

Organización del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TEMA 1

La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

Objetivo

- I. **Introducir al alumno en el conocimiento del funcionamiento interno de las organizaciones:**
 1. Entender el significado y papel de los mecanismos de coordinación en la empresa.
 2. Conocer las partes fundamentales en las que se descompone una organización.
 3. Establecer la relación entre mecanismos de coordinación y partes de la misma.

Esquema del tema

1. Introducción

1. Concepto de organización, elementos, diseño organizativo, enfoque de contingencias, eficacia y eficiencia, etc.

2. Los mecanismos de coordinación

1. Concepto, tipos y descripción: adaptación mutua, supervisión directa y normalización de los procesos, de las habilidades, de los resultados y de los valores.

3. Las partes de la organización

1. Concepto, enumeración y descripción de las partes de la organización: ápice estratégico, núcleo de operaciones, línea media, *staff* de apoyo y tecnoestructura.

4. Mecanismos y partes de la organización

-
- Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

Bibliografía del tema

- ▶ Tamayo Gallego, J.A. (2000). *Organización*. Sevilla: Edición digital @ tres.
 - ▶ Capítulos 1 y 2.
- ▶ Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
 - ▶ Capítulos 1 y 2.

1. Introducción: concepto de organización

- ▶ **Organización.** Sistema de personas y medios integrados para la consecución de uno o varios objetivos. Aspectos a destacar:
 - ▶ Es un sistema, es decir, conjunto de elementos interrelacionados entre sí.
 - ▶ Está compuesta por personas, las cuales emplean determinados recursos.
 - ▶ Se ha de encaminar a la consecución de un **objetivo**.

-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

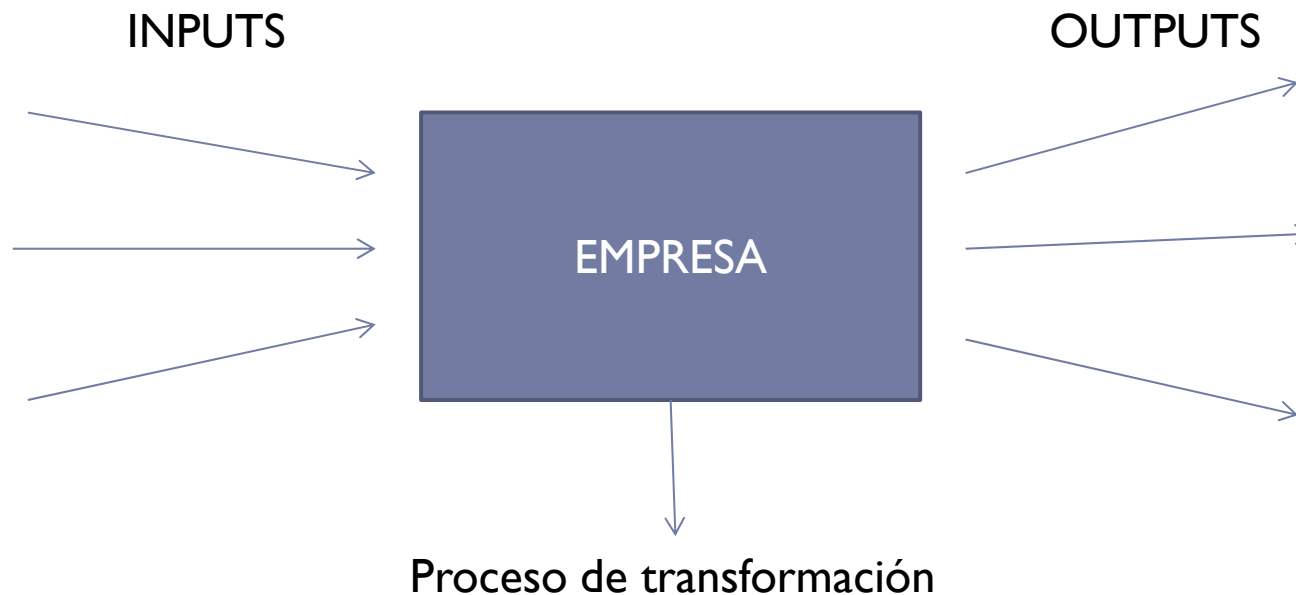
1. Introducción: concepto de organización

- ▶ Es un sistema, es decir, conjunto de elementos interrelacionados entre sí.
- ▶ Es un sistema abierto.



-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

1. Introducción: concepto de organización



- **Físico-técnico o mecánico**, en tanto que transforma materias primas en productos terminados.
- **Financiero**, al transformar ahorro en capital productivo.
- **Mental**, porque la empresa procesa información.

1. Introducción: concepto de organización

- ▶ Fayol (1987) describió la organización como un sistema de funciones. Entre las más importantes pueden destacarse:
 - ▶ Producción / fabricación / operaciones
 - ▶ Marketing / comercial / mercadotecnia / ventas
 - ▶ Financiera
 - ▶ Contable
 - ▶ Gestión de recursos humanos
 - ▶ Investigación y desarrollo (I+D)
 - ▶ Seguridad
 - ▶ Etc.

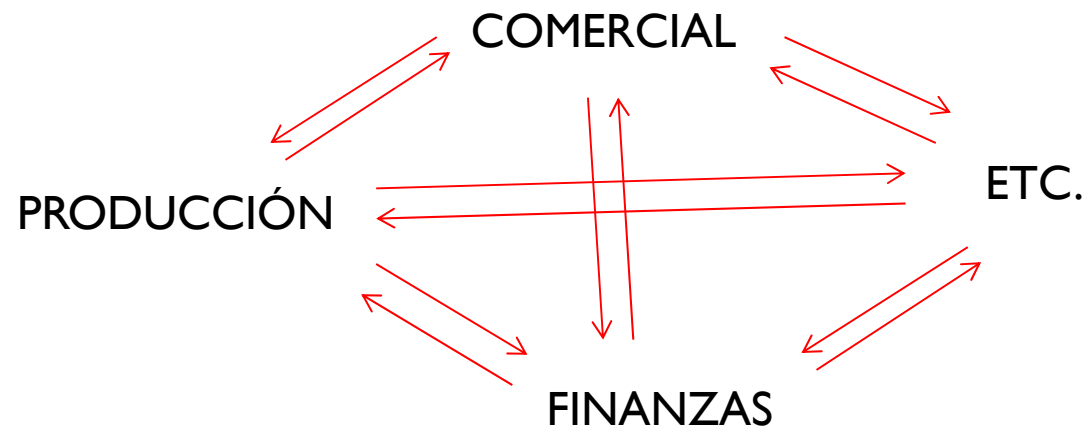
FUNCIONES → DEPARTAMENTOS → SUBSISTEMAS

-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

1. Introducción: concepto de organización

FUNCIONES → DEPARTAMENTOS → SUBSISTEMAS

- ▶ Es un sistema, es decir, conjunto de elementos **interrelacionados** entre sí.

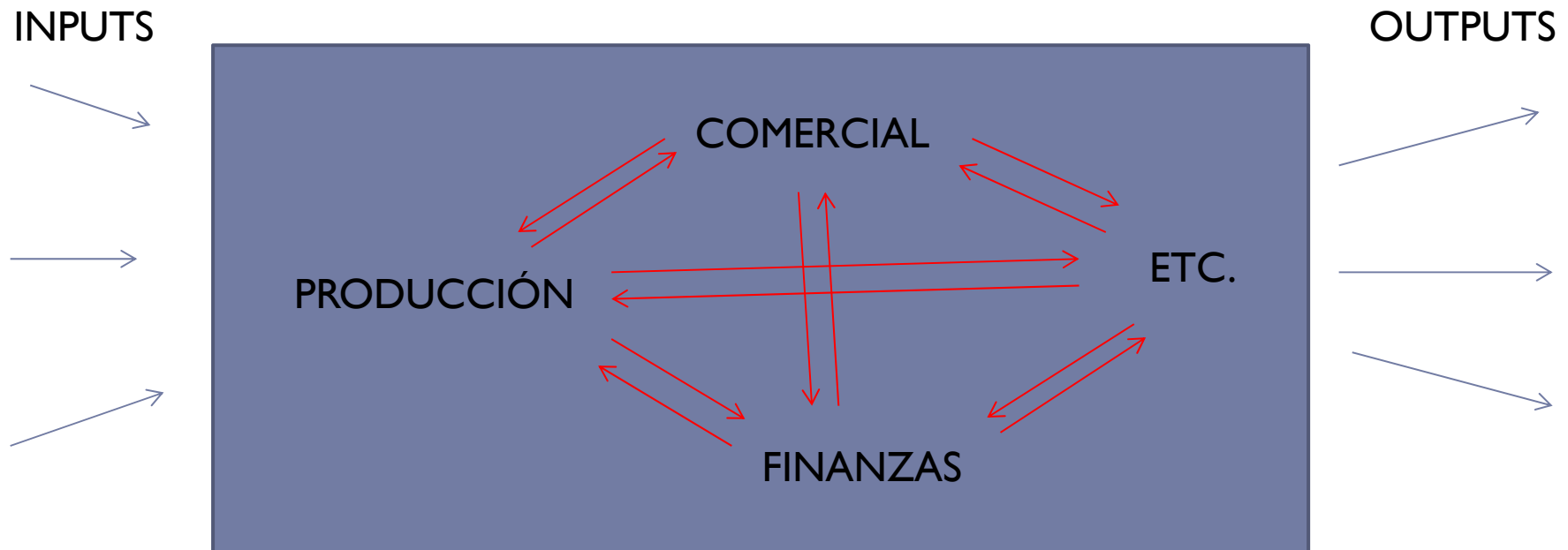


-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

1. Introducción: concepto de organización

FUNCIONES → DEPARTAMENTOS → SUBSISTEMAS

- ▶ Es un sistema, es decir, conjunto de elementos interrelacionados entre sí.



-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

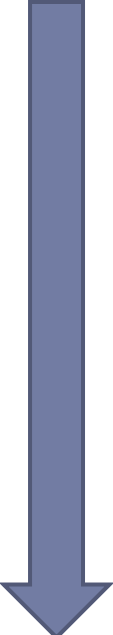
1. Introducción: concepto de organización

- ▶ La organización ha de buscar la eficacia y la eficiencia.
 - ▶ **Eficacia.** Relación entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos.
 - ▶ Grado de consecución de los objetivos.
 - ▶ **Eficiencia.** Relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.
 - ▶ Grado de aprovechamiento de los recursos.
 - ▶ *Desempeño*: medida de eficacia y eficiencia.
 - ▶ Eficacia y eficiencia son conceptos *independientes*.

-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

1. Introducción: concepto de organización

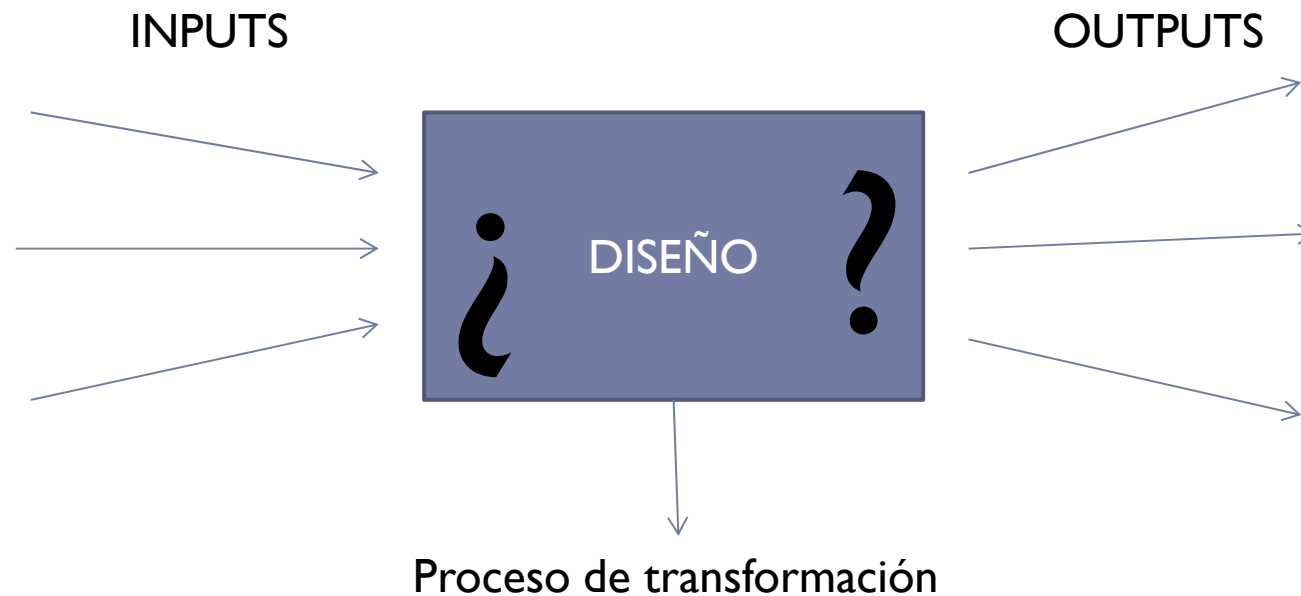
- ▶ Para lograr la eficacia y la eficiencia, se han de realizar las etapas del proceso administrativo:

- 
- ▶ **Planificación.** Fijación de objetivos y planes para alcanzarlos.
 - ▶ **Organización.** Creación de una estructura material y humana que permita alcanzar los objetivos fijados.
 - ▶ **Dirección.** Influencia sobre las personas para que dirijan sus esfuerzos a la consecución de los objetivos.
 - ▶ **Control.** Actividades encaminadas a garantizar que los objetivos se están cumpliendo.

LOGRO DE LOS OBJETIVOS

-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

1. Introducción: concepto de organización



-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

1. Introducción: concepto de organización

- ▶ No existe un diseño organizativo ideal para todas las situaciones o para todos los momentos.

- ▶ ¿Qué factores afectan al diseño organizativo?
 - ▶ El entorno. Dinamismo y complejidad.
 - ▶ Sistema técnico o tecnología. Tecnología y normalización.
 - ▶ Tamaño de la organización.
 - ▶ Estrategia.
 - ▶ Otros ...

Factores de contingencia
Tema 6

-
- ▶ Tema 1. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

1. Introducción: concepto de organización

▶ Factores de contingencia:

- ▶ Cada variable incide en el diseño de forma diferente.
- ▶ La importancia relativa de una determinada variable puede variar en el tiempo.
- ▶ Algunas variables inciden directamente y otras indirectamente.
- ▶ La incidencia de los factores de contingencia no suele ser instantánea, ni siempre automática.
- ▶ El factor de contingencia ha de ser percibido por alguien de la organización.

1. Introducción: concepto de organización

- ▶ **Diseño organizativo.** Tras la formulación de los objetivos, es el primer problema al que los gestores se enfrentan.
- ▶ El diseño no concluye una vez que la organización se ha creado, sino que su necesidad se mantiene a lo largo de su vida.
- ▶ Un nuevo sistema (organización rediseñada) debe:
 - ▶ Ser al menos tan eficaz como el antiguo.
 - ▶ Ser al menos tan eficiente como el antiguo.

2. Los mecanismos de coordinación

- ▶ Principio de división del trabajo.
 - ▶ Implica grandes incrementos de productividad.
 - ▶ Incremento de la destreza del trabajador al realizar una tarea simple.
 - ▶ Se ahorra tiempo al no tener que cambiar de una tarea a otra.
 - ▶ Surge la posibilidad de utilizar máquinas apropiadas para facilitar el trabajo.
- ▶ La especialización y división del trabajo es fundamental, pero es necesaria la búsqueda de mecanismos que faciliten la coordinación de las diferentes tareas que han surgido de dicha división del trabajo.

2. Los mecanismos de coordinación

- ▶ La creación de mecanismos de coordinación tiene una finalidad clarísima:

MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA

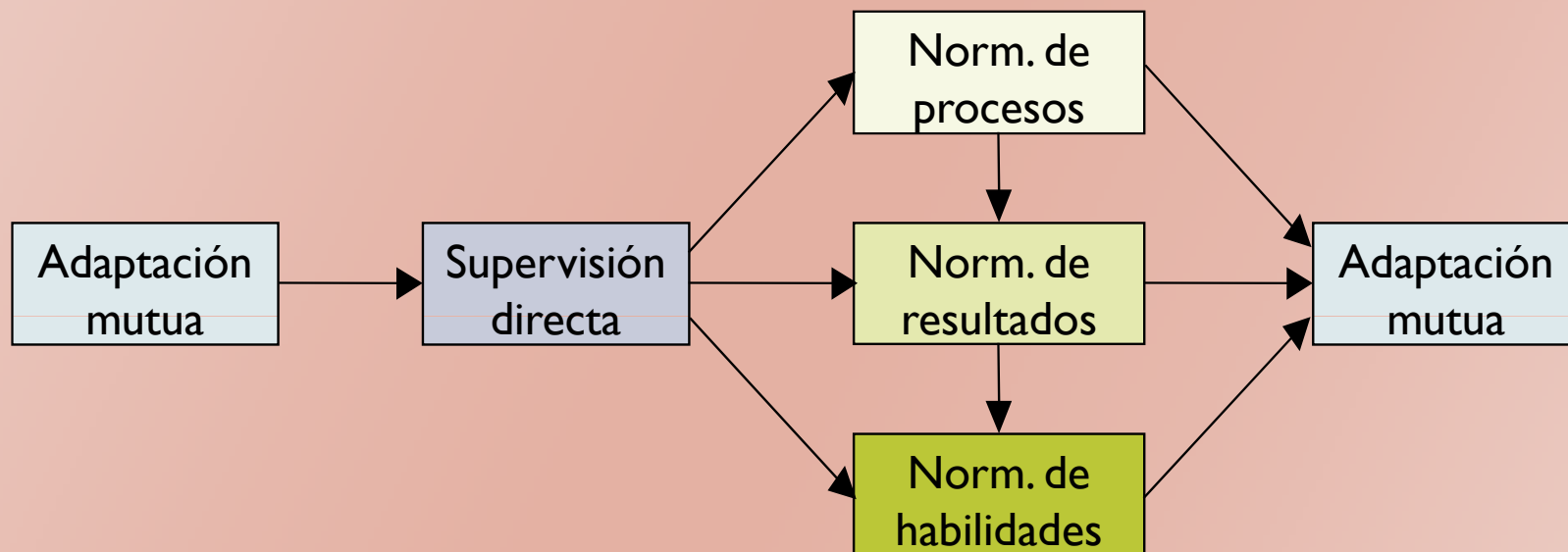
-
- ▶ Tema 1. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

2. Los mecanismos de coordinación

Secuencia de los mecanismos de coordinación

(determinada por la complejidad de la organización)

Norm. de Valores
(no depende de la
complejidad)



2. Los mecanismos de coordinación: adaptación mutua

- ▶ Consiste en el uso de la **comunicación informal** para resolver problemas o cuestiones relacionadas con el trabajo (coordinar el trabajo).
- ▶ Es un mecanismo sencillo y flexible.
- ▶ Suele ser utilizado en:
 - ▶ Organizaciones pequeñas o muy pequeñas.
 - ▶ Tareas muy simples.
 - ▶ Organizaciones flexibles con trabajos muy complejos (empresas de alta tecnología).

2. Los mecanismos de coordinación: supervisión directa

- ▶ La supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás.
- ▶ El supervisor da instrucciones y controla las acciones de sus subordinados.
- ▶ El supervisor, como cerebro único, coordina y controla el trabajo de los demás.
- ▶ Mecanismo vital para la supervivencia de cualquier organización.
- ▶ Mecanismo presente en todos los niveles de la organización.

2. Los mecanismos de coordinación: normalización

- ▶ La coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo al establecerse éste, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada.
- ▶ Pueden normalizarse:
 - ▶ Los procesos de trabajo. Normalización de procesos.
 - ▶ Los *inputs*. Normalización de habilidades.
 - ▶ Los *outputs*. Normalización de resultados.

