferentes departamentos disfruten de mayor autoridad y responsabilidad en áreas particulares. Con este modelo, la empresa estaría mejor equipada para reconocer y actuar sobre las oportunidades más rápidamente, sin tener que esperar el permiso de los superiores de la empresa u organización. Al mismo tiempo, los controles y equilibrios establecidos ayudan a garantizar que ningún departamento pueda tomar medidas que, en última instancia, perjudiquen los intereses del resto de la empresa.[11].

b) por rango de liderazgo y número de niveles gerenciales:

Estructura plana- hay pocos niveles de gestión en él, el tramo de gestión es grande y las unidades organizativas son mucho más numerosas que en la estructura delgada. La ventaja de una estructura plana es que los empleados son muy independientes. La

[10]Nalepka A. (2001), Struktura organizacyjna, Cracovia.
[11]https://www.netinbag.com/pl/business/what-is-a-hybrid-organizational-structure.html.

desventaja puede ser que un empleado que no está debidamente preparado para tomar decisiones puede tomar acciones que no siempre están alineadas con los objetivos de la organización.

Estructura esbelta- en él hay muchos niveles de gestión, el alcance de la gestión es pequeño, las células son pequeñas, pero hay una gran cantidad de gerentes de diferentes niveles. Las ventajas de la estrategia esbelta son: la posibilidad de un control preciso y actual del trabajo de los subordinados, incluida la influencia directa del gerente sobre el empleado. En este tipo de estrategia, el empleado también tiene amplias oportunidades de ascenso vertical. Las desventajas son el largo flujo de información y el potencial de distorsión. Esta estructura no se adapta rápidamente a los cambios, por ejemplo, en caso de enfermedad o incompetencia de uno de los gerentes, se rompe la cadena y hay dificultades para adaptar la organización a la nueva situación.

c) clásico:

estructura lineal- Pertenece a las soluciones estructurales clásicas. En una estructura lineal, hay dos tipos de puestos: gerente y trabajador. Un gerente puede administrar un cierto número de trabajadores. En los niveles superiores, el gerente dirige a los gerentes de nivel inferior. Cada trabajador de la organización tiene un solo supervisor, lo que reduce la posibilidad de conflictos de órdenes. La comunicación vertical (jefe-empleados y viceversa) utiliza la llamada ruta de servicio. La ruta del servicio implica la transferencia de información a través de todos los niveles sucesivos de gestión. Así, si un empleado quiere pasar información al director de la empresa, esta información será previamente recibida (y leída) por el superior inmediato del empleado.

Estructura funcional- se crean bloques funcionales, marcados por autoridad y responsabilidad por los resultados de sus acciones. Las unidades de línea difieren de las funcionales en la integración de funciones de gestión de objetos, un conjunto de poderes y responsabilidades. La estructura funcional implementa el principio de separación y mantenimiento de funciones entre unidades estructurales, se supone que cada unidad de línea de un nivel inferior está subordinada a varios superiores de nivel superior, quienes realizan funciones de control.

Línea - estructura de personal- permite mantener el principio de gestión unipersonal (cada empleado tiene un solo superior), pero al mismo tiempo proporciona una mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del negocio. También introduce un elemento de motivación para la cooperación entre todos los miembros de la organización. Sin embargo, en el caso de una estructura de personal de línea desarrollada, pueden surgir conflictos entre los gerentes de línea y de personal.. Los

gerentes de línea deben tener al menos suficiente conocimiento para transmitir instrucciones expertas al personal sin distorsiones. Esto se debe a que no hay forma de que un experto los comunique directamente.[12].

d) moderno:

Estructura del proceso- En una estructura de procesos, los gerentes tradicionalmente entendidos se deshacen de sus deberes operativos de decidir quién debe hacer qué y cuándo, para que puedan enfocarse en el desarrollo de la empresa y apoyar a sus empleados. Apoyando, no controlando. La estructura de procesos puede coexistir con la estructura jerárquica, sin embargo, en las organizaciones turquesa la reemplaza por completo.

Estructura de red- el trabajo en una estructura de red requiere de los gerentes "una gran habilidad para sintetizar material de información disperso" (cómo compartir con otros su conocimiento experto, cómo refrescarlo y actualizarlo para acortar la duración de los proyectos), la habilidad de crear conexiones informales dentro la empresa, una alta capacidad para controlar el flujo de información dentro de la organización, y la capacidad de crear y vigilar los límites de las actividades de los equipos o empleados individuales[13].

Estructura virtual- Las relaciones en red y la posibilidad de una comunicación rápida entre los socios, posibilitada por las redes de comunicación e información, son muy importantes. Estas redes son la base de las organizaciones virtuales. La dinámica del entorno pone constantemente nuevos obstáculos a las organizaciones. Deben mantenerse al día con los cambios constantes y asimilar tecnologías de la información innovadoras debido al rápido desarrollo del mercado de TI. En tal organización, importa quién y en qué nivel de la jerarquía se encuentre, todas las partes interesadas son iguales. La distribución del trabajo y el control del curso de una determinada orden pertenecen a la empresa, que comunicación otras partes interesadas. En cuanto a la duración de la existencia de la organización virtual, no se puede definir estrictamente. La organización existirá tanto tiempo como será necesario para la realización del pedido o compromiso dado, que es la razón de una variación tan grande.

estructura fractal- dentro de la organización fractal, se establecen pocos grupos, que están involucrados en la creación de objetivos y en la dirección de la forma en que deben actuar las unidades individuales. Aquí podemos distinguir dos niveles, porque a nivel demacrofractales Los gerentes se ocupan de la organización de toda la empresa,

[12]Nalepka A. (2001), Struktura organizacyjna, Cracovia.