Normalización ~ Programación

-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

2. Los mecanismos de coordinación: normalización de los procesos de trabajo

- ▶ Se consigue la coordinación en la organización mediante el uso de procedimientos y normas de actuación en el trabajo.
- ▶ Los que se encargan de normalizar, generalmente pertenecen a la tecnoestructura.
- ▶ Los trabajos que se normalizan suelen ser aquellos que están muy *especializados horizontalmente*. En estos casos la normalización permite aumentar la productividad en el trabajo.
- ▶ Con la normalización se busca que la forma de hacer el trabajo sea la correcta.
- ▶ La normalización de procesos se centrará directamente en la forma de realizar las actividades de transformación.

2. Los mecanismos de coordinación: normalización de resultados

- ▶ En este caso se especifican los resultados que han de obtenerse, dejando libertad al operario en cuanto al cómo.
- ▶ Se normalizan los resultados al especificarse los mismos (dimensiones y características), lo cual puede hacerse cuando los *outputs* o salidas son perfectamente identificables.
- ▶ Al especificarse los resultados que debe obtener cada operario, indirectamente estamos coordinando las actividades de los mismos.
- ▶ La normalización de los resultados regulará los *outputs* organizativos.

2. Los mecanismos de coordinación: normalización de habilidades

- ▶ Coordina la organización al hacer previsible el trabajo de los individuos cuyo trabajo tiene naturaleza profesional.
- ▶ Las habilidades (y los conocimientos) se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.
- ▶ La normalización hace más previsible el trabajo en la organización y reduce la necesidad del uso de mecanismos de coordinación como la supervisión directa, ya que el profesional sabe cómo ha de resolver un problema sin necesidad de que el directivo le diga lo que tiene que hacer.
- ▶ La normalización de habilidades preparará o formará a los trabajadores, siendo estos conocimientos un *input* importante en el proceso de transformación.

2. Los mecanismos de coordinación: normalización de valores

- ▶ También conocido como normalización de normas.
- ▶ Coordinación de los trabajadores gracias a las creencias y valores que comparten.
- ▶ La normalización de valores incide en la cultura organizacional, definiendo consiguientemente el comportamiento de la misma.

2. Los mecanismos de coordinación

▶ Coordinación del grupo:

▶ **Interna** o intrínseca

- ▶ La adaptación mutua surge en el interior del grupo. Se genera entre los miembros del grupo que han de coordinarse.

▶ **Externa** o extrínseca

- ▶ Las normalizaciones. Son impuestas desde la tecnoestructura. En el caso de la de valores, desde toda la organización.
- ▶ La normalización de valores y la de habilidades comienzan siendo externas y acaban siendo internas al ser interiorizadas por los individuos.
- ▶ La supervisión directa. Tiene la doble consideración.
 - ▶ El directivo es miembro de la unidad que dirige, pero a la vez es miembro de una unidad de orden superior.

3. Las partes de la organización

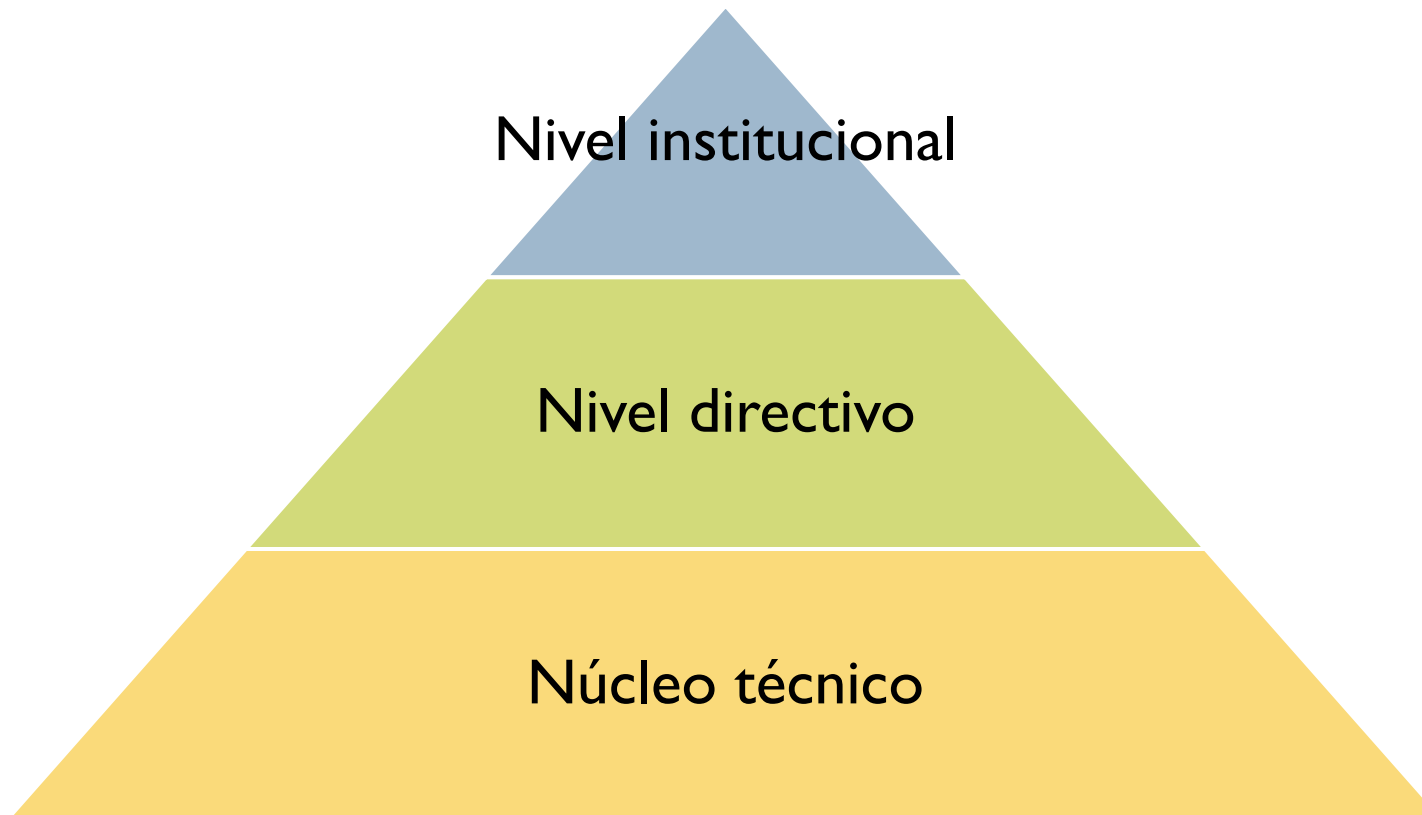
- ▶ **Diferentes enfoques.**
 - ▶ Según criterio de diferenciación vertical



-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

3. Las partes de la organización

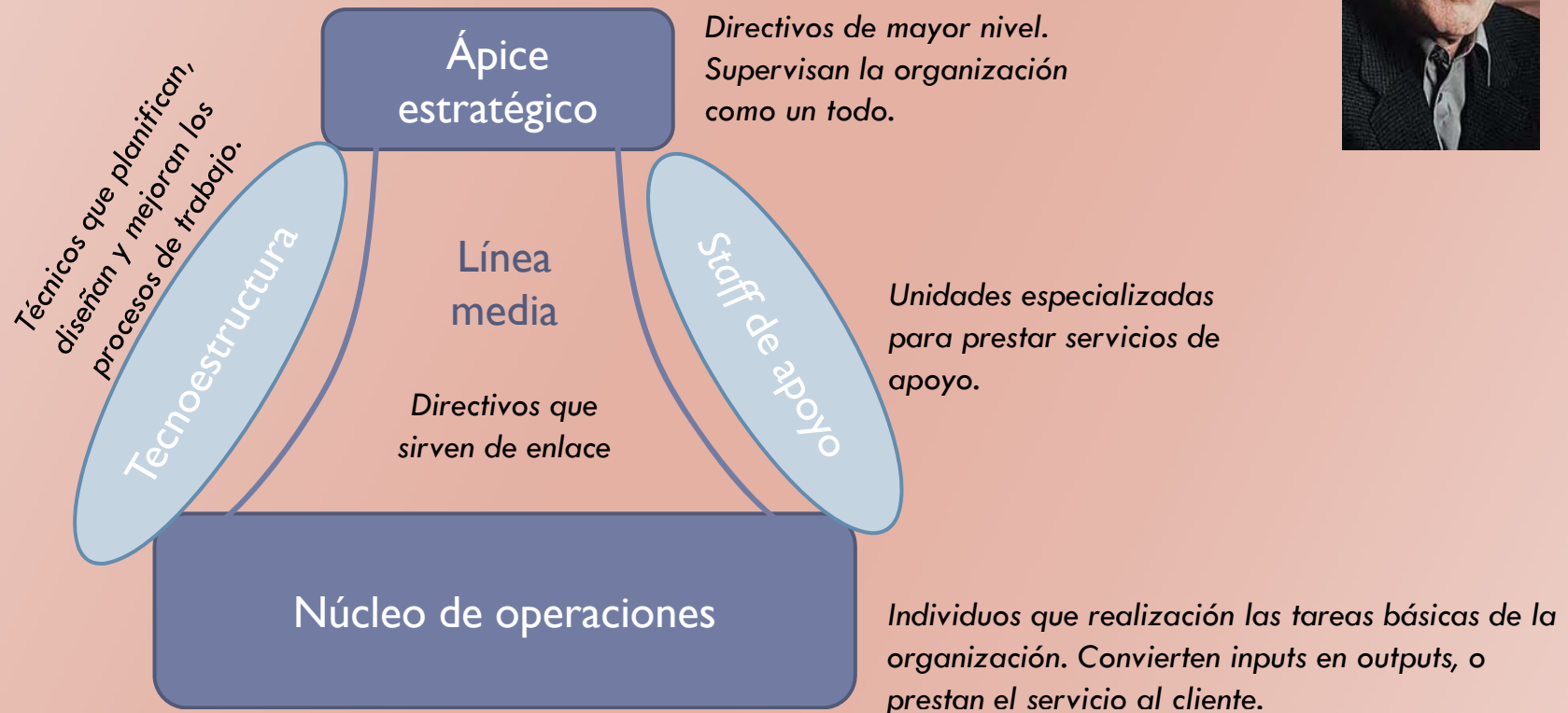
- ▶ **Diferentes enfoques.**
 - ▶ Según el modelo de Parson



-
- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

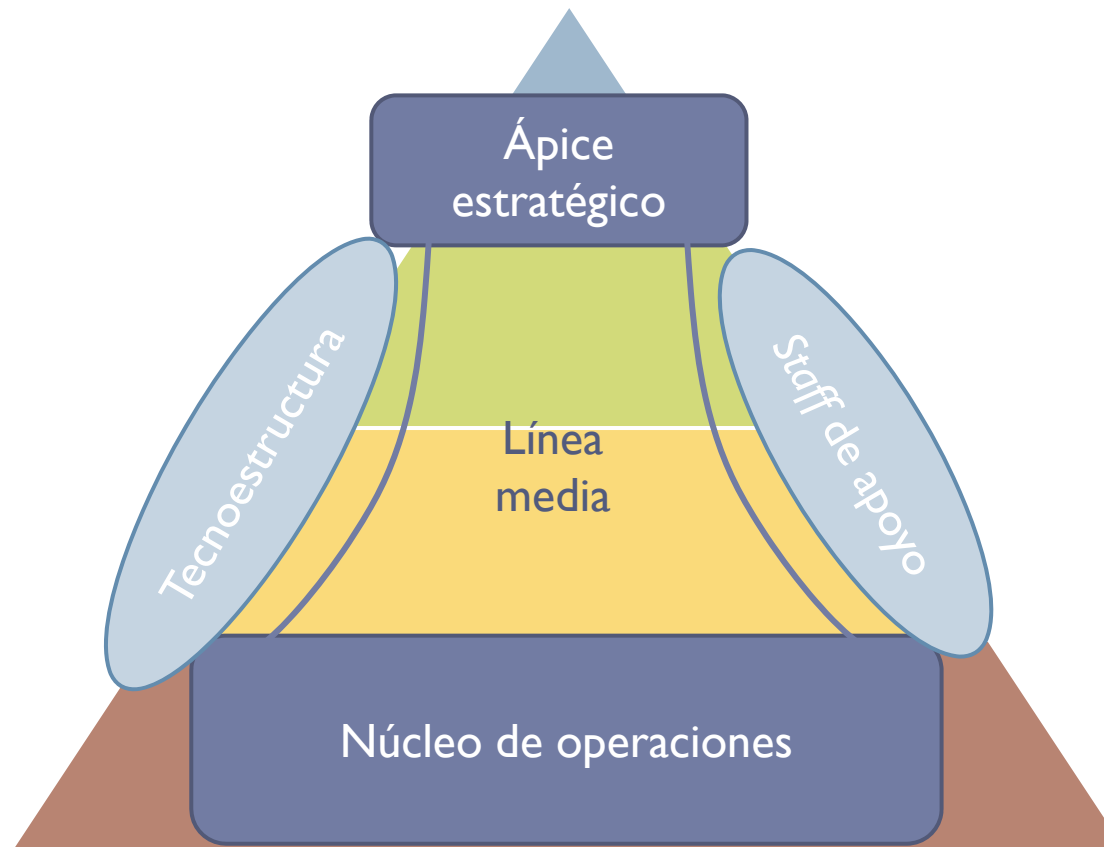
3. Las partes de la organización

- ▶ **Diferentes enfoques.**
 - ▶ Según Mintzberg (1988)



- ▶ Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

3. Las partes de la organización



► Tema I. La organización: partes fundamentales y mecanismos de coordinación

3. Las partes de la organización

▶ Actividades en la empresa

Basado en el modelo de la cadena de valor.

Actividades relacionadas directamente con la producción de bienes y prestación de servicios.

Actividades de línea

- Logística interna.
- Operaciones o producción.
- Logística externa.
- Marketing.
- Servicios.

Actividades NO relacionadas directamente con la producción de bienes y prestación de servicios.

Actividades de apoyo

- Infraestructura.
- Gestión de los recursos humanos.
- Desarrollo tecnológico.
- Abastecimiento.

3. Las partes de la organización

▶ **Actividades en la empresa / Unidades en la empresa**

Actividades relacionadas directamente con la producción de bienes y prestación de servicios.

Actividades de línea

• **UNIDADES DE LÍNEA**

- Ápice estratégico
- Línea media
- Núcleo de operaciones

Actividades NO relacionadas directamente con la producción de bienes y prestación de servicios.

Actividades de apoyo

• **UNIDADES DE STAFF**

- *Staff* de apoyo
- Tecnoestructura

3. Las partes de la organización: ápice estratégico

¿Quiénes son?

- El presidente de la empresa, secretarías, asesores, etc.
- Comité ejecutivo, compuesto por unos pocos directivos de máximo nivel.

Funciones

- Supervisión de sus inmediatos subordinados.
- Gestión de las relaciones con el entorno.
- Desarrollo de estrategias y búsqueda de oportunidades.

3. Las partes de la organización: núcleo de operaciones

¿Quiénes son?

- Operarios que se encargan de realizar las actividades directamente relacionadas con la elaboración y prestación de servicios.
- Son miembros que carecen de mando sobre otros.

Funciones

- Asegurar los *inputs* en la organización.
- Transformar *inputs* en *outputs*.
- Distribuir los *outputs* al exterior.
- Apoyar directamente a las funciones anteriores.

3. Las partes de la organización: línea media

¿Quiénes son?

- Directivos situados entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
- Tienen responsabilidades funcionales o territoriales pero no globales.

Funciones

- Enlace entre ápice estratégico y núcleo de operaciones.

3. Las partes de la organización: *staff* de apoyo

¿Quiénes son?

- Unidades que proporcionan apoyo *indirecto* a la misión esencial de la organización.
- No intervienen en la estandarización de las tareas, los *inputs* o las salidas (esto lo hace la tecnoestructura).

Funciones

- Asesora o aconseja a las unidades de línea.
- Unidades que pertenecen al *staff* de apoyo:
 - Asesoría jurídica o legal, I+D, correo interno, cafetería, recursos humanos, etc.

3. Las partes de la organización: tecnoestructura

¿Quiénes son?

- Analistas de la organización y el personal de oficina que apoya directamente sus actividades.
 - Analistas del entorno.
 - Analista de control:
 - Los que establecen métodos de trabajo. (norm. de procesos)
 - Los que ayudan a establecer los objetivos. (norm. de resultados)
 - Los analistas de personal. (norm. de habilidades)

Funciones

- Análisis del entorno y adaptación al mismo, establecimiento de métodos de trabajo, ayuda a la fijación de objetivos y elaboración de presupuestos, y formación y preparación de los trabajadores de la organización.

4. Mecanismos de coordinación y partes de la organización

- ▶ Todos los mecanismos de coordinación suelen actuar simultáneamente.
- ▶ Sin embargo, en cada parte de la organización suele tener más relevancia algún mecanismo concreto.
 - ▶ Esto es debido a la naturaleza de las actividades o fines que tiene dicha parte dentro de la organización.

4. Mecanismos de coordinación y partes de la organización

▶ Núcleo de operaciones:

- ▶ Empresas de fabricación: normalización de procesos de trabajo.
- ▶ Núcleo de profesionales: normalización de habilidades.
- ▶ Grades superficies: normalización de resultados.
- ▶ Los tres tipos de normalización se combinan con la supervisión directa de los directivos de primera línea.

▶ Ápice estratégico:

- ▶ Internamente existe mucha adaptación mutua.
- ▶ Se encargan de supervisar el trabajo de sus subordinados controlando los resultados marcados desde la tecnoestructura y ejerciendo la supervisión directa.
- ▶ Su trabajo no está estandarizado.

4. Mecanismos de coordinación y partes de la organización

- ▶ **Línea media:**

- ▶ Supervisión directa.

- ▶ **Tecnoestructura:**

- ▶ Está compuesta por analistas. La normalización de habilidades y la adaptación mutua son los mecanismos más utilizados.

- ▶ **Staff de apoyo:**

- ▶ Depende del nivel de preparación exigido para sus miembros.
 - ▶ Unidades con miembros muy preparados: normalización de habilidades y adaptación mutua.
 - ▶ Unidades en las que no son importantes los conocimientos profesionales: normalización de procesos y adaptación mutua.
 - ▶ Unidades casi autónomas. Normalización de resultados - *outputs*.
 - ▶ En común tienen todos la existencia de supervisión directa.

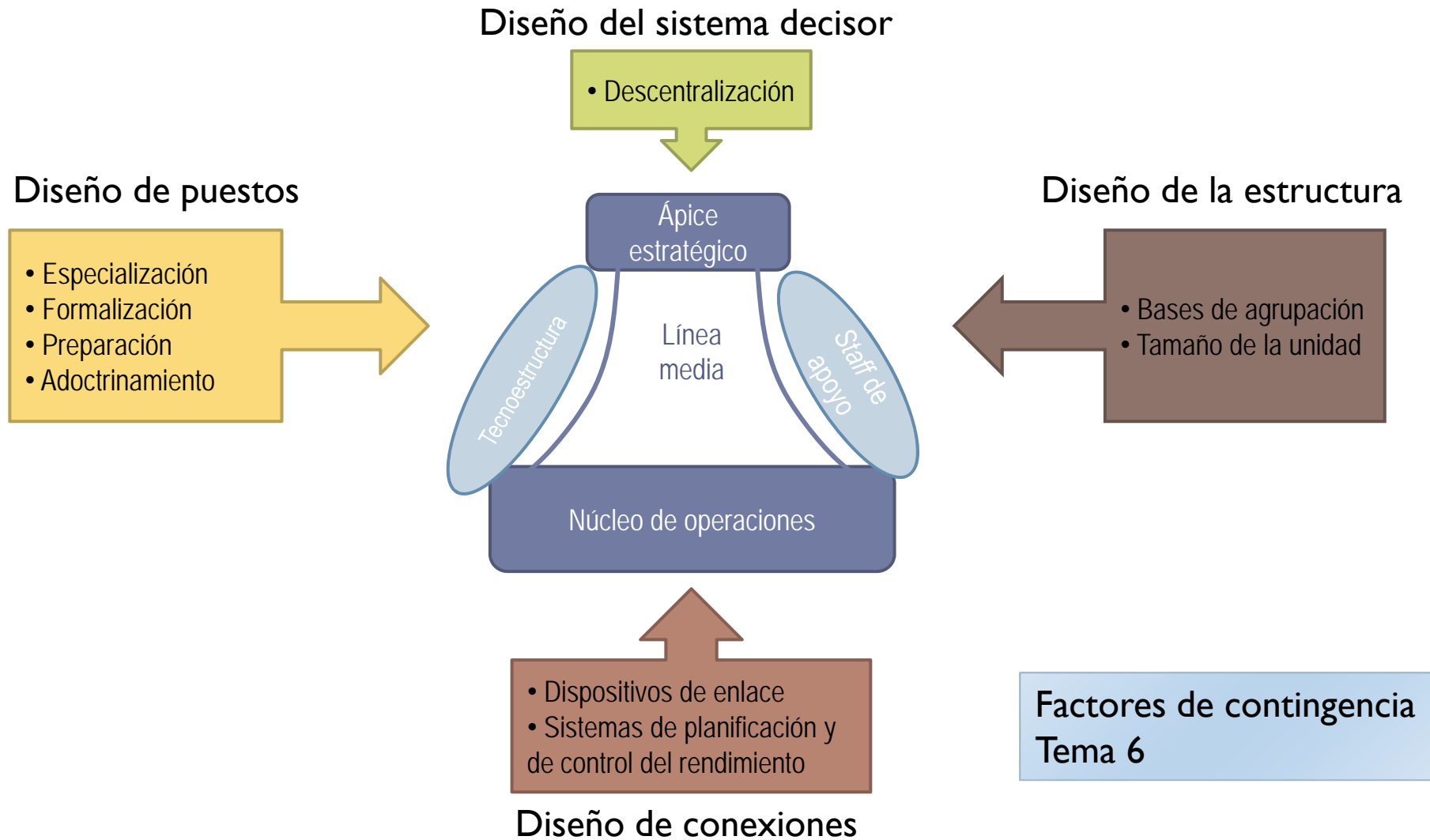


TEMA 2



Diseño de puestos de trabajo

Introducción a los temas 2, 3, 4 y 5



Objetivo

- I. Introducir al alumno en el conocimiento de los instrumentos básicos para el correcto diseño de los puestos de trabajo:
 1. Conocer el concepto de especialización del puesto de trabajo y sus dimensiones.
 2. Entender el significado e implicaciones de la formalización del comportamiento dentro de la organización.
 3. Comprender el concepto preparación del puesto y su impacto en el diseño organizativo.
 4. Conocer el concepto de adoctrinamiento y sus implicaciones para la organización.

Esquema del tema

1. **Especialización**
 1. Especialización horizontal, vertical y la matriz especialización horizontal y vertical
2. **Formalización del comportamiento**
3. **Preparación**
4. **Adoctrinamiento**

Bibliografía del tema

- ▶ Tamayo Gallego, J.A. (2000). *Organización*. Sevilla: Edición digital @ tres.
 - ▶ Capítulo 3.
- ▶ Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
 - ▶ Capítulos 4, 5 y 6.

Diseño organizativo: herramientas, parámetros o variables de diseño

Diseño de puestos de trabajo (tema 2)

- Especialización
- Formalización del comportamiento
- Preparación
- Adoctrinamiento

Diseño de la estructura (tema 3)

- Bases de agrupación
- Tamaño de la unidad

Diseño de conexiones laterales (tema 4)

- Sistemas de planificación y control
- Dispositivos de enlace

Diseño del sistema decisor (tema 5)

- Descentralización

1. Especialización

- ▶ Presenta dos dimensiones:
 - ▶ **Horizontal.** Se refiere al ámbito o amplitud del puesto de trabajo (cuántas tareas distintas contiene cada uno de ellos y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas).
 - ▶ Especialización. Ámbito o amplitud reducido.
 - ▶ Ampliación. Ámbito o amplitud grande.
 - ▶ **Vertical.** Profundidad o control ejercido sobre el trabajo.
 - ▶ Especialización. El trabajador se limita a realizar el trabajo sin pensar cómo ni por qué.
 - ▶ Ampliación. El trabajador controla cada aspecto de su actividad además de realizarla.

1. Especialización

“Regla mnemotécnica”

- ▶ Presenta dos dimensiones:
 - ▶ **Horizontal.** Número de tareas.
 - ▶ **Vertical.** Control o capacidad de decisión sobre las tareas.
- ▶ Conceptos:
 - ▶ **Especializado.** Poco.
 - ▶ **Ampliado.** Mucho.

1. Especialización

	Horizontal (n° de tareas)	Vertical (control / capacidad de decisión)
Especialización (poco)	ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL Realización de pocas tareas diferenciadas	ESPECIALIZACIÓN VERTICAL Poco control sobre el trabajo (poca capacidad de decisión)
Ampliación (mucho)	AMPLIACIÓN HORIZONTAL Realización de muchas tareas diferenciadas	AMPLIACIÓN VERTICAL Mayor control sobre el trabajo (más capacidad de decisión)

1.1. Especialización horizontal

- ▶ Una consecuencia es el aumento de la productividad.
 - ▶ Mayor facilidad para aprender las tareas ya que son pocas.
 - ▶ Ahorro de tiempo al no tener que cambiar de tarea.
 - ▶ Permite desarrollar nuevos métodos y máquinas a raíz de la especialización.

¿Por qué aumenta la productividad?

- ▶ La repetición.

1.1. Especialización horizontal

- ▶ **Algunos efectos disfuncionales:**
 - ▶ Desmotivación de las personas (al realizar una sola tarea) lo que implica una pérdida de eficiencia.
- ▶ **¿Hasta donde es especializar?**
 - ▶ Mientras la especialización contribuya al aumento de la **eficiencia**.
- ▶ **Tipos de especialización horizontal:**
 - ▶ Cualificada. Se necesitan altos niveles de formación.
 - ▶ No cualificada. Se trata de tareas que pueden ser aprendidas con facilidad.

1.2. Especialización vertical

- ▶ Se refiere al grado de autocontrol que se puede ejercer en el trabajo.
- ▶ Decisiones sobre:
 - ▶ Cómo cumplir sus objetivos.
 - ▶ Fijación de criterios u objetivos que servirán para su control.

Ampliado	Más libertad de decisión
Especializado	Menos libertad de decisión

1.2. Especialización vertical

- ▶ ¿Qué puestos de trabajo suelen estar especializados verticalmente?
 - ▶ Los especializados horizontalmente.
 - ▶ Los que están relacionados.

1.3. Matriz de especialización horizontal y vertical y partes de la organización

	Especialización horizontal	Ampliación horizontal
Especialización vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Operarios y <u>trabajadores no cualificados</u>: <ul style="list-style-type: none"> • Núcleo de operaciones • Staff 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisores - Otros directivos de línea media
Ampliación vertical	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Profesionales (trabajadores cualificados)</u>: <ul style="list-style-type: none"> • Núcleo de operaciones • Staff de apoyo • Tecnoestructura 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos de la parte alta de la línea media - Directivos del ápice estratégico



Operarios y profesionales



Directivos

1.4. Ampliación del puesto de trabajo

- ▶ La ampliación es lo contrario de la especialización.
- ▶ Dimensiones de la Especialización:
 - ▶ Horizontal y Vertical.
- ▶ Dimensiones de la Ampliación:
 - ▶ Horizontal y Vertical.
- ▶ ¿CUÁNDO AMPLIAR?
 - ▶ Cuando la especialización perjudica la productividad de la empresa.

Enriquecimiento del puesto de trabajo

- ▶ **Puestos de trabajo especializados:**

- ▶ Positivo: mayor productividad.
- ▶ Negativo: trabajos aburridos, que pueden llevar a pérdidas de productividad.

- ▶ **Solución al exceso de especialización:**

- ▶ Ampliación horizontal
 - ▶ Ampliación vertical del puesto
- Enriquecimiento del puesto de trabajo

- ▶ **Consecuencias:**

- ▶ Pérdida de algo de eficiencia y mayor responsabilidad del trabajador.

Enriquecimiento del puesto de trabajo

- ▶ Ampliación horizontal sin ampliación vertical.
 - ▶ Desánimo del trabajador.
- ▶ Ampliación vertical sin ampliación horizontal.
 - ▶ Dificultad para la toma de decisiones al carecer de la visión de conjunto.
- ▶ Por tanto, enriquecimiento del puesto de trabajo:
 - ▶ Ampliación horizontal.
 - ▶ Ampliación vertical.
- ▶ Enriquecimiento = más tareas y más control sobre éstas.

Enriquecimiento del puesto de trabajo

▶ Implicaciones:

- ▶ Afecta al núcleo de operaciones.
 - ▶ Implica una descentralización (delegación de autoridad) de la organización (tema 5).
 - La línea ha de delegar parte de sus poderes.
 - ▶ La tecnoestructura tiene que rediseñar los sistemas de control (tema 4).
- ▶ Afecta a la manera de agrupar a las personas (tema 3).

2. Formalización del comportamiento

- ▶ Es la variable de diseño mediante la cual se normalizan o estandarizan los procesos de trabajo.
 - ▶ Normalización. Mecanismo de coordinación (tema 1).
 - ▶ Asegura que el trabajo se haga de forma adecuada.
 - ▶ Implica ajustar la forma de hacer las tareas a un modelo que persiga la eficiencia.
- ▶ Hace previsible el trabajo de las personas cuyo trabajo se estandariza.

2. Formalización del comportamiento

Objetivo:

- Controlar el comportamiento del individuo en el puesto de trabajo.

Ventajas:

- Un comportamiento previsible y óptimo del individuo.
- Aumenta la eficiencia.
- Mecanismo de seguridad de los empleados.
- Garantizar la imparcialidad en el trato a clientes.

Inconvenientes:

- Reducción de las relaciones personales.
- Rechazo automático a ideas innovadoras.
- Mala atención a los clientes.
- Menor motivación del trabajador.

2. Formalización del comportamiento

- ▶ La formalización *coordina* el trabajo de los individuos *normalizando los procesos de trabajo*.
- ▶ Existe una alta relación entre formalización del comportamiento y especialización vertical.
 - ▶ Los puestos susceptibles de ser formalizados son los que tienen una alta especialización horizontal (pocas tareas) y vertical (poco control).
 - ▶ Estos suelen ser ocupados por trabajadores sin cualificación.
 - ▶ Puestos con especialización horizontal alta y ampliación vertical (puestos de naturaleza profesional) no se pueden formalizar.

2. Formalización del comportamiento

	Especialización horizontal	Ampliación horizontal
Especialización vertical	<p>- Operarios y trabajadores <u>no</u> <u>calificados</u>:</p> <ul style="list-style-type: none">• Núcleo de operaciones• <i>Staff</i> <p>SUSCEPTIBLES DE FORMALIZACIÓN</p>	<p>- Supervisores</p> <p>- Otros directivos de línea media</p>
Ampliación vertical	<p>- <u>Profesionales</u>:</p> <ul style="list-style-type: none">• Núcleo de operaciones• <i>Staff</i> de apoyo• Tecnoestructura	<p>- Directivos de la parte alta de la línea media</p> <p>- Directivos del ápice estratégico</p>

2. Formalización del comportamiento: tipos

Formalización mediante reglas

- Se describe paso a paso lo que se debe hacer.

Formalización por el puesto de trabajo

- El puesto de trabajo en sí tiene una serie de procedimientos que hay que desarrollar. Ej. cajero supermercado.

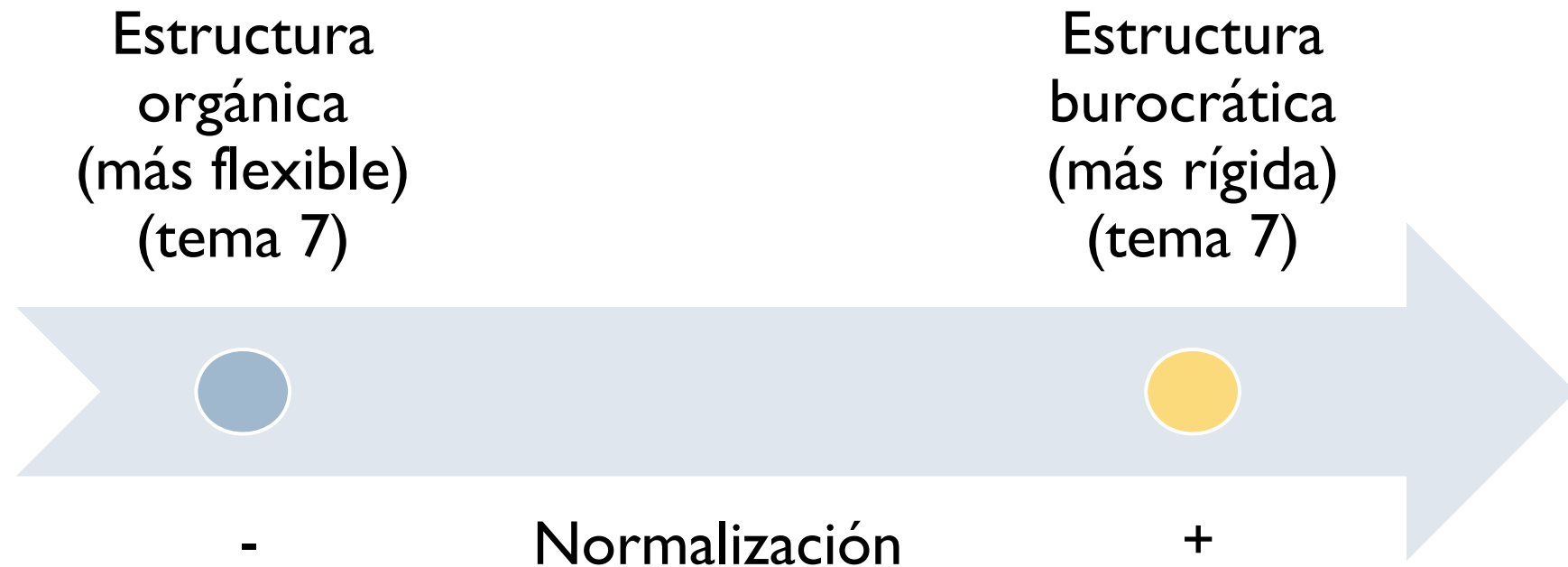
Formalización por el flujo o la corriente de trabajo

- Formalización que le corresponde a cada eslabón de la secuencia productiva en una cadena de montaje. Ej. cadena de montaje de coches.

2. Formalización del comportamiento

- ▶ Implicaciones:

- ▶ Organizaciones muy formalizadas → Estructuras burocráticas



3. Preparación

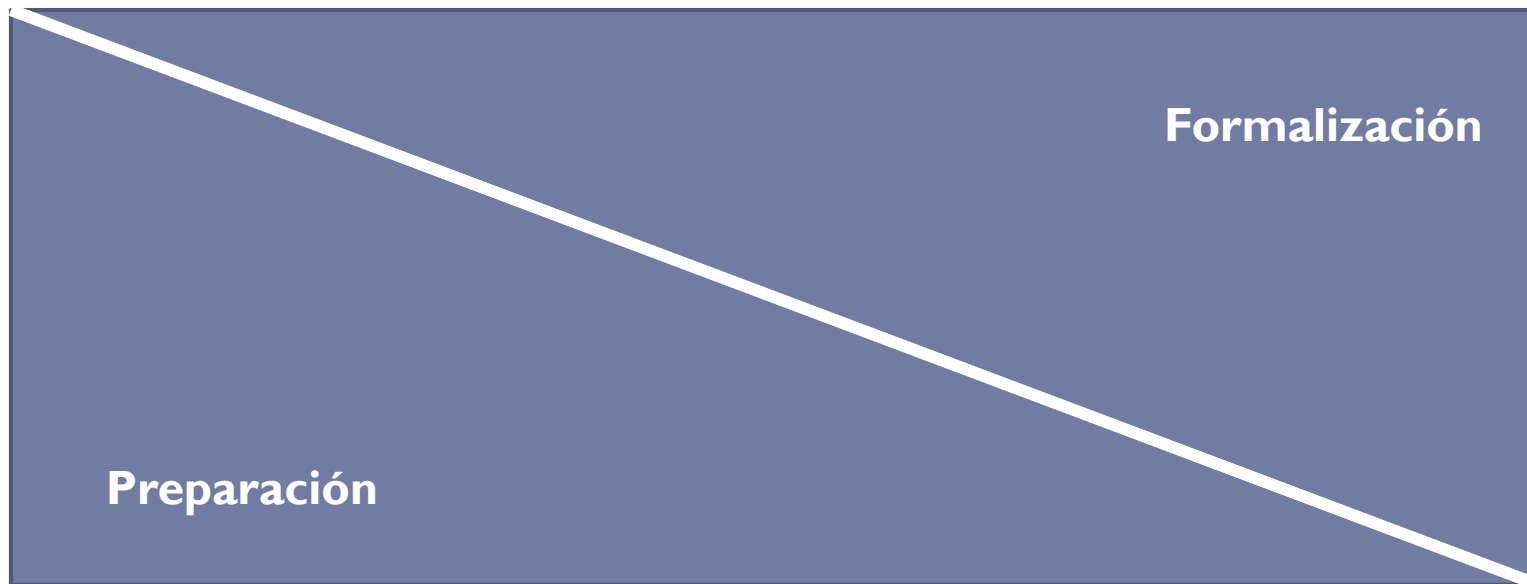
- ▶ Es la variable de diseño con la que se *normalizan las habilidades*.
- ▶ Formalización del comportamiento → Normalización de procesos
- ▶ Preparación → Normalización de habilidades

3. Preparación

- ▶ ¿Qué puestos de trabajo requieren preparación?
 - ▶ Los especializados horizontalmente y ampliados verticalmente, es decir, los denominados profesionales / cualificados.
- ▶ La preparación y la formalización son variables de diseño **sustitutas**.
 - ▶ Cuando se emplea mucha formalización, no se necesita preparación, y
 - ▶ la libertad que ejerce un profesional en su trabajo es incompatible con la normalización de los procesos de trabajo que implica la formalización del comportamiento.
 - ▶ Excepciones, p. ej., auditores.

3. Preparación

- ▶ La preparación y la formalización son variables de diseño sustitutas.



3. Preparación

	Especialización horizontal	Ampliación horizontal
Especialización vertical	<ul style="list-style-type: none">- Operarios y trabajadores <u>no</u> <u>cualificados</u>:<ul style="list-style-type: none">• Núcleo de operaciones• <i>Staff</i> <p>SUSCEPTIBLES DE FORMALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none">- Supervisores- Otros directivos de línea media
Ampliación vertical	<ul style="list-style-type: none">- <u>Profesionales</u>:<ul style="list-style-type: none">• Núcleo de operaciones• <i>Staff</i> de apoyo• Tecnoestructura <p>SUSCEPTIBLES DE PREPARACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none">- Directivos de la parte alta de la línea media- Directivos del ápice estratégico

4. Adoctrinamiento

- ▶ El adoctrinamiento es la variable de diseño que se utiliza para integrar formalmente a los miembros en la organización, enseñándoles sus valores, ideas, creencias, normas y patrones de comportamiento importantes.
 - ▶ Adoctrinamiento → se realiza internamente.
 - ▶ Preparación → de origen externo.
- ▶ La incorporación de los valores, creencias y patrones de comportamiento en los empleados también recibe el nombre de “socialización”.

4. Adoctrinamiento

- ▶ El adoctrinamiento se relaciona directamente con la cultura de la organización.
- ▶ Gracias al adoctrinamiento, la organización **normaliza los valores** de sus miembros.
- ▶ El principal problema radica en determinar qué tipos de valores serán necesarios en cada organización.

- ▶ Formalización → Normalización de procesos
- ▶ Preparación → Normalización de habilidades
- ▶ Adoctrinamiento → Normalización de valores



TEMA 3



Diseño de la estructura

Objetivo

1. Introducir al alumno en el conocimiento de los instrumentos básicos para el correcto diseño de las unidades organizativas:
 1. Conocer el concepto de agrupación de unidades.
 2. Analizar los diferentes criterios o bases de agrupación.
 3. Comparar la agrupación funcional con la agrupación por mercados.
 4. Analizar el tamaño de las unidades y sus implicaciones.