[13]Sułkowski Ł. Sikorski Cz.(2014), Metody zarządzania kulturą organizacyjną, Warszawa s. 168.

mientras que a nivel demicrofractales solo una parte del grupo coordina, y son ellos quienes determinan las formas de actuar y resolver los problemas de redes dadas. Un rasgo característico es la autosuficiencia de los datos fractales, porque aunque los individuos están abiertos a otros grupos, utilizan primero sus propios recursos antes de buscar los recursos de los demás. El trabajo en equipo también es importante en una organización fractal.

e) en vista de la división de tareas:

Estructuras tipo U (unitarias)- en esta solución se crean divisiones individuales en el departamento funcional, por ejemplo, gestión de recursos humanos, marketing, logística, producción. Aquí se mantiene la uniformidad de los pedidos. La función de coordinación generalmente la realiza el gerente general, por ejemplo, el gerente general o una persona designada por él. La organización funcional significa ante todo una división horizontal del proceso integrado en unidades operativas especializadas. Estas unidades son homogéneas, en ámbito de ejecución, en sus competencias.

En esta estructura, ninguna de las divisiones funcionales puede existir de forma independiente. Deben trabajar juntos. Sin embargo, cada vez más, las organizaciones están interactuando no con una división en su organización matriz, sino con organizaciones separadas funcionales especializadas, por ejemplo, servicios legales, administración financiera, organización recreativa, servicios médicos.

Estructura tipo M (multidivisional)- se basa en numerosas unidades independientes en áreas interrelacionadas dentro de una organización más amplia. Esto es lo opuesto a la estructura tipo H. Aquí, algunas áreas están extremadamente descentralizadas, hasta el nivel de la unidad operativa, mientras que otras están al nivel de toda la empresa.

Estructura tipo H (sostenimiento)- se basa libremente en agrupar puestos de trabajo por producto. Cada organización o división de la organización está dirigida por un gerente general. El gerente general es evaluado por el desempeño económico de su organización subordinada y actúa independientemente de los demás. Por ejemplo, una organización produce automóviles y otra organización relacionada con ella es un banco, luego es un astillero y así sucesivamente.

f) por la configuración estructural:

Estructura simple- es por lo demás una estructura lineal

Figura 3. Estructura lineal

burocracia maquinal- se basa en la estandarización del proceso de trabajo. Las tareas de los empleados son rutina. La división del trabajo, la formalización, la especialización son de largo alcance. El control es la obsesión de tal organización. Ejemplos de burocracia mecánica son: oficinas, corporaciones, comida rápida.

burocracia profesional- se basa en la estandarización de los conocimientos y habilidades profesionales. Está centralizado, generalmente realiza tareas difíciles que requieren habilidades especializadas. Los empleados ejecutivos tienen contacto directo con los clientes. A menudo trabajan de forma independiente (independientemente de otros empleados). La capacitación y estandarización del conocimiento y la cultura de los empleados juega un papel importante. Los ejemplos incluyen hospitales, universidades[14].

Estructura divisional- Pertenece a las estructuras organizativas básicas.

adhocracia- es un ambiente de trabajo innovador, dinámico y creativo. Sobre todo, la Cultura de la Adhocracia promueve la libertad y la innovación individual. Se alienta a los empleados a experimentar y ofrecer nuevas ideas, y se considera que los líderes toman riesgos. En última instancia, la organización se esfuerza por crecer y crear

[14]Jemielniak D., Latusek D. (2005), Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw, Warszawa, s. 95.

nuevos productos. Su medida de éxito es si pueden anticipar las necesidades del mercado y desarrollar nuevas soluciones para satisfacer esa demanda.

●estructura de la misión

●estructura política.

Información Adicional

Glosario

Estructura organizativa- la forma de organización formal - un conjunto de elementos (unidades organizativas (departamentos u otras partes separadas) dentro de la organización) y vínculos entre ellos (flujos de información, división formal de responsabilidades, afiliaciones, etc.

Contrato de empleo- un acto jurídico que consiste en la presentación de declaraciones de voluntad unánimes por parte del trabajador y del empleador, en las que el trabajador se compromete a realizar personalmente un trabajo para el empleador bajo su dirección y en el lugar y tiempo que él determine, y el empleador a pagar la retribución pactada.

Prácticas/referencias/fuentes

esp Golany B., Shtub A., (2001), Estructura de descomposición del trabajo, Instituto de Tecnología de Israel.

Griffin RW (2017), Podstawy zarządzania organizacjami, Varsovia.

https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-umowa-o-prace.

https://www.netinbag.com/pl/business/what-is-a-hybrid-organizational-structure.html.

Jemielniak D., Latusek D. (2005), Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw, Warszawa.

Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014). Klasyka teorii zarządzania. Ćwiczenia, przykłady, irritable.

Korzeniowski LF (2011), Podstawy zarządzania organizacjami, Varsovia.

Michalski E. (2013), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Varsovia.

Nalepka A. (2001), Struktura organizacyjna, Cracovia.

Sułkowski Ł. Sikorski Cz.(2014), Metody zarządzania kulturą organizacyjną, Warszawa.

Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2012). Podstawy zarzadzania. Teoria i ćwiczenia, Varsovia.

Zieleniewski J. (1982), Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacji i kierowania, Warszawa;1982 http://mfiles.pl/pl/index.php/.

Żukowski P. (2001), Podstawowe metody i techniki organizacji i zarządzania: style kierowania. Varsovia.