Esquema del tema

1. La agrupación y las interdependencias
2. Bases o principios de agrupación
3. Agrupación funcional versus agrupación por mercados
4. El tamaño de la unidad

Bibliografía del tema

- ▶ Tamayo Gallego, J.A. (2000). *Organización*. Sevilla: Edición digital @ tres.
 - ▶ Capítulo 3.
- ▶ Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
 - ▶ Capítulos 7 y 8.

Diseño organizativo: herramientas, parámetros o variables de diseño

Diseño de puestos de trabajo (tema 2)

- Especialización
- Formalización del comportamiento
- Preparación
- Adoctrinamiento



Diseño de la estructura (tema 3)

- Bases de agrupación
- Tamaño de la unidad

Diseño de conexiones laterales (tema 4)

- Sistemas de planificación y control
- Dispositivos de enlace

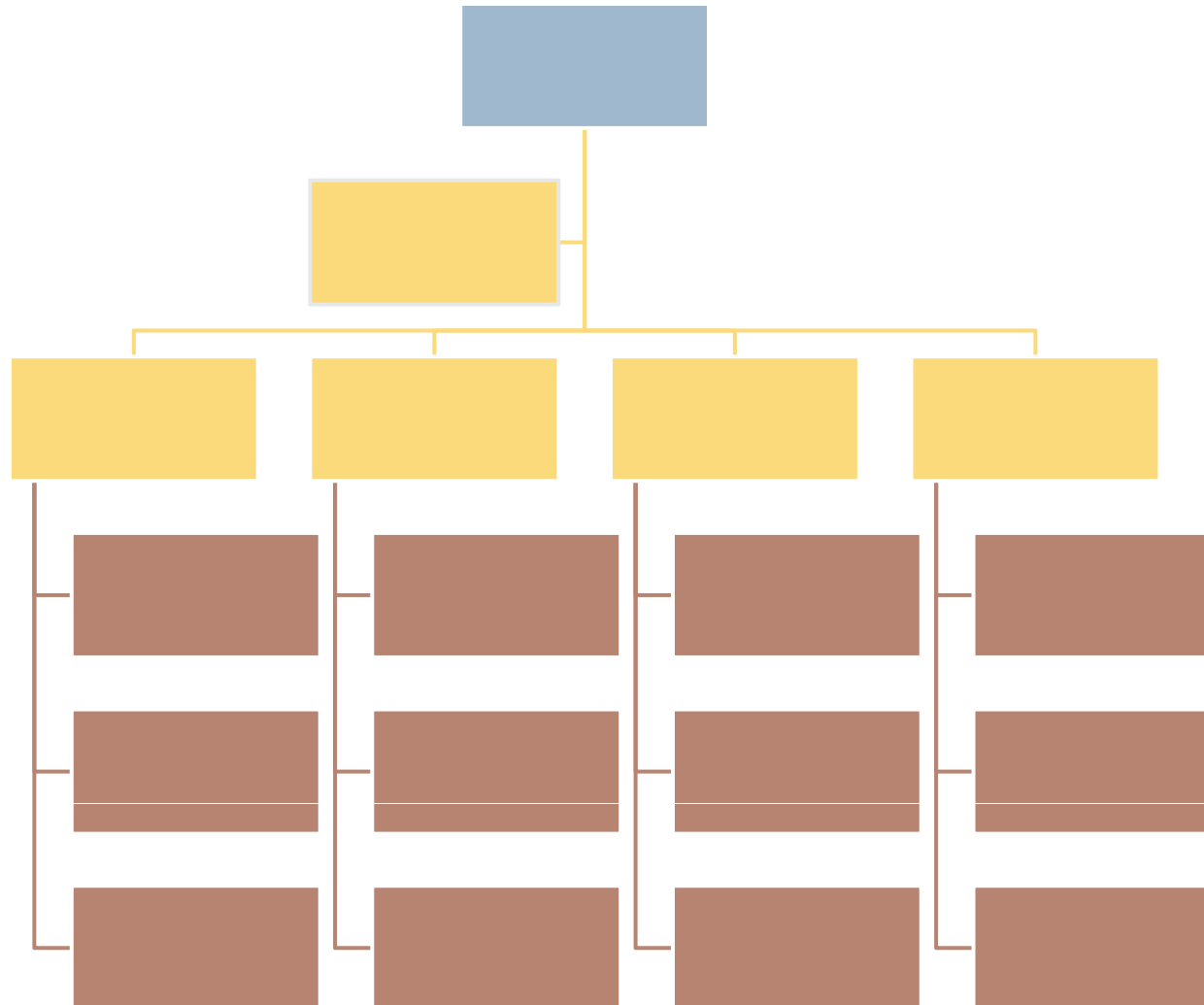
Diseño del sistema decisor (tema 5)

- Descentralización

1. La agrupación de unidades

- ▶ La agrupación de unidades es la variable de diseño de la estructura mediante el cual **se integran las unidades de orden inferior en otras de orden superior.**
- ▶ Es la variable de diseño mediante el cual se genera la **jerarquía organizativa** y se permite que las personas compartan los recursos de la organización, desde el conocimiento a las maquinarias e instalaciones.
- ▶ La agrupación de unidades es uno de las **variables** de diseño más **poderosas para fomentar la coordinación.**

1. La agrupación de unidades



1. La agrupación de unidades

- ▶ Ha de permitir:
 - ▶ La **coordinación** dentro de la unidad.
 - ▶ La **colaboración** entre unidades.
 - ▶ Tema 4 (Dispositivos de enlace).

1. La agrupación de unidades

- ▶ La influencia de la agrupación sobre la coordinación *dentro de la unidad* es muy variada:
 - ▶ Hace posible la **supervisión del directivo** sobre los subordinados que pertenecen a su unidad.
 - ▶ Permite la **adaptación mutua** entre los miembros de la unidad en detrimento de la coordinación entre las distintas unidades.
 - ▶ Establece las bases para que se **normalicen** los procesos de trabajo, las habilidades, los resultados y los valores.

1. La agrupación de unidades

- ▶ La agrupación debe hacerse de forma que los distintos *grupos colaboren entre sí* para la consecución del fin o metas comunes que la organización persigue.

1. La agrupación de unidades

- ▶ **Visiones sobre el proceso de agrupación:**
 - ▶ Ascendente. Se agrupan los puestos según un criterio lógico.
 - ▶ Descendente. La organización tiene su misión y distintos objetivos y organiza sus unidades para el mejor cumplimiento de la misión.
- ▶ En cualquier caso, el diseño de las organizaciones suele ser descendente y ascendente a la vez.

La agrupación de unidades y las interdependencias

- ▶ El tipo de interdependencia *plantea problemas de coordinación* que han de ser resueltos convenientemente en la agrupación de unidades.
- ▶ La **agrupación natural** (respeta la secuencia lógica productiva) es mucho más ventajosa para resolver problemas de coordinación.
- ▶ **Las interdependencias como criterios de agrupación.** Se pueden distinguir una serie de principios o criterios importantes para agrupar las unidades:
 - ▶ Interdependencias de procesos.
 - ▶ Interdependencias de escala.
 - ▶ Interdependencias sociales.
 - ▶ Interdependencias de flujo de trabajo.

La agrupación de unidades y las interdependencias

Interdependencias de flujo de trabajo

- El **flujo de trabajo** está formado por un conjunto de procesos enlazados de distintas formas para la realización del producto o prestación del servicio. En ocasiones, es más importante preocuparse del flujo como un conjunto y no de sus procesos particulares. Cuando esto es así, la organización ha de tratar de mantener la integridad de los flujos de trabajo bajo la supervisión de un directivo, existiendo un poderoso motivo para agrupar las organizaciones por mercados.

La agrupación de unidades y las interdependencias

Interdependencias de procesos

- Están relacionadas con la **especialización**. En ocasiones, es fundamental mantener agrupados a los trabajadores que realizan un mismo proceso. Cuando están en la misma unidad, aumenta el nivel de especialización y la excelencia técnica, ya que unos especialistas pueden aprender de otros compañeros, métodos mejores de hacer el trabajo. Cuando se respetan las interdependencias de los procesos, se pueden utilizar máquinas más especializadas y eficientes.

La agrupación de unidades y las interdependencias

Interdependencias de escala

- A medida que aumenta la producción, los costes fijos se reparten entre más unidades y disminuye el coste medio unitario. En muchos tipos de industrias y procesos de transformación es muy importante aprovechar las ventajas asociadas con el tamaño.

La agrupación de unidades y las interdependencias

Interdependencias sociales

- Son las que se establecen entre los trabajadores de la organización. Cuando son importantes las relaciones entre éstos para el cumplimiento de los objetivos, es cuando existen incentivos reales para tener en cuenta este criterio en la agrupación.

2. Bases o principios de agrupación

Por conocimientos y destrezas

- Se agrupan a los miembros por las capacidades o habilidades que atesoran para la realización de los trabajos.
 - Se favorecen las interdependencias de escala, procesos y sociales.

Por funciones o procesos de trabajo

- Supone crear unidades o departamentos como: producción, marketing, recursos humanos, relaciones públicas, etc.
 - Favorece la especialización dentro de las unidades y las interdependencias de escala, procesos y sociales.

2. Bases o principios de agrupación

Por clientes

- Se agrupa a los trabajadores con este criterio cuando se reúnen en un departamento o área de la organización, las personas y recursos necesarios para satisfacer las necesidades de un cliente o grupo de clientes.
 - **Fomenta la interdependencias del flujo de trabajo.**

Por productos o servicios

- Se emplea esta base de agrupación cuando se integra en la unidad el personal encargado de la fabricación, venta o actividades relacionadas directamente con los productos o servicios de la compañía.
 - **Se mantiene la integridad del flujo de trabajo.**

2. Bases o principios de agrupación

Por zonas geográficas

- Se emplea esta base en las unidades que se agrupan con un criterio territorial como puede ser el provincial, regional, nacional o, incluso en grandes empresas multinacionales, por continentes.

Por turnos

- Se presenta esta agrupación cuando se reúnen las unidades y personas siguiendo un principio de temporalidad. En este caso el tiempo es el motivo esencial para formar las unidades de trabajo.

2. Bases o principios de agrupación

- ▶ Mintzberg establece dos:
 - ▶ Agrupación por **funciones**, que incluiría las bases de agrupación por conocimientos y destrezas, y la de procesos y funciones.
 - ▶ Esta forma de agrupar propicia la especialización intradepartamental, y genera problemas de coordinación entre los distintos departamentos especializados.
 - ▶ La agrupación funcional se ocupa más de los medios que de los fines.
 - ▶ Entre las interdependencias que favorecen este tipo de agrupación están la de procesos, escala y la social.
 - ▶ Agrupación por **mercados**. Incluye las bases de agrupación por clientes, productos y zonas geográficas.
 - ▶ Esta forma de agrupación es ideal para controlar el cumplimiento de los objetivos, más que para emplear eficientemente los recursos.
 - ▶ Favorece que se mantenga la integridad de las interdependencias del flujo de trabajo.

-
- ▶ Tema 3. Diseño de la estructura

3. Agrupación funcional vs mercados

- ▶ Agrupar las unidades de una u otra forma incide en aspectos tan importantes como:
 - ▶ la forma de dirigir el trabajo,
 - ▶ el control de los resultados de la empresa,
 - ▶ los costes de producción de la organización, o
 - ▶ su nivel de calidad.
- ▶ **No existe “una única y mejor solución” técnica a la agrupación de unidades.**
- ▶ Los directivos, a la hora de plantearse una reestructuración de esta naturaleza, han de buscar elegir la que mejor satisfaga los objetivos (eficacia) de la organización y resulte más eficiente.

3. Agrupación funcional vs mercados

	Agrupación por mercados (fines)	Agrupación por función (medios)
Bases de agrupación	Clientes Productos Zonas geográficas	Conocimientos y habilidades Función y proceso de trabajo
Interdependencias	De flujo de trabajo	De proceso, de escala y sociales
Especialización	Menor especialización y excelencia técnica	Mayor especialización y excelencia técnica
Nivel de burocratización teórico	Menos burocráticas	Teóricamente suelen ser más burocráticas
Mecanismos de coordinación fundamentales	Normalización de resultados	Normalización de procesos de trabajo y de habilidades
Consumo de recursos	Desperdician más recursos (más duplicidades)	Desperdician menos recursos (menos duplicidades)
Distancia en la solución de los problemas	Solución más cercana al origen del problema	Solución de los problemas en lugares alejados del origen

3. Agrupación funcional vs mercados

	Agrupación por mercados (fines)	Agrupación por función (medios)
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• Se concentra la atención en los <u>productos / zonas geográficas / clientes</u>• Rápida respuesta a los ...• Mejor conocimiento de la aportación a cada ...• Propicia la innovación dentro de cada unidad	<ul style="list-style-type: none">• Método de agrupación lógico• Estimula la especialización funcional• Facilita el desarrollo profesional de los especialistas• Facilita la capacitación personal
INCONVENIENTES	<ul style="list-style-type: none">• La dirección pierde control sobre las filiales	<ul style="list-style-type: none">• Problemas de coordinación entre las funciones• Formación de culturas departamentales• Difícil evaluar la contribución de cada función• Cuellos de botella (saturación de la dirección general)

4. El tamaño de la unidad

- ▶ El tamaño de la unidad es la variable de diseño de la estructura organizativa con el que se describe **el número de personas que forman las unidades.**
- ▶ Este tamaño depende del tipo de mecanismos de coordinación involucrados fundamentalmente en controlar el trabajo de los miembros de la unidad.
- ▶ Hay que diferenciar los conceptos:
 - ▶ tamaño de la unidad
 - ▶ ámbito o tramo de control
- ▶ ¿Cuál debe ser el tamaño de la unidad?

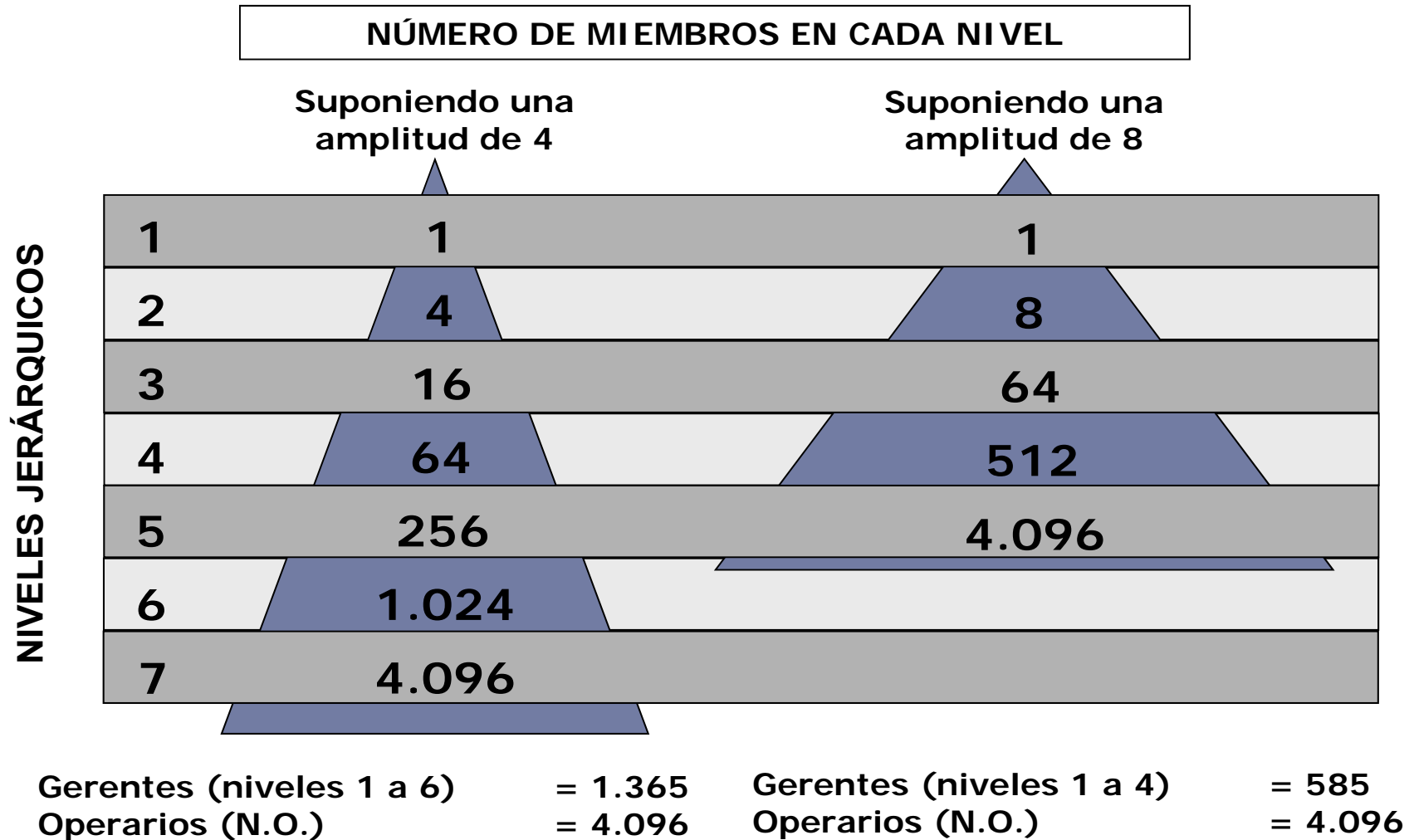
4. El tamaño de la unidad

- ▶ **Ámbito de control.** Se refiere exactamente no al número de individuos que un directivo supervisa, sino al número de subordinados que el directivo puede efectivamente dirigir (Robbins, 1994).
- ▶ Por tanto, debe entenderse que el concepto de ámbito de control es más restrictivo y subjetivo que el de tamaño de la unidad.

4. El tamaño de la unidad

- ▶ Es importante en la configuración de la estructura.
- ▶ El tamaño de la unidad promedio incide en lo plana o alta que es la organización.
- ▶ Tamaño pequeño → estructura alta.
 - ▶ **La estructura alta** tiene una larga cadena de autoridad con grupos relativamente reducidos en cada nivel jerárquico.
- ▶ Tamaño mayor → estructura plana.
 - ▶ **La estructura plana** dispone de pocos niveles, los cuales comprenden grupos de trabajo relativamente grandes.

4. El tamaño de la unidad



4. El tamaño de la unidad

Estructuras altas (tamaño de la unidad menor)	Estructuras planas (tamaño de la unidad mayor)
Más niveles directivos	
Respuesta <u>lenta</u> a los cambios del entorno	
Las decisiones se toman en lugares <u>alejados</u> de donde surgieron los problemas.	
Estructura económicamente más <u>costosa</u>	
	Son <u>necesarios</u> directivos con habilidades para dirigir unidades organizativas grandes

4. El tamaño de la unidad

- ▶ En qué tipo de situaciones se ha de optar por unidades de tamaño reducido o unidades más numerosas.
 - ▶ Cuanto más importante sea la **adaptación mutua** para coordinar a los integrantes de una unidad, más reducido será su tamaño.
 - ▶ El uso de las **normalizaciones** tiende a favorecer tamaños de la unidad más extensos.
- ▶ Los puntos anteriores son guías conceptuales para ayudar a los directivos a determinar el número exacto de sus unidades.

4. El tamaño de la unidad

- ▶ **Además:**

- ▶ **Puestos de trabajo profesionales interrelacionados**, requieren de unidades pequeñas.
- ▶ Las necesidades de **interrelación en una unidad o entre unidades** reducen el tamaño de las unidades que tienen esta necesidad.
- ▶ Cuando la coordinación se logra exclusivamente por la **supervisión directa** del gerente, el tamaño de la unidad ha de ser reducido.

TEMA 4

Diseño de enlaces entre unidades

Objetivo

- I. Introducir al alumno en el conocimiento de los instrumentos básicos para el correcto diseño de los dispositivos de enlace entre unidades organizativas:
 1. Conocer los sistemas de planificación y control, a través de los cuales se realiza la *normalización de resultados*.
 2. Analizar los diferentes dispositivos de enlace que se pueden crear en las organizaciones, los cuales facilitan la *adaptación mutua*.

Esquema del tema

1. Los sistemas de planificación y control (norm. de Rdos.)
2. Los dispositivos de enlace (adaptación mutua):
 1. Contacto directo
 2. Rol de enlace
 3. Grupo de trabajo temporal
 4. Comité permanente
 5. Rol integrador sin mando
 6. Rol gerencial
 7. Estructura matricial

Bibliografía del tema

- ▶ Tamayo Gallego, J.A. (2000). *Organización*. Sevilla: Edición digital @ tres.
 - ▶ Capítulo 4.
- ▶ Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
 - ▶ Capítulos 9 y 10.

Diseño organizativo: herramientas o parámetros de diseño

Diseño de puestos (tema 2)

- Especialización
- Formalización del comportamiento
- Preparación
- Adoctrinamiento

Diseño de unidades organizativas (tema 3)

- Bases de agrupación
- Tamaño de la unidad

→ Diseño de enlaces (tema 4)

- Sistemas de planificación y control
- Dispositivos de enlace

Diseño del sistema decisor (tema 5)

- Descentralización

1. Los sistemas de planificación y control

- ▶ Se utilizan para **normalizar los resultados**.
- ▶ Suelen ser diseñados por la tecnoestructura.
- ▶ Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control:
 - ▶ La **planificación de acciones** detalla los resultados y las formas de alcanzarlos *antes de que se realicen las actividades*,
 - ▶ **Regula las acciones.**
 - ▶ Mientras que el **control del rendimiento** establece los sistemas para controlar los resultados *una vez que se han cumplido los plazos de control*.
 - ▶ **Regula el rendimiento.**

1. Los sistemas de planificación y control

El sistema de control de rendimiento partiría de los objetivos genéricos de la organización

para a continuación plasmarse en subobjetivos y presupuestos,

que se detallan cada vez más hasta adquirir la forma de planes de operaciones,

de los cuales dependen las acciones concretas, aunque en estos planes sólo se indican los resultados esperados y no las formas específicas de alcanzarlos.

1. Los sistemas de planificación y control

El sistema de planificación de acciones partiría de los planes estratégicos,

que se plasmarán en programas,

que terminan concretándose en programas temporales muy detallados,

que concluirían determinando cada tarea concreta que ha de ser realizada.

1. Los sistemas de planificación y control

- ▶ **La planificación de acciones** puede llegar a determinar tan precisamente lo que tiene que hacerse, que se encuentra a medio camino entre la formalización del comportamiento y el control del rendimiento.
 - ▶ Organizaciones con bases de **agrupación funcional**.

- ▶ **El sistema de control de rendimiento** es aplicable a las unidades autónomas, que tienen entre sí relaciones flexibles de tipo mancomunado –interdependencias mancomunadas-.
 - ▶ Organizaciones con base de **agrupación según mercado**.

1. Los sistemas de planificación y control

- ▶ Para que un sistema de control de rendimiento cumpla sus funciones de **medir y motivar**, debe superar una serie de problemas comunes en muchos sistemas de control. Estos son:
 - ▶ La propensión de la persona a fijar metas “sencillas”, con la intención de asegurarse su cumplimiento.
 - ▶ La posibilidad de fraude o de distorsión de los resultados.
 - ▶ Los problemas relativos a establecer periodos de control demasiado cortos que favorezcan las prácticas especulativas de los administradores que, para asegurarse el resultado a corto plazo, pueden llegar a comprometer la posición futura de la empresa.
 - ▶ Evitar las situaciones injustas que ocurren cuando un sistema de control de rendimiento no tiene en cuenta el contexto.

2. Los dispositivos de enlace

- ▶ Es el **parámetro de diseño** a través del cual se estimula la **coordinación en las organizaciones** mediante la **adaptación mutua**.
- ▶ Dispositivos de enlace:
 - ▶ Contacto directo
 - ▶ Rol de enlace
 - ▶ Grupo de trabajo temporal
 - ▶ Comité permanente
 - ▶ Rol integrador sin mando
 - ▶ Rol gerencial
 - ▶ Estructura matricial

2. Dispositivos de enlace:

contacto directo

- ▶ El más simple.
- ▶ Consiste en propiciar el establecimiento de relaciones entre los directivos o miembros de la organización que han de intervenir en tomar una decisión o solucionar un problema.
- ▶ Se utilizan en las organizaciones para superar las rigideces comunicativas de las jerarquías.
- ▶ Requiere que las partes cooperen. Cultura de cooperación.
- ▶ Cuanto más contradictorias sean las metas de las personas y unidades, más difícil será la cooperación.
- ▶ Es un dispositivo pensado para relaciones bilaterales.

2. Dispositivos de enlace: rol de enlace

- ▶ Se utiliza este dispositivo cuando existen problemas o asuntos frecuentes que han de ser resueltos entre dos departamentos.
- ▶ Consiste en situar a un miembro de una de las unidades en la otra.
- ▶ Este mecanismo ayuda a mejorar la comunicación horizontal entre las unidades.
- ▶ Es un dispositivo pensado para relaciones bilaterales.

2. Dispositivos de enlace: grupo de trabajo temporal

- ▶ Suele utilizarse cuando en un problema existen más de dos unidades involucradas.
- ▶ Consiste en formar un grupo de trabajo o comité, compuesto por personas de las unidades implicadas, para resolver el problema en cuestión. Resuelto el problema, el grupo se disuelve (temporal).
- ▶ Este dispositivo asume la responsabilidad de la decisión y lo lógico es que se encuentre a un nivel suficiente para que sus decisiones puedan resolver el problema.

2. Dispositivos de enlace:

comité permanente

- ▶ Cuando existen problemas que involucran a varios departamentos, pero se repiten con asiduidad, tiene sentido crear un grupo de trabajo permanente o comité permanente.
- ▶ El comité permanente está integrado por miembros de distintas unidades que se reúnen periódicamente, pero sin que la comisión tenga una “fecha de disolución”.

2. Dispositivos de enlace: grupo de trabajo temporal vs comité permanente

▶ En común:

- ▶ Formado por personas de diferentes unidades para tratar de solucionar un problema.

▶ Diferencia:

- ▶ Grupo de trabajo temporal. *Los problemas no suelen ser repetitivos*, con lo que solucionado el problema, el grupo se disuelve.
- ▶ Comité permanente. Suelen tratar *problemas o asuntos repetitivos*, por lo que el grupo adquiere un carácter permanente dentro de la organización.

2. Dispositivos de enlace:

rol integrador sin mando

- ▶ Son personas carentes de poder formal, que actúan como puente entre los distintos departamentos en conflicto.
- ▶ El poder de estas personas tiene su origen en sus conocimientos –poder experto-, y en los amplios contactos que mantienen.
- ▶ Poseen habilidades sociales, que les permiten crear ambientes de colaboración y confianza, y disfrutan de capacidad para influenciar informalmente la toma de decisiones.
- ▶ Cuentan con la confianza de la dirección.
- ▶ **Acercan a las partes**, pero carecen de poder formal para tomar decisiones.

2. Dispositivos de enlace:

rol gerencial

- ▶ El rol gerencial, o rol integrador con mando, es un directivo integrador que trata que los objetivos de las unidades concretas se subordinen al interés general de la organización.
- ▶ Además de tener un poder similar a la del rol integrador sin mando (poder de experto), éste cuenta con autoridad formal de intervenir en los procesos de decisión con capacidad ejecutiva.
- ▶ Lo normal es que **medien en los conflictos**, aunque pueden llegar a actuar como árbitros, tomando decisiones o autorizándolas.

2. Dispositivos de enlace: rol integrador sin mando vs rol gerencial

- ▶ **En común:**

- ▶ Son un puente entre los diferentes departamentos en conflicto.

- ▶ **Diferencia:**

- ▶ El rol integrador sin mando tiene poder informal (poder de experto) y carece de poder formal.
- ▶ El rol gerencial posee tanto poder informal como formal.

Fuentes de poder de los directivos

- ▶ **PODER DE POSICIÓN (poder formal):**
 - ▶ **Poder coercitivo.** La persona influida percibe la posibilidad de ser castigado por el influyente.
 - ▶ **Poder de recompensa.** El influido percibe la posibilidad de recibir una recompensa positiva al cumplir los deseos de un superior.
 - ▶ **Poder legítimo o formal.** Es el resultado de la posición de un superior en la jerarquía.

- ▶ **PODER PERSONAL (poder informal):**
 - ▶ **Poder de experto.** Basado en la creencia de que el influyente tiene conocimientos específicos o experiencia relevante que no tiene el influido.
 - ▶ **Poder de referente.** Basado en el deseo de parecerse o identificarse con el influyente.

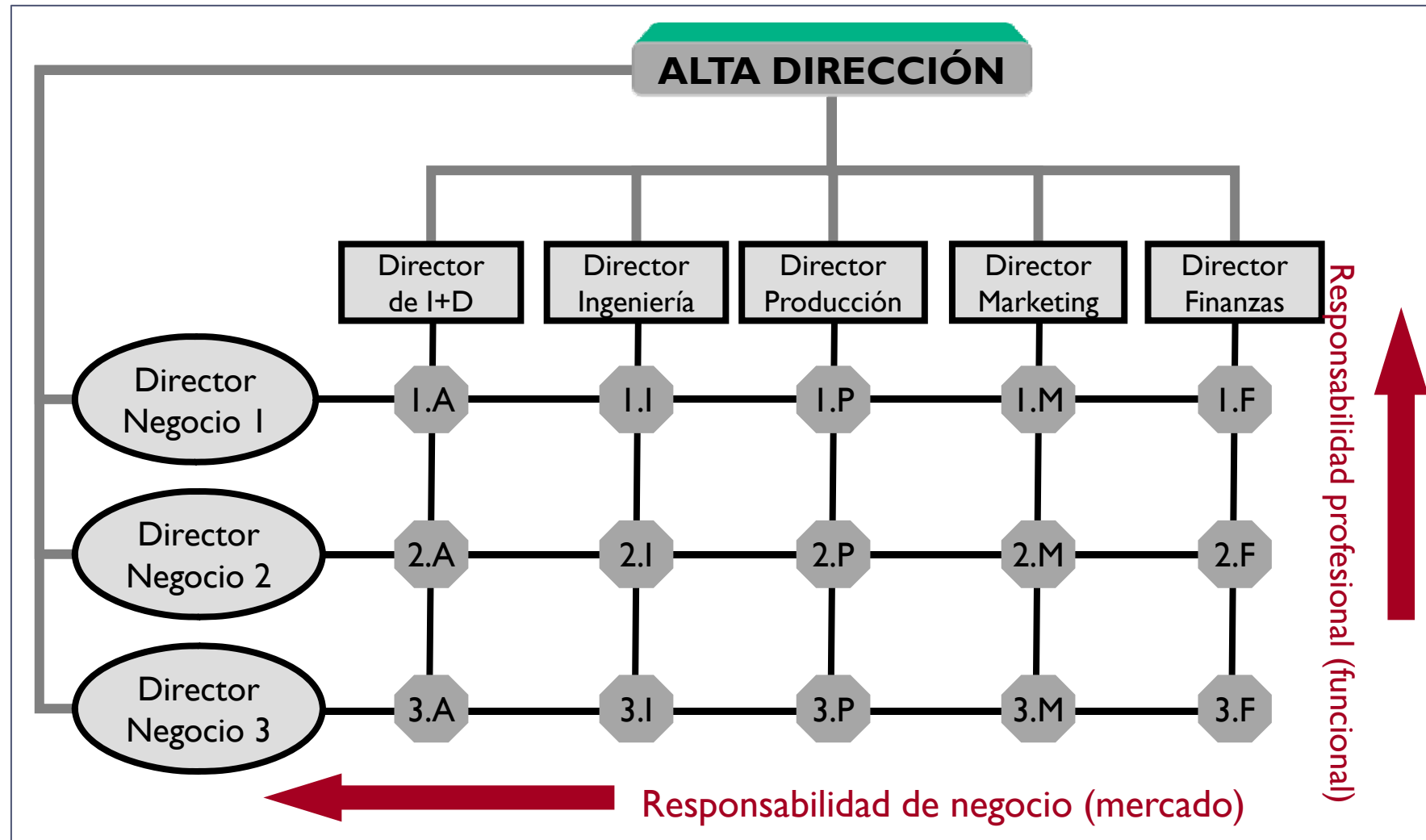
2. Dispositivos de enlace:

estructura matricial

- ▶ Es el dispositivo de enlace más complejo y por su naturaleza es muy diferente del resto.
- ▶ Implica la ruptura del principio de unidad de mando.
- ▶ Es el único dispositivo que se representa en el organigrama de la empresa (ver transparencia siguiente).
- ▶ Es muy habitual que las organizaciones con estructuras matriciales sean muy flexibles y se encaminen hacia la búsqueda de la innovación.
- ▶ También es muy frecuente que en este tipo de estructura se solapen las bases de agrupación funcionales y por mercados (tema 3).

2. Dispositivos de enlace:

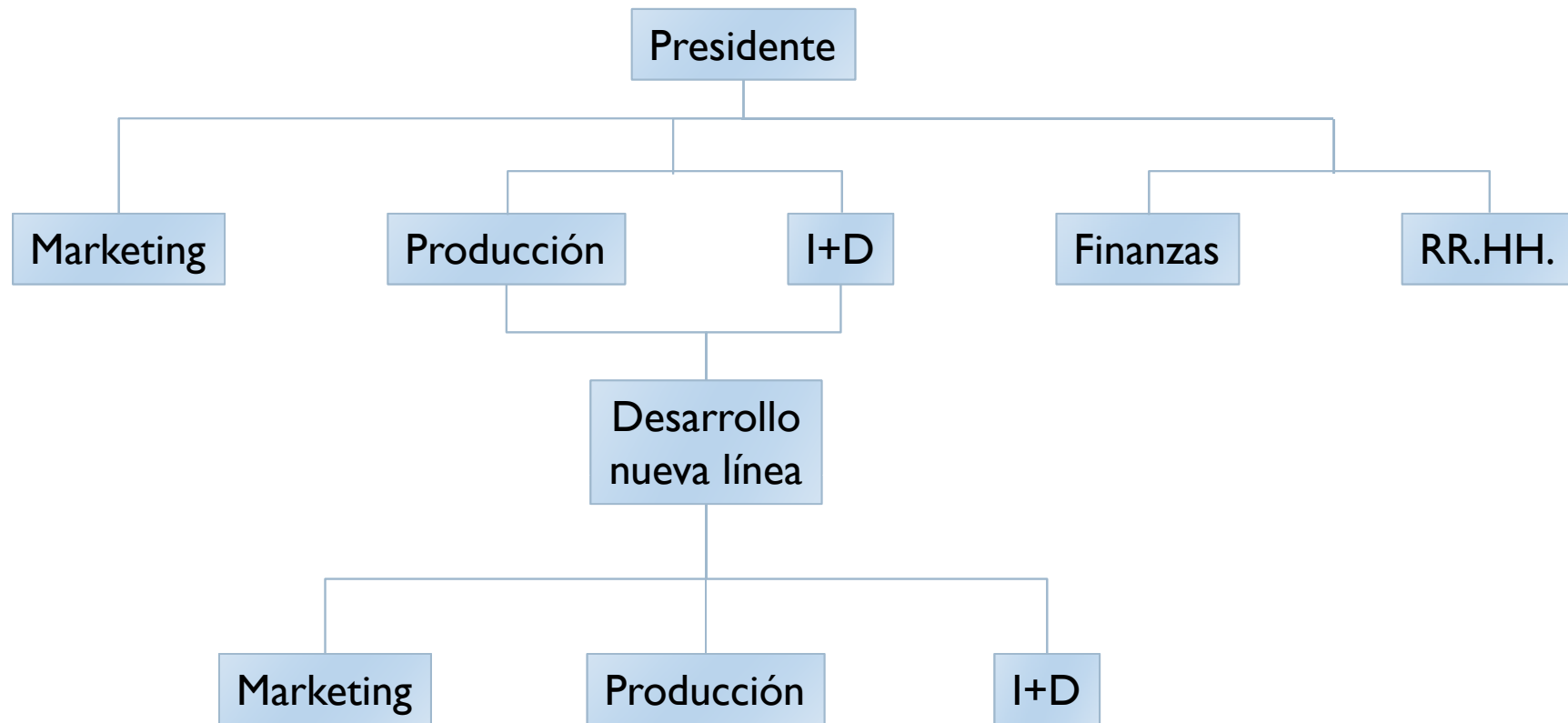
estructura matricial **generalizada**



2. Dispositivos de enlace: estructura matricial

- ▶ **Tipos de estructura matricial:**
 - ▶ La estructura matricial permanente.
 - ▶ Las interdependencias se mantienen estables y las relaciones de autoridad son relativamente constantes en el tiempo.
 - ▶ La estructura matricial variable.
 - ▶ Se da en aquellas organizaciones en las que se producen frecuentes cambios en los *outputs* y la organización se está rediseñando continuamente en función de los proyectos que se van abordando.
- ▶ Según abarque a más o menos empleados, podemos hablar de estructura matricial parcial (figura de la transparencia siguiente) o generalizada (figura de la transparencia anterior).

2. Dispositivos de enlace: estructura matricial **parcial**



2. Dispositivos de enlace: **estructura matricial**

Es una estructura que recurre masivamente a la adaptación mutua como mecanismo de coordinación.



Pueden surgir problemas de coordinación al romperse con el principio de unidad de mando.



Luego, la elección de esta estructura debe realizarse cuidadosamente.

2. Dispositivos de enlace: estructura matricial

- ▶ **Problemas relacionados con la estructura matricial:**
 - ▶ La dualidad de mando sobre las mismas unidades origina conflictos entre los directivos por los objetivos contradictorios que se pueden establecer.
 - ▶ Generan estrés tanto a los directivos como a los operarios.
 - ▶ Es complejo mantener el equilibrio entre la dualidad de directivos y son necesarias muchas habilidades interpersonales.
 - ▶ La estructura matricial es costosa, ya que tiene elevados costes de administración y de comunicación.

TEMA 5

Diseño del sistema decisor

Objetivo

1. Introducir al alumno en el conocimiento de los instrumentos básicos para el correcto diseño del sistema decisor en la organización:
 1. Conocer el concepto de centralización.
 2. Conocer el concepto de descentralización.
 3. Analizar el continuo centralización-descentralización.

Esquema del tema

1. La descentralización vertical
2. La descentralización horizontal
3. *Continuum* de tipos de descentralización

Bibliografía del tema

- ▶ Tamayo Gallego, J.A. (2000). *Organización*. Sevilla: Edición digital @ tres.
 - ▶ Capítulo 4.
- ▶ Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
 - ▶ Capítulo 11.

Diseño organizativo: herramientas o parámetros de diseño

Diseño de puestos (tema 2)

- Especialización
- Formalización del comportamiento
- Preparación
- Adoctrinamiento

Diseño de unidades organizativas (tema 3)

- Bases de agrupación
- Tamaño de la unidad

Diseño de enlaces (tema 4)

- Sistemas de planificación y control
- Dispositivos de enlace

→ Diseño del sistema decisor (tema 5)

- Descentralización

Descentralización

- ▶ El grado de descentralización es el parámetro de diseño del sistema decisor en la organización.
- ▶ Una **organización está centralizada** cuando *la toma de decisiones se concentra* en pocas manos.
 - ▶ En una situación de máxima centralización, todas las decisiones las tomará un solo individuo.
- ▶ Una **organización se considerará descentralizada** cuando el poder de *toma de decisiones se reparte* entre muchos miembros de la organización.
 - ▶ La situación en la que teóricamente existirá máxima descentralización será aquella en la que todos los integrantes de la institución tienen el mismo poder para tomar decisiones.

Descentralización

- ▶ No debe confundirse descentralización (dispersión de poder) con dispersión física de los servicios o las unidades.

Centralización vs descentralización

Motivos para centralizar	Motivos para descentralizar
La centralización <u>coordina</u> la toma de decisiones.	La falta de <u>capacidad cognoscitiva</u> del individuo que impide que sea capaz de tomar correctamente muchas decisiones.
El <u>afán de poder</u> de los individuos.	La necesidad de que se tomen las decisiones en el <u>lugar donde se tiene la información</u> más precisa para solucionar un problema.
	Cuando las <u>condiciones locales son complejas</u> , la descentralización permite aumentar la rapidez de la toma de decisiones.
	La descentralización tiene un efecto <u>motivador</u> .

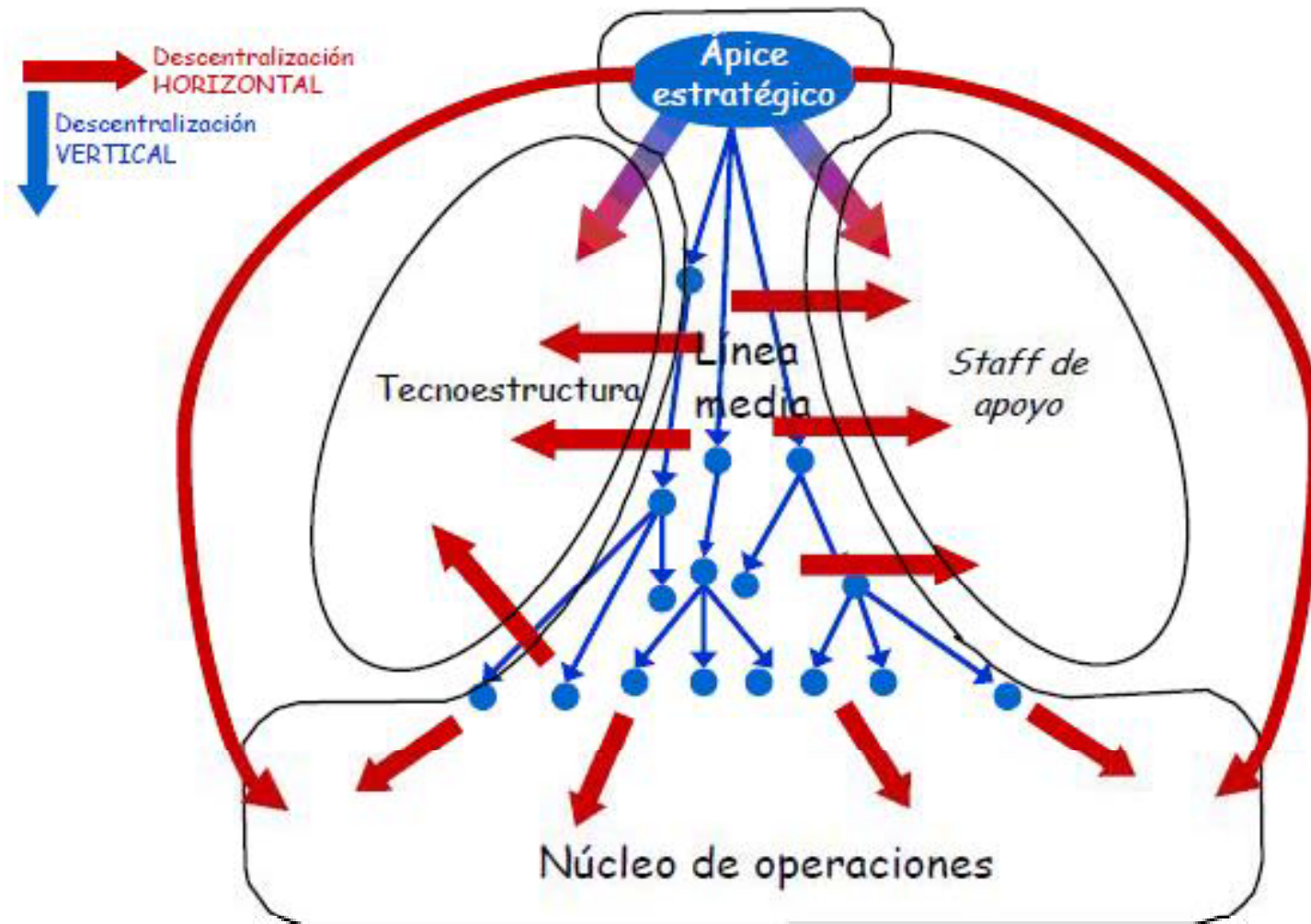
Descentralización: tipos

- ▶ **Vertical y horizontal**
 - ▶ Vertical (unidades de línea hasta los supervisores de primera línea)
 - ▶ Vertical selectiva – Agrupaciones funcionales
 - ▶ Vertical paralela – Agrupaciones según mercado
 - ▶ Horizontal
 - ▶ Hacia la tecnoestructura
 - ▶ Hacia los expertos (*staff* de apoyo y profesionales del núcleo de operaciones)
 - ▶ Hacia todos los miembros de la organización (democrática)
- ▶ **Selectiva y paralela**
 - ▶ Selectiva: Selectivamente
 - ▶ Paralela: En bloques

Descentralización: tipos

- ▶ La **descentralización vertical** implica la cesión del poder de decisión desde el ápice estratégico hasta los niveles inferiores de la línea media.
 - ▶ A medida que más directivos tengan poder, será mayor la descentralización vertical.
- ▶ La **descentralización horizontal** supone la cesión de poder de la línea -ápice y línea media en este caso- a la tecnoestructura, al *staff* de apoyo o incluso al núcleo de operaciones.

Descentralización: tipos



Fuente: descuadrando.com

Descentralización: tipos

- ▶ En la **descentralización selectiva** el poder de decisión sobre distintos aspectos se dispersa en lugares distintos de la organización.
- ▶ La **descentralización paralela** implica que los distintos tipos de decisiones se “concentran” en una misma parte de la organización.

1. La descentralización vertical

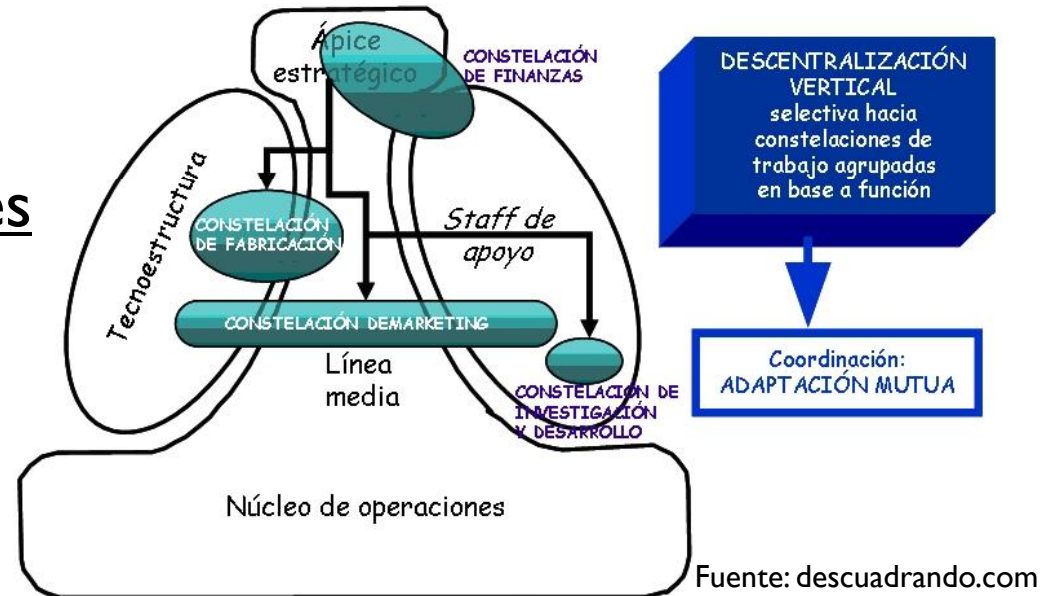
- ▶ **Consiste en la cesión o delegación de poder de los niveles superiores de la línea hasta los inferiores**, es decir, en la cesión de autoridad **formal** desde el ápice estratégico hasta diversos niveles de la línea media.
 - ▶ La descentralización vertical será mayor cuantos más poderes se deleguen a más directivos de la línea.
 - ▶ Si la descentralización vertical fuera muy grande, la cesión de poder alcanzaría al nivel de supervisión.
- ▶ El poder que se cede con la descentralización vertical tiene una **naturaleza formal**, permitiendo al directivo que elija y que autorice las decisiones de otras personas.

1. La descentralización vertical

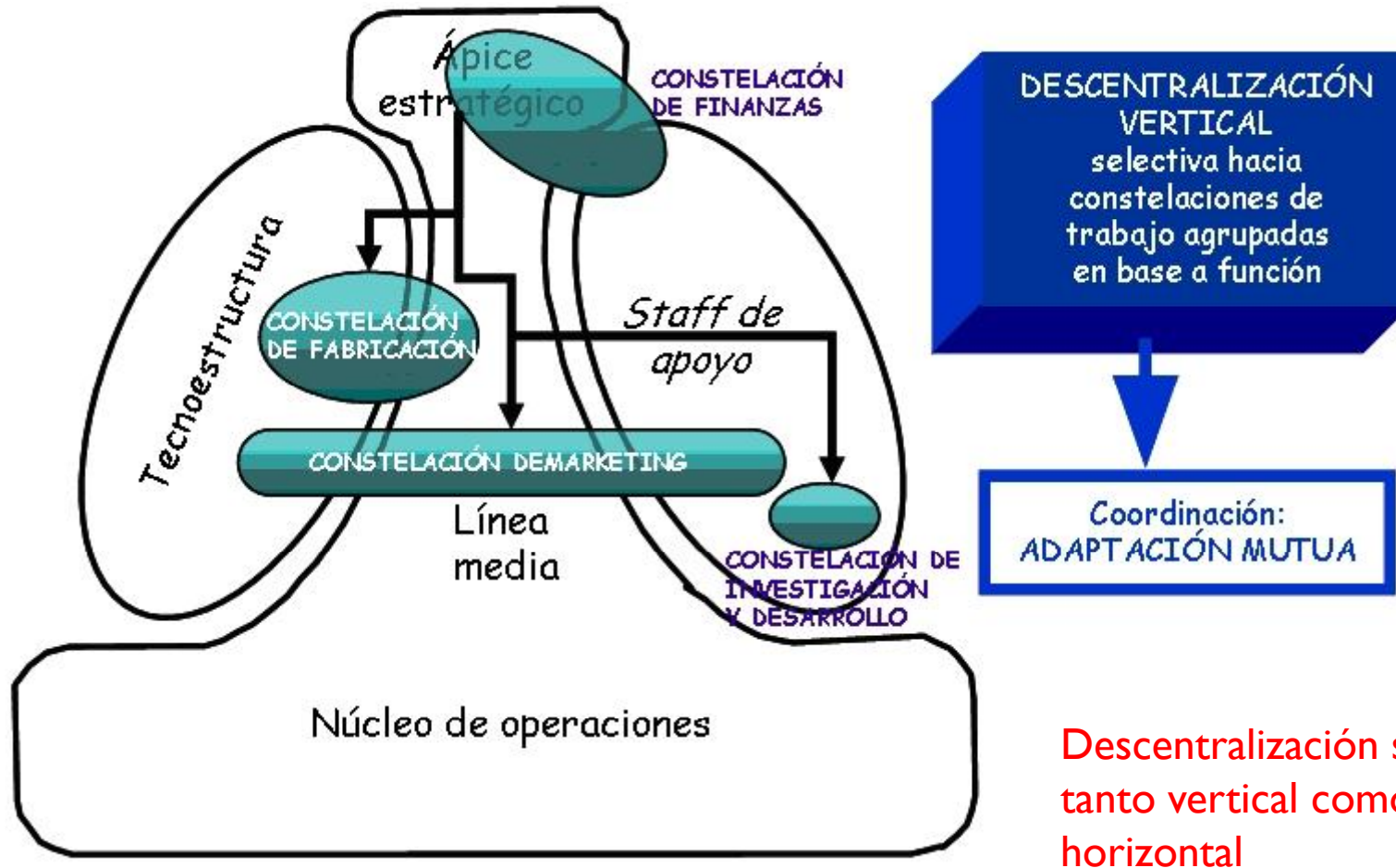
- ▶ **Descentralización vertical selectiva.** Está relacionada con la cesión de poder a constelaciones de trabajo o grupos exclusivos de personas adscritos a una o varias unidades que se encargan de tomar decisiones de un tipo determinado, acordes con el nivel en que se desenvuelven.

- ▶ Agrupaciones funcionales

- ▶ **Coordinación:**
 - ▶ Adaptación mutua



1. La descentralización vertical

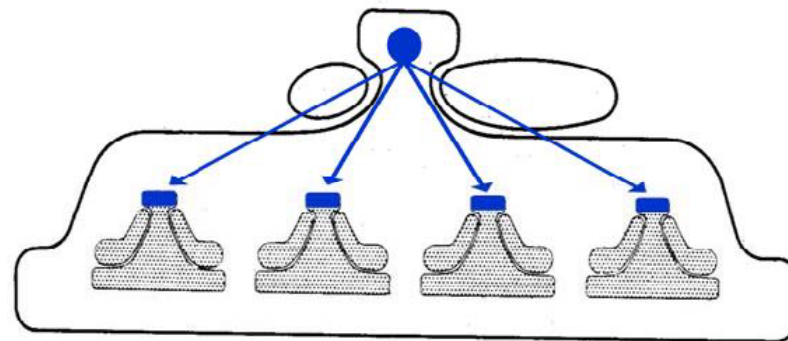


Fuente: descuadrando.com

1. La descentralización vertical

- ▶ **Descentralización vertical paralela.** Es la que se presenta en las unidades agrupadas por mercado. En el nivel de los gerentes de división se acumula el poder de las decisiones de marketing, producción, etc.

DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL PARALELA
Coordinación:
1. NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS (control de rendimiento)
2. Normalización de habilidades (preparación+adoctrinamiento)
3. Supervisión directa



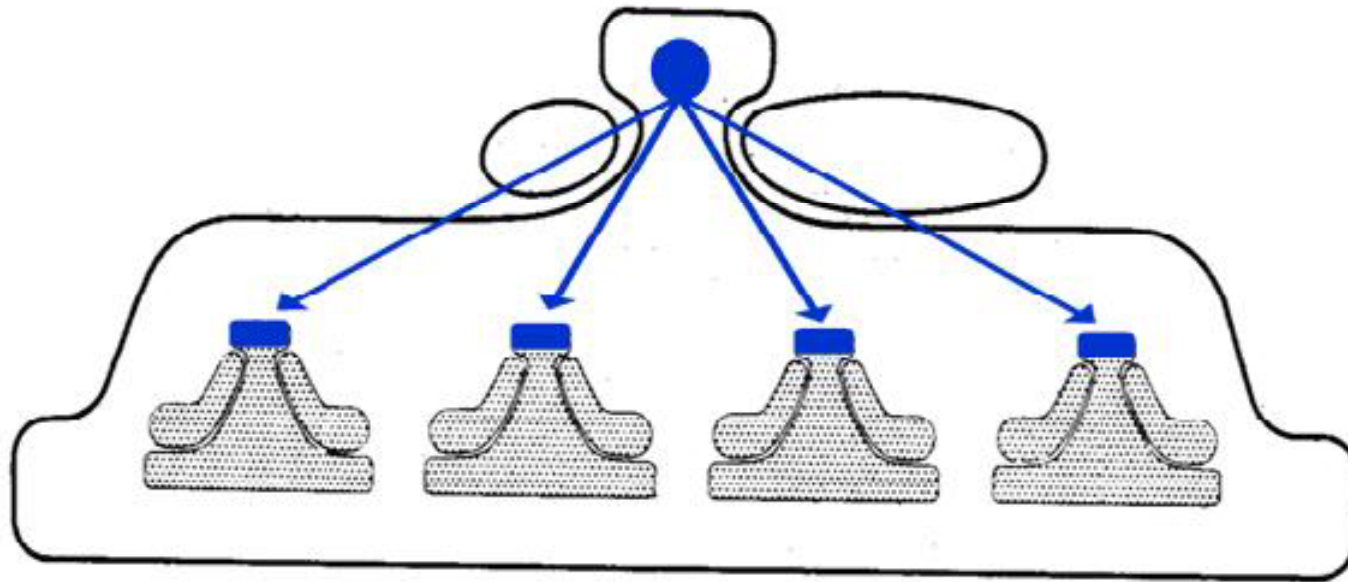
Fuente: descuadrando.com

1. La descentralización vertical

DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL PARALELA

Coordinación:

1. NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS (control de rendimiento)
2. Normalización de habilidades (preparación+adoctrinamiento)
3. Supervisión directa



Tema 7

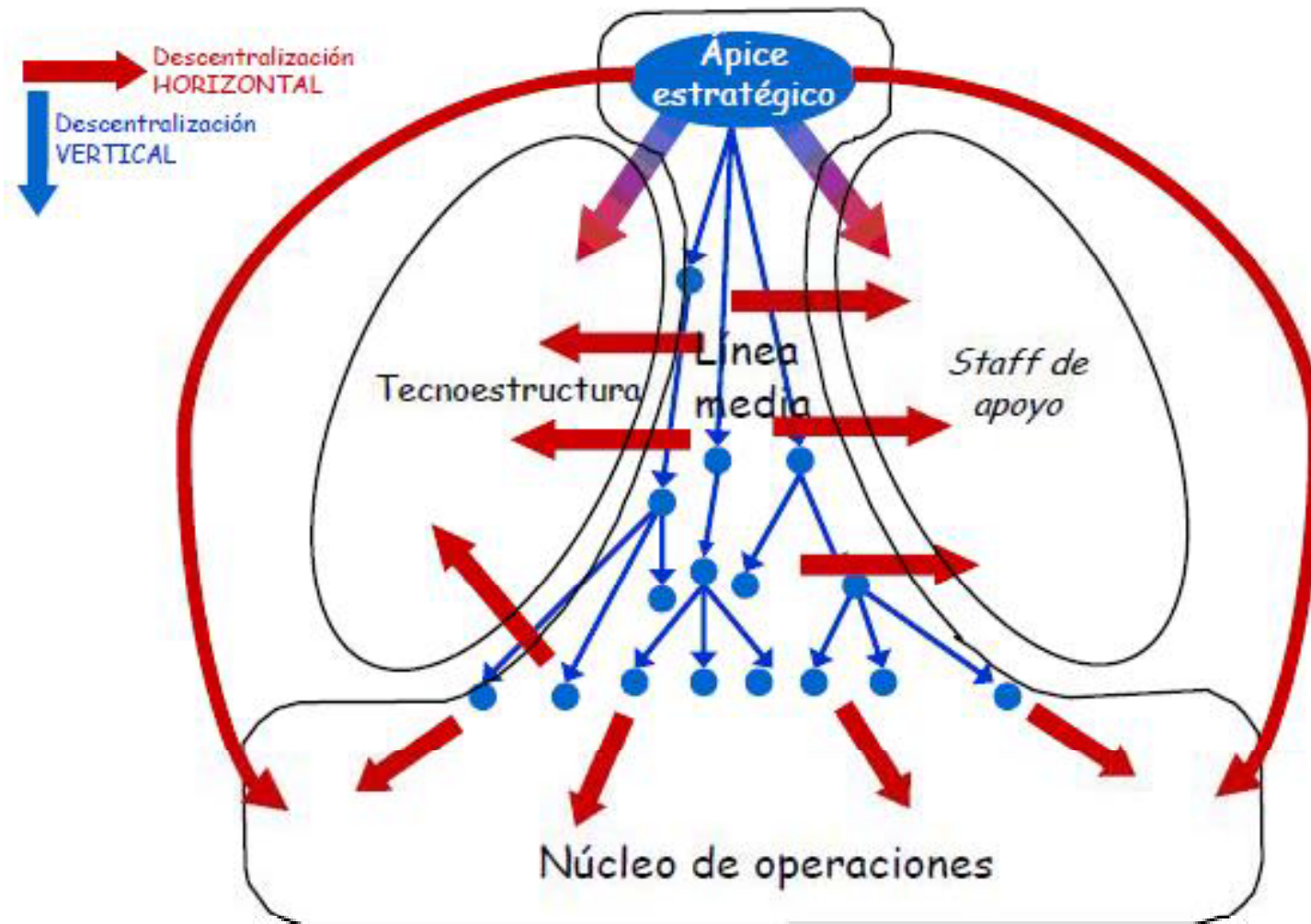
Fuente: descuadrando.com

► Tema 5. Diseño del sistema decisor

2. La descentralización horizontal

- ▶ La descentralización horizontal implica la cesión o transmisión del poder de los directivos de línea a:
 - ▶ a los analistas de la tecnoestructura,
 - ▶ los directivos de *staff*,
 - ▶ a los trabajadores del *staff*, y
 - ▶ a los operarios.
- ▶ Tipos:
 - ▶ Delegación de poder hacia los analistas de la tecnoestructura.
 - ▶ Delegación de poder hacia los expertos.
 - ▶ Cesión de poder a todos los miembros de la organización.

Descentralización: tipos



Fuente: descuadrando.com

2. La descentralización horizontal

- ▶ Delegación de poder hacia los analistas de la tecnoestructura.
 - ▶ Cuando la descentralización horizontal se hace hacia los normalizadores de la **tecnoestructura**, la descentralización resultante en la organización suele ser bastante reducida.
 - ▶ Por tanto, cuanto más recurra la organización a sistemas de normalización para su coordinación, mayor será el poder de los analistas.

2. La descentralización horizontal


- ▶ **Delegación de poder hacia los expertos.**
 - ▶ En ocasiones, la descentralización horizontal otorga poder a los miembros del **staff** y a los del núcleo de operaciones por su condición de expertos.
 - ▶ Habitual en hospitales y consultoras.
 - ▶ Situaciones:
 - ▶ Delegación de poder informal.
 - ▶ Delegación de poder informal y formal.
 - ▶ Delegación de poder a los operarios por su condición de expertos.
 - ▶ Informal → Asesoramiento
 - ▶ Formal → Toma de decisiones

2. La descentralización horizontal

- ▶ Cesión de poder a todos los miembros de la organización.
 - ▶ En este caso se otorga poder a todas las personas de la organización por el simple hecho de ser sus miembros. Así, la descentralización horizontal será completa.
 - ▶ Este es el caso de la organización denominada “democrática”.
 - ▶ En situaciones extremas de descentralización, no solo hablamos de horizontalidad, sino también de descentralización vertical.

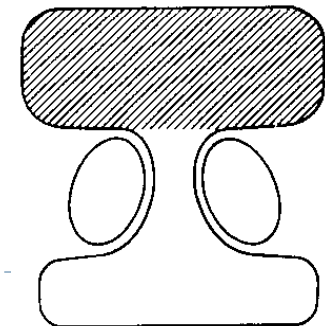
3. *Continuum* de tipos de descentralización

▶ Mintzberg (1988) establece un continuo de cinco tipos de descentralización:

- 
- A. La organización con un gran nivel de centralización vertical y horizontal → CENTRALIZADA.
 - B. La descentralización horizontal y selectiva.
 - C. La descentralización vertical y paralela.
 - D. La descentralización selectiva vertical y horizontal.
 - E. La existencia de descentralización horizontal hacia el núcleo operativo y vertical hacia la parte baja de la línea media.
 - F. El grado de descentralización vertical y horizontal es máximo (Tamayo Gallego, 2000) → DESCENTRALIZADA.

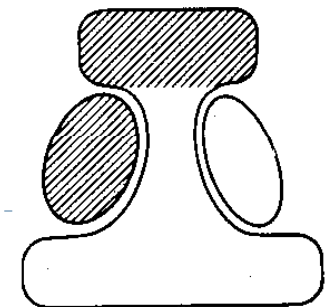
3. *Continuum* de tipos de descentralización

- ▶ **Un gran nivel de centralización vertical y horizontal (A).**
 - ▶ El ápice estratégico se encargaría de tomar todas las decisiones, comunicándoselas a los demás miembros de la organización.
 - ▶ Se trataría de organizaciones coordinadas con supervisión directa, en las que el director general acumularía todo el poder formal e informal.
 - ▶ Las organizaciones que en la realidad se aproximan a este esquema han de tener necesariamente pequeña dimensión,
 - ▶ puesto que en las grandes es imposible que el director general tome todas las decisiones.



3. *Continuum* de tipos de descentralización

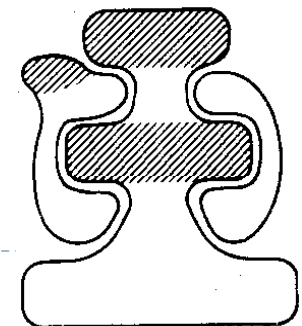
- ▶ **Descentralización horizontal (y selectiva) (B).**
 - ▶ Implica niveles de descentralización bastante reducidos.
 - ▶ Los analistas de la tecnoestructura comparten el poder con la parte superior de la línea.
 - ▶ En estas organizaciones se suele recurrir a normalizar los procesos de trabajo de los operarios del núcleo de operaciones.
 - ▶ Son organizaciones bastante centralizadas, con pequeñas dosis de descentralización horizontal hacia los analistas y mucha centralización en la dimensión vertical.
 - ▶ El nivel de descentralización en estas organizaciones suele ser reducido, siendo el tipo de organizaciones en las que se han intentado los procesos democratizadores.



3. *Continuum* de tipos de descentralización

▶ **Descentralización vertical y paralela (C).**

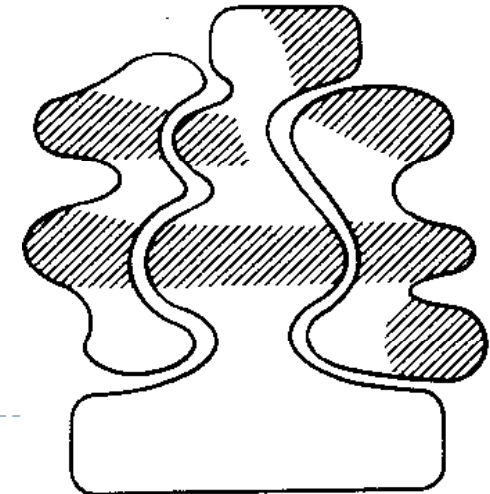
- ▶ Prototípica de las organizaciones divisionales (Tema 7).
- ▶ La cesión de poder del ápice termina en el nivel del gerente de división, que es responsable de los resultados obtenidos en su unidad autónoma agrupada por mercados.
- ▶ A la hora de coordinar la actividad de la organización, la empresa recurre a la tecnoestructura para que normalice los resultados y establezca un sistema de control de rendimiento.
- ▶ En este sentido, es indudable que existen también dosis de descentralización horizontal, aunque no tan importantes como el poder formal que acaparan los gerentes de división.



3. *Continuum* de tipos de descentralización

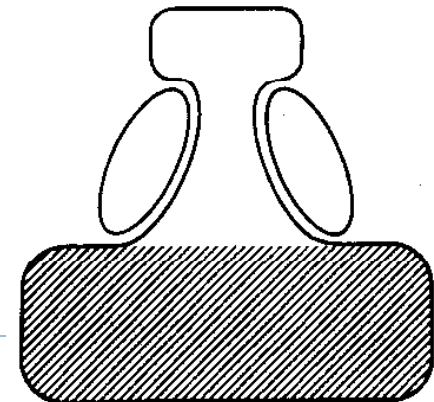
▶ **Descentralización selectiva vertical y horizontal (D).**

- ▶ La organización recurre a las constelaciones de trabajo para que se tomen las decisiones concretas que corresponden a su nivel.
- ▶ En dichas comisiones participarán no sólo miembros de la línea media y el ápice, sino también del *staff*.
- ▶ En estas organizaciones es importante la adaptación mutua para coordinar los trabajos dentro y entre las distintas comisiones.



3. *Continuum* de tipos de descentralización

- ▶ **Descentralización horizontal hacia el núcleo operativo y vertical hacia la parte baja de la línea media (E).**
 - ▶ Los operarios profesionales del núcleo de operaciones acumulan grandes dosis de poder -descentralización horizontal-.
 - ▶ Los supervisores tienen un poder en estas organizaciones muy superior al que les corresponde en el resto de los casos comentados.
 - ▶ El mecanismo de coordinación más característico aquí será la normalización de habilidades.



3. *Continuum* de tipos de descentralización

- ▶ **El grado de descentralización vertical y horizontal es máximo (Tamayo Gallego, 2000) (F).**
 - ▶ Se trata de una organización democrática, en la que “un miembro es un voto”.
 - ▶ Estas organizaciones son un extremo bastante inusual, quizás sólo aplicables a situaciones en las que la adscripción a la organización se haga con carácter voluntario.
 - ▶ En éstas será importante la ideología y la coordinación con normalización de valores.



TEMA 6



Factores de contingencia

Antecedentes:

Tema 1: Concepto de organización

- ▶ No existe un diseño organizativo ideal para todas las situaciones o para todos los momentos.

- ▶ ¿Qué factores afectan al diseño organizativo?
 - ▶ El entorno. Dinamismo y complejidad.
 - ▶ Sistema técnico o tecnología.
 - ▶ Tamaño de la organización.
 - ▶ Estrategia.
 - ▶ Otros.

Factores de contingencia
Tema 6

-
- ▶ Tema 6. Factores de contingencia

Antecedentes: concepto de organización

▶ Factores de contingencia:

- ▶ Cada variable incide en el diseño de forma diferente.
- ▶ La importancia relativa de una determinada variable puede variar en el tiempo.
- ▶ Algunas variables inciden directamente y otras indirectamente.
- ▶ La incidencia de los factores de contingencia no suele ser instantánea, ni siempre automática.
- ▶ El factor de contingencia ha de ser percibido por alguien de la organización.

Objetivo

- I. Introducir al alumno en el conocimiento de todos aquellos factores que de un modo u otro *condicionan la utilización de los parámetros de diseño*. En particular se pretende que el alumno:
 1. Conozca las dimensiones del entorno y su impacto en el diseño organizativo.
 2. Conozca la influencia que ejerce la edad y tamaño, el sistema técnico, y el poder en el diseño organizativo.

Esquema del tema

1. Introducción
2. Dimensiones del entorno
3. Incidencia de las dimensiones del entorno en la estructura
4. Entornos organizativos básicos y configuraciones estructurales
5. Congruencia y configuración

Bibliografía del tema

- ▶ Tamayo Gallego, J.A. (2000). *Organización*. Sevilla: Edición digital @ tres.
 - ▶ Capítulo 5.
- ▶ Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
 - ▶ Capítulos 12, 13, 14, 15 y 16.

La incertidumbre

La organización se diseña buscando los mayores niveles de eficacia y eficiencia.



Para alcanzar la misión y objetivos, en la empresa se han de realizar correctamente las tareas.



Pero, para ejecutar cualquier tarea, la organización necesita información.



Cuando está disponible, no hay demasiados problemas, pero cuando no está disponible hablamos de incertidumbre.



La incertidumbre es la diferencia entre la información necesaria para la ejecución de la tarea y la información verdaderamente disponible por la organización.

La incertidumbre

- ▶ Estrategias para reducir la incertidumbre:
 - ▶ Disminuir las necesidades de información.
 - ▶ Aumentar la información de que se dispone.
- ▶ La información que necesita la organización se relaciona directamente con cuatro aspectos esenciales:
 - ▶ Las entradas o *inputs*. Variedad y especificaciones.
 - ▶ Los procesos de transformación. Complejidad.
 - ▶ Las salidas u *outputs*. Diferenciados y heterogéneos.
 - ▶ La precisión y nivel de exigencia de las metas establecidas en la organización.

1. Introducción

- ▶ Empresa → Sistema abierto (Tema I)
 - ▶ Empresa
 - ▶ Política
 - ▶ Leyes
 - ▶ Clientes
 - ▶ Competidores
 - ▶ Etc.
- ▶ Los elementos que rodean a la empresa suelen cambiar.
- ▶ La empresa debe adaptarse/anticiparse a los cambios de dichos elementos.
- ▶ **Por tanto, la configuración de la organización debe modificarse.**

2. Dimensiones del entorno

- ▶ Entorno. Conjunto de variables, factores o elementos que rodean a la organización.
 - ▶ Incorpora componentes muy heterogéneos.
 - ▶ Algunos influyen directamente.
 - ▶ Otros tienen una influencia más remota.
 - ▶ Tipos:
 - ▶ **Entorno específico.** Incide de una forma directa en las variables organizativas y en sus resultados.
 - ▶ **Entorno general.** Puede incidir más indirectamente -potencialmente- sobre la organización.

2. Dimensiones del entorno

Tipos de entorno:

Entorno específico

Incide de una forma *directa* en las variables organizativas y en sus resultados

- Proveedores
- Clientes
- Competidores
- Competidores potenciales
- Productos sustitutos

Entorno general

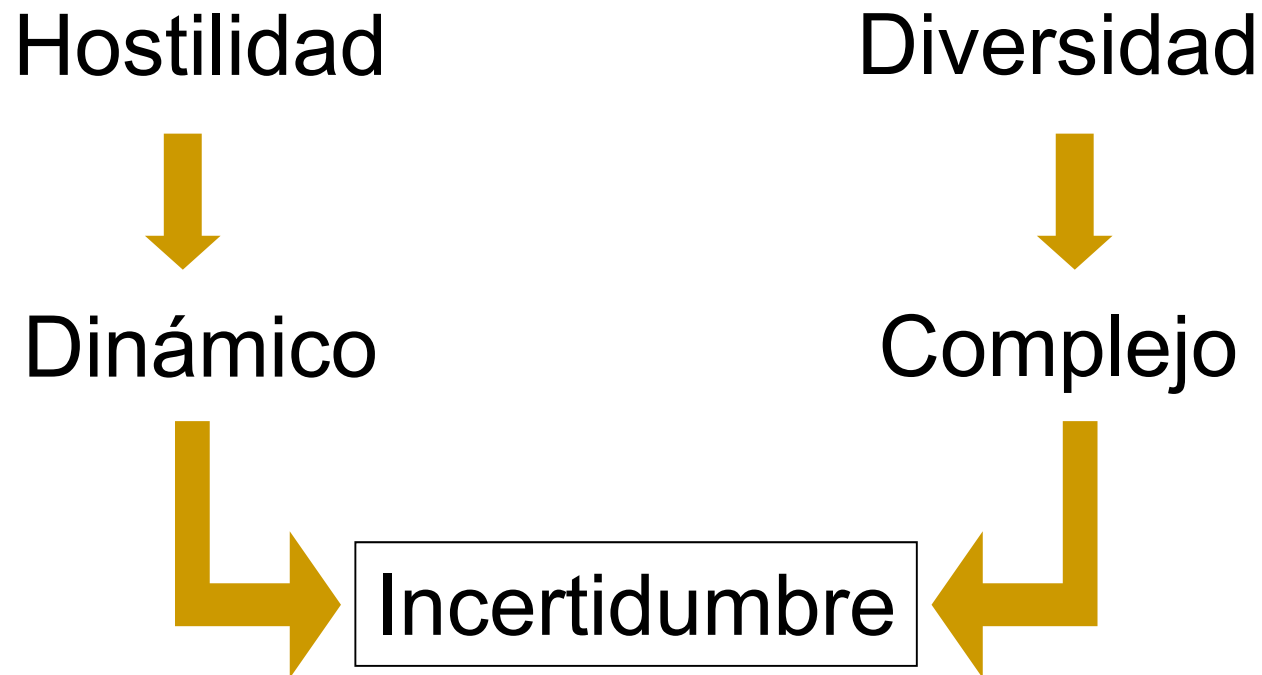
Puede incidir más *indirectamente* -potencialmente- sobre la organización

- Factores político-legales
- Factores económicos
- Factores tecnológicos
- Factores sociales y culturales
- Factores ecológicos y medioambientales

2. Dimensiones del entorno

- ▶ **Grado de cambio – “grado de predictibilidad de los cambios”**
 - ▶ Estable
 - ▶ Dinámico
- ▶ **Nivel de complejidad**
 - ▶ Simple
 - ▶ Complejo
- ▶ **Nivel de diversidad de mercados**
 - ▶ Integrado
 - ▶ Diversificado
- ▶ **Grado de competencia u hostilidad**
 - ▶ Hostil
 - ▶ Munificente

2. Dimensiones del entorno



3. Incidencia de las dimensiones del entorno en la estructura

1. A medida que el entorno es **más dinámico**, la estructura tendrá que ser **más orgánica**.
2. A medida que el entorno es **más complejo**, la estructura habrá de estar **más descentralizada**.
3. Las **disparidades** del entorno propician la **descentralización selectiva** hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.
4. A medida que los **mercados están más diversificados**, existen mayores motivos para recurrir a la **agrupación por mercados**, siempre que existan economías de escala favorables.
5. La **hostilidad intensa** favorece la **centralización** provisional de la estructura.

3. Incidencia de las dimensiones del entorno en la estructura

- I. A medida que el entorno es **más dinámico**, la estructura tendrá que ser **más orgánica**.
 - ▶ Entorno estable → Normalización.
 - ▶ Entorno dinámico → Estandarización no beneficiosa. Dificulta la normalización. Por tanto, la organización ha de ser más flexible y orgánica, es decir, menos normalizada.

Ver concepto formalización
Tema 2

3. Incidencia de las dimensiones del entorno en la estructura

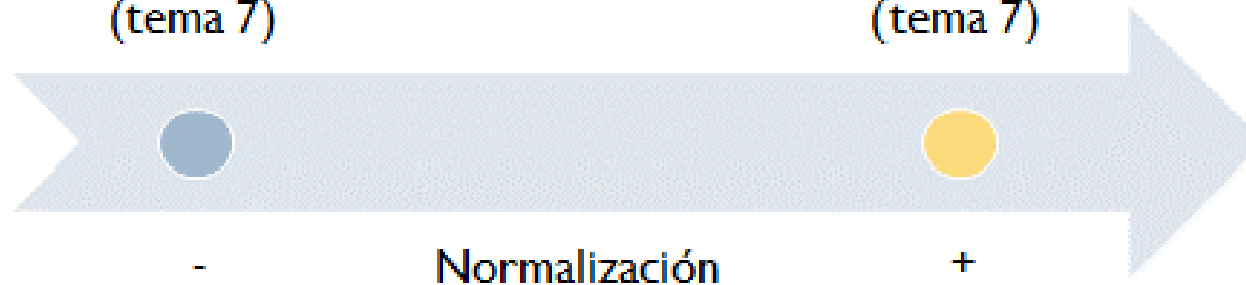
2. Formalización del comportamiento

► Implicaciones:

- Organizaciones muy formalizadas → Estructuras burocráticas

Estructura orgánica
(más flexible)
(tema 7)

Estructura burocrática
(más rígida)
(tema 7)



► Tema 2. Diseño de puestos de trabajo

Recordatorio

► Tema 2. Diseño de puestos de trabajo

3. Incidencia de las dimensiones del entorno en la estructura

2. A medida que el entorno es **más complejo**, la estructura habrá de estar **más descentralizada**.
 - ▶ Entorno complejo. La organización debe aumentar la capacidad para dominar la amplia variedad de factores que lo componen.
 - ▶ Esto implica descentralizar la toma de decisiones en puntos cercanos a los problemas o donde están las personas mejor informadas.

Ver concepto de descentralización
Tema 5

3. Incidencia de las dimensiones del entorno en la estructura

2. A medida que el entorno es **más complejo**, la estructura habrá de estar **más descentralizada**.

Tipos de ambientes (4) y configuraciones estructurales posibles (4):

Primera
proposición

	Estable (burocrática)	Dinámico (orgánica)
Simple (centralizada)	<p>Estructuras centralizadas y burocráticas (normalización de procesos de trabajo)</p> <p>Estable y simple</p> <p>Burocracia maquinal</p>	<p>Estructuras centralizadas y orgánicas (supervisión directa)</p> <p>Dinámico y simple</p> <p>Estructura simple</p>
Complejo (descentralizada)	<p>Estructuras descentralizadas y burocráticas (normalización de habilidades)</p> <p>Estable y complejo</p> <p>Burocracia profesional</p>	<p>Estructuras descentralizadas y orgánicas (adaptación mutua)</p> <p>Dinámico y complejo</p> <p>Adhocracia</p>

Segunda
proposición

3. Incidencia de las dimensiones del entorno en la estructura

3. Las **disparidades** del entorno propician la **descentralización selectiva** hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

- ▶ Razonamiento similar a la complejidad. Hay que delegar capacidad para la toma de decisiones, allí donde se encuentra el problema específico derivado del entorno o en el lugar donde se encuentra la información.

Ver concepto de descentralización
Tema 5

3. Incidencia de las dimensiones del entorno en la estructura

4. A medida que los **mercados están más diversificados**, existen mayores motivos para recurrir a la **agrupación por mercados**, siempre que existan economías de escala favorables.
- ▶ A medida que aumenta la diversidad de productos, servicios y clientes, las empresas tienden a crear divisiones o unidades autónomas agrupadas por mercado.
 - ▶ Cuestiones derivadas:
 - ▶ La diversidad de mercados es un componente más de la complejidad. En este caso implica una descentralización vertical paralela.
 - ▶ La diversificación implica agrupación de mercados siempre que existan economías de escala.

Ver concepto de agrupación
Tema 3

3. Incidencia de las dimensiones del entorno en la estructura

5. La **hostilidad intensa** favorece la **centralización provisional** de la estructura.

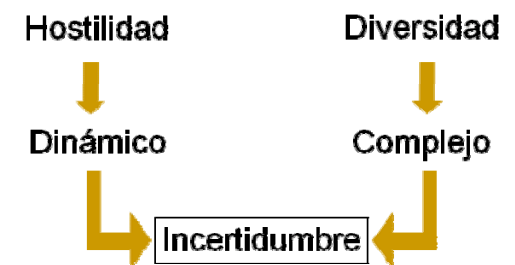
- ▶ Una alta rivalidad obliga a respuestas rápidas. Si no hay respuesta rápida, la empresa puede verse amenazada. La respuesta rápida se consigue concentrando la toma de decisiones en los niveles altos de la organización.

Ver concepto de descentralización
Tema 5

4. Entornos organizativos básicos y configuraciones estructurales

	Estable (burocrática)	Dinámico (orgánica)
Simple (centralizada)	Estructuras centralizadas y burocráticas (normalización de procesos de trabajo)	Estructuras centralizadas y orgánicas (supervisión directa)
Complejo (descentralizada)	Estructuras descentralizadas y burocráticas (normalización de habilidades)	Estructuras descentralizadas y orgánicas (adaptación mutua)

- ▶ A medida que aumentan los niveles de las dos dimensiones, aumenta el nivel de incertidumbre.



- ▶ Tema 6. Factores de contingencia

5. Incidencia de la edad y tamaño en la estructura

6. Cuanto **más antigua** es la organización, **más formalizada** suele estar.
7. La estructura indica el momento en el que se creó el sector.
8. A medida que **aumenta el tamaño** de la organización, **más compleja** será la estructura: más especialización, más diferenciación entre las unidades y más componente administrativo.
9. Al **aumentar el tamaño de la organización**, también lo suele hacer el **tamaño de la unidad media**.
10. El **aumento del tamaño** de la organización implicará un **incremento el nivel de formalización** del comportamiento.

Tema 13 Mintzberg

6. Incidencia del sistema técnico en la estructura

11. A medida que es **más regulador** el sistema técnico, el núcleo técnico estará **más formalizado** y será **más burocrático**.
12. Cuanto **más sofisticado** es un sistema técnico, será más abundante y profesional el *staff* de apoyo aumentando la **descentralización selectiva** hacia el *staff* y el empleo de los dispositivos de enlace.
13. La **automatización** del núcleo de operaciones propicia la transformación hacia **estructuras orgánicas**.

Tema 14 Mintzberg

7. Incidencia del poder en la estructura

- 14. A medida que **aumenta el control externo** sobre la organización, la estructura estará **más centralizada y formalizada**.
- 15. La **necesidad de poder** de los miembros suele favorecer la **centralización** de la estructura.
- 16. La **moda** impone **estructuras no siempre adecuadas**.

8. Congruencia y configuración

- ▶ El diseño correcto exige la **coherencia interna** de los distintos parámetros y su **adaptación con el entorno**. En el diseño efectivo de la organización adquieren sentido dos hipótesis fundamentales:
 - ▶ **Hipótesis de la congruencia externa:** la estructuración efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten adecuadamente a los factores contingentes.
 - ▶ **Hipótesis de la configuración interna:** una estructura efectiva ha de mantener la consistencia interna entre sus parámetros de diseño.

TEMA 7

Modelos de organización según Mintzberg

Objetivo

- I. Introducir al alumno en el conocimiento de las configuraciones básicas que pueden adoptar las estructuras organizativas:
 1. Estructura simple.
 2. Burocracia:
 1. Maquinal.
 2. Profesional.
 3. Forma divisional.
 4. Adhocracia.
 5. Organización misional.

Esquema del tema

1. Estructura simple
2. Burocracia maquinal
3. Burocracia profesional
4. Forma divisional
5. Adhocracia u organización innovadora
6. La organización misional

Bibliografía del tema

- ▶ Tamayo Gallego, J.A. (2000). *Organización*. Sevilla: Edición digital @ tres.
 - ▶ Capítulo 5.
- ▶ Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
 - ▶ Capítulos 17, 18, 19, 20, 21 y 22.

Antecedentes

2. Formalización del comportamiento

► Implicaciones:

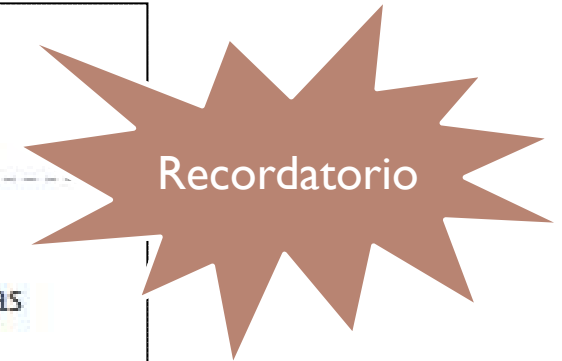
- Organizaciones muy formalizadas → Estructuras burocráticas

Estructura orgánica
(más flexible)
(tema 7)

Estructura burocrática
(más rígida)
(tema 7)

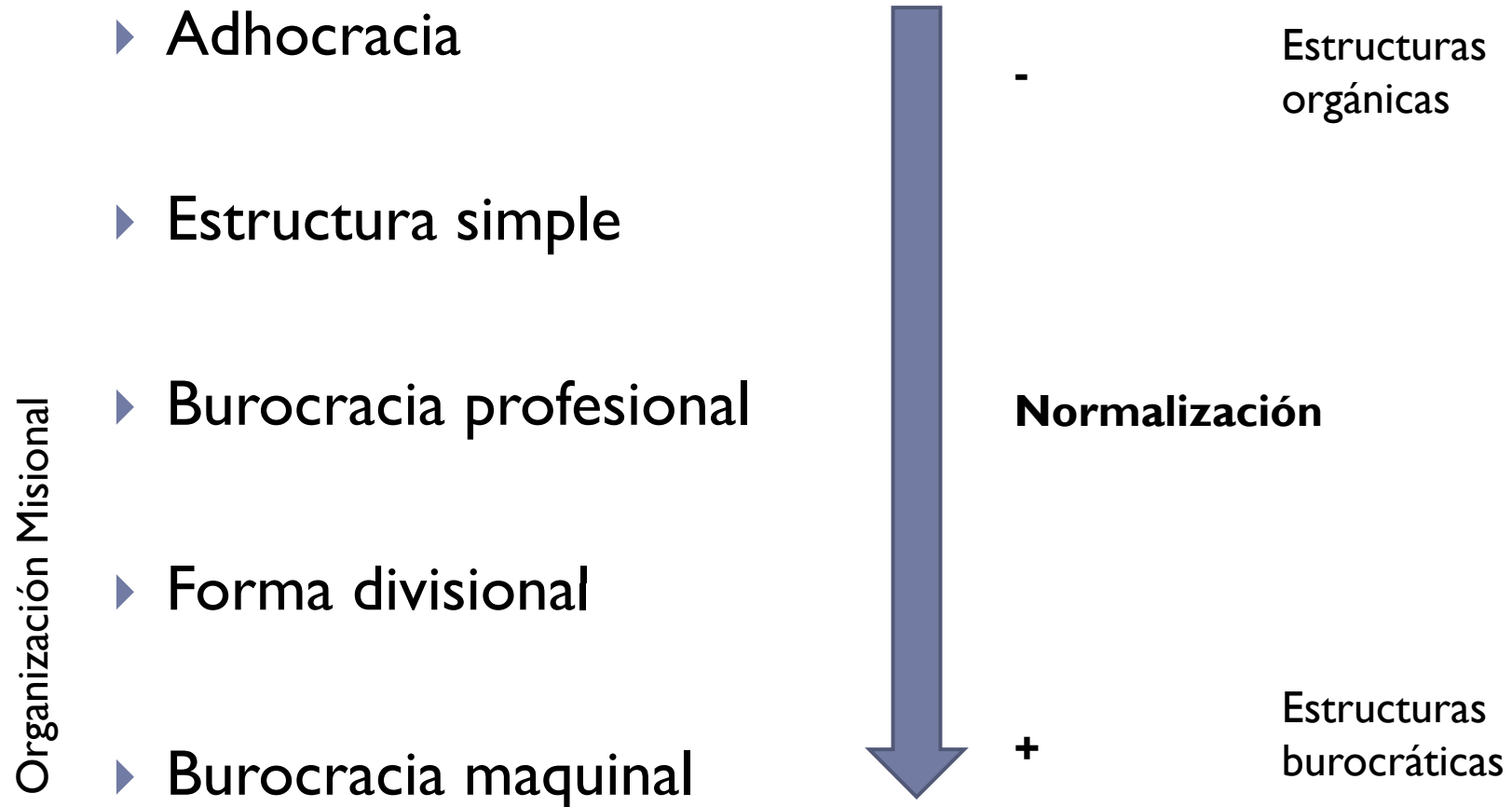


► Tema 2. Diseño de puestos de trabajo



► Tema 7. Modelos de organización según Mintzberg

Continuo de la normalización



Configuración orgánica vs burocrática

Características estructurales	Estructura orgánica	Estructura burocrática
Complejidad	Baja horizontal y vertical	Alta horizontal y vertical
Formalización	Baja	Alta
Centralización	Descentralización	Centralización
Ámbito de control	Amplio	Estrecho
Normalización	Baja	Alta

1. Estructura simple

- ▶ Estructura formada por un empresario (director que toma todas las decisiones) y unos pocos subordinados que interactúan a su alrededor.
- ▶ Por lo tanto, se caracteriza por su falta de elaboración y su bajo grado de especialización (división del trabajo) y formalización (estandarización de las funciones y relaciones).

1. Estructura simple

- ▶ Estructura sencilla.
- ▶ Uno o varios gerentes y el grupo de operarios.
- ▶ Línea media casi inexistente o muy reducida.
- ▶ Tecnoestructura y *staff* mínimos.
- ▶ **Organizaciones pequeñas y jóvenes que se encuentran en entornos dinámicos y sencillos.**
- ▶ Coordinación realizada mediante supervisión directa.
- ▶ No suelen estar muy especializadas, ni formalizadas, ni existe mucha planificación.

1. Estructura simple

Características esenciales de la estructura simple	
Mecanismo esencial de coordinación	• Supervisión directa
Parte fundamental de la organización	• Ápice estratégico
Parámetro de diseño de puestos	• Poca formalización
Parámetros de diseño esenciales relacionados con este tipo de estructura	• Centralización
Factores contingentes del entorno	• Simplicidad y dinamismo

1. Estructura simple

Ventajas	Inconvenientes
Claridad en la misión	Bajo grado de implicación, al no involucrar a los demás miembros en los destinos de la empresa
Rapidez de reacción ante los cambios del entorno	La centralización puede hacer que se desatiendan alternativamente o la estrategia o las actividades cotidianas del núcleo de operaciones
Conocimiento profundo de las deficiencias y puntos fuertes de las operaciones	Arriesgada, al arbitrio de los caprichos de una sola persona
Flexibilidad y adaptabilidad	

2. Burocracia maquinal

- ▶ **Ejemplos:**

- ▶ Oficina de correos, líneas aéreas, fábrica de coches, empresa de siderurgia, una prisión, etc.

- ▶ El trabajo de los operarios es rutinario, generalmente sencillo y repetitivo y, por tanto, los procesos de trabajo están altamente normalizados.

2. Burocracia maquinal

- ▶ Organización **funcional** desarrollada.
- ▶ Gran importancia de la **normalización de los procesos** de trabajo.
- ▶ **Componente administrativo elaborado** (AE – LM – TC). Encargado de normalizar y planificar acciones.
- ▶ A mayor tamaño de la organización, mayor tamaño del *staff* y de la línea media.
- ▶ La **tecnoestructura** es especialmente relevante.
- ▶ Los **operarios** suelen ser poco cualificados y sus puestos están altamente especializados horizontal y verticalmente.
- ▶ Es una estructura **centralizada verticalmente** y **descentralizada horizontalmente** de forma limitada hacia el componente administrativo.
- ▶ Estructuras para **entornos estables y simples**.

2. Burocracia maquinal

Características esenciales de la burocracia maquinal	
Mecanismo esencial de coordinación	<ul style="list-style-type: none">• Normalización de los procesos de trabajo
Parte fundamental de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Tecnoestructura
Parámetro de diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none">• Formalización del comportamiento• Mucha especialización horizontal y vertical
Parámetros de diseño esenciales relacionados con este tipo de estructura	<ul style="list-style-type: none">• Agrupación funcional• Planificación de acciones• Centralización
Factores contingentes del entorno	<ul style="list-style-type: none">• Simplicidad y estabilidad

2. Burocracia maquinal

Ventajas	Inconvenientes
Precisión (comportamiento maquinal)	Problemas humanos: alienación de los trabajadores
Eficiencia para la realización de tareas sencillas y repetitivas	Comportamientos disfuncionales “buropatologías” que a veces implican: <ul style="list-style-type: none">• Precios elevados y disminución de la eficiencia• Trato descuidado• Despreocupación del cliente
Ha contribuido activamente al alto nivel de vida de los países desarrollados	Sobrecargas en la toma de decisiones debido a la centralización

3. Burocracia profesional

- ▶ **Ejemplos:**

- ▶ Universidades, hospitales generales, centros escolares, empresas de contabilidad, empresas de producción artesanal, etc.

- ▶ Todas estas organizaciones cuentan con las habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar.

3. Burocracia profesional

- ▶ Predomina la **normalización de habilidades**.
- ▶ **Descentralización** hacia los profesionales.
- ▶ La tecnoestructura no suele ser muy importante.
- ▶ El **staff de apoyo** suele tener un tamaño considerable para auxiliar a los profesionales.
- ▶ El **tamaño de las unidades** suele ser grande.
- ▶ La línea media suele ser reducida.
- ▶ Suele darse en **entornos complejos y estables**.
- ▶ El sistema técnico no suele estar ni demasiado regulado ni automatizado.
- ▶ **Dilema del control**: directivo vs profesional.

3. Burocracia profesional

Características esenciales de la burocracia profesional	
Mecanismo esencial de coordinación	<ul style="list-style-type: none">• Normalización de habilidades
Parte fundamental de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Núcleo de operaciones
Parámetro de diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none">• Preparación• Mucha especialización horizontal y poca vertical
Parámetros de diseño esenciales relacionados con este tipo de estructura	<ul style="list-style-type: none">• Base de agrupación difícil de caracterizar• Descentralización vertical y horizontal
Factores contingentes del entorno	<ul style="list-style-type: none">• Complejidad y estabilidad

3. Burocracia profesional

Ventajas	Inconvenientes
Motivación y responsabilidad de los trabajadores (autonomía y ambiente democrático)	Falta de control fuera de las organizaciones profesionales generará problemas de coordinación entre profesionales y entre éstos y el <i>staff</i>
Mayor humanidad (relaciones interpersonales)	Problemas de libertad de acción de los profesionales incompetentes o inconscientes, que desatienden los intereses de los clientes y de la propia organización
Ambiente que permite mejorar las habilidades	Problemas para la innovación continuada. Ésta requiere de la cooperación entre los profesionales y de una cultura de innovación inconsistente en cierta medida con la configuración (inflexibilidad)

4. Burocracia maquinal *versus* profesional

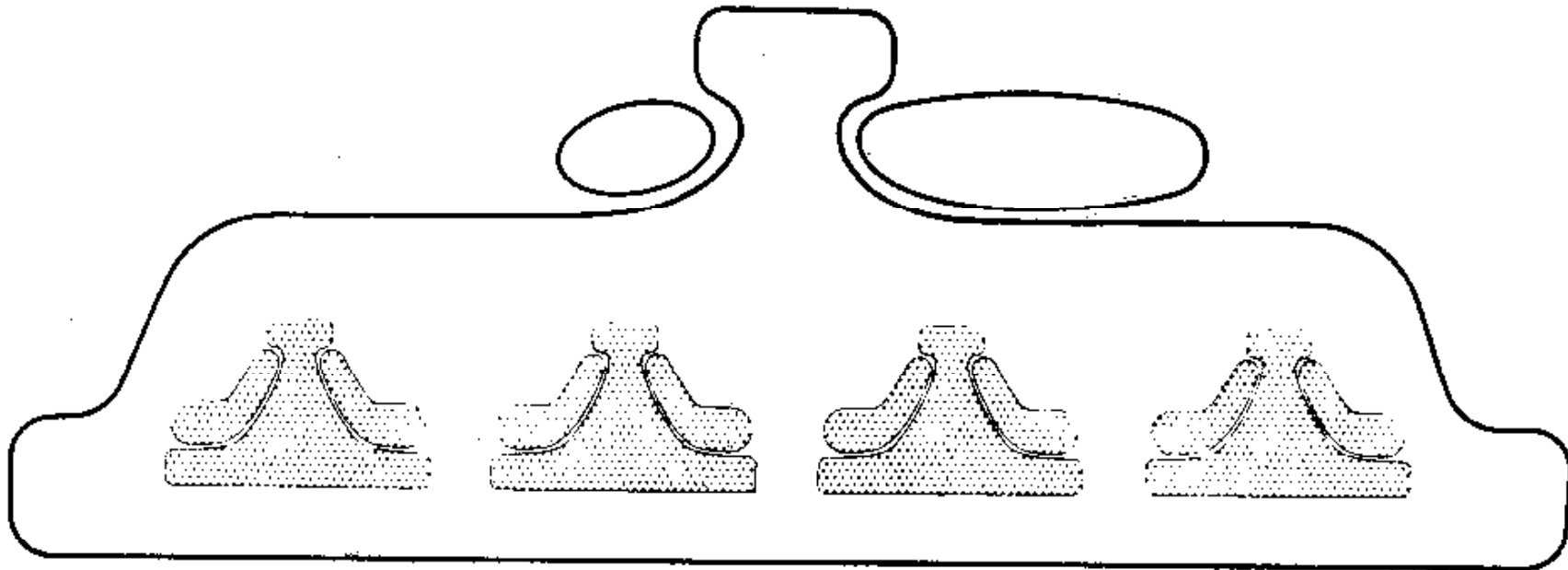
Burocracia Maquinal

- Operarios no cualificados
- Normalización de procesos
- Descentralización hacia el componente administrativo
- Tecnoestructura muy importante
- Línea media amplia
- Entornos estables y simples

Burocracia Profesional

- Operarios cualificados (profesionales)
- Normalización de habilidades
- Descentralización hacia los profesionales
- Tecnoestructura poco importante
- Línea media reducida
- Entornos estables y complejos

5. La forma divisional



Surge por la necesidad de adaptarse a mercados diferenciados con la idea de flexibilizar y hacer eficiente la organización.

5. La forma divisional

Características esenciales de la forma divisional	
Mecanismo esencial de coordinación	<ul style="list-style-type: none">• Normalización de resultados u <i>outputs</i>
Parte fundamental de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Línea media (divisiones)
Parámetros de diseño esenciales relacionados con este tipo de estructura	<ul style="list-style-type: none">• Agrupación por mercados• Sistema de control de rendimiento• Descentralización vertical paralela
Factores contingentes del entorno	<ul style="list-style-type: none">• Diversificación de mercados

5. La forma divisional

- ▶ Recurre a la agrupación por mercados en la parte superior de la línea media y suele conllevar un desdoblamiento de los recursos organizativos.
- ▶ Si la duplicación es muy intensa, se llegarán a crear subestructuras en el nivel de división prácticamente autónomas o independientes.
- ▶ La autonomía implica menores interdependencias entre las distintas divisiones.
- ▶ La independencia de las divisiones o áreas está siempre **limitada** por el hecho de que todas las divisiones suelen compartir ciertas funciones –relevantes para la organización- y, en todo caso, porque cada gerente de división responde ante la sede central de la compañía.

5. La forma divisional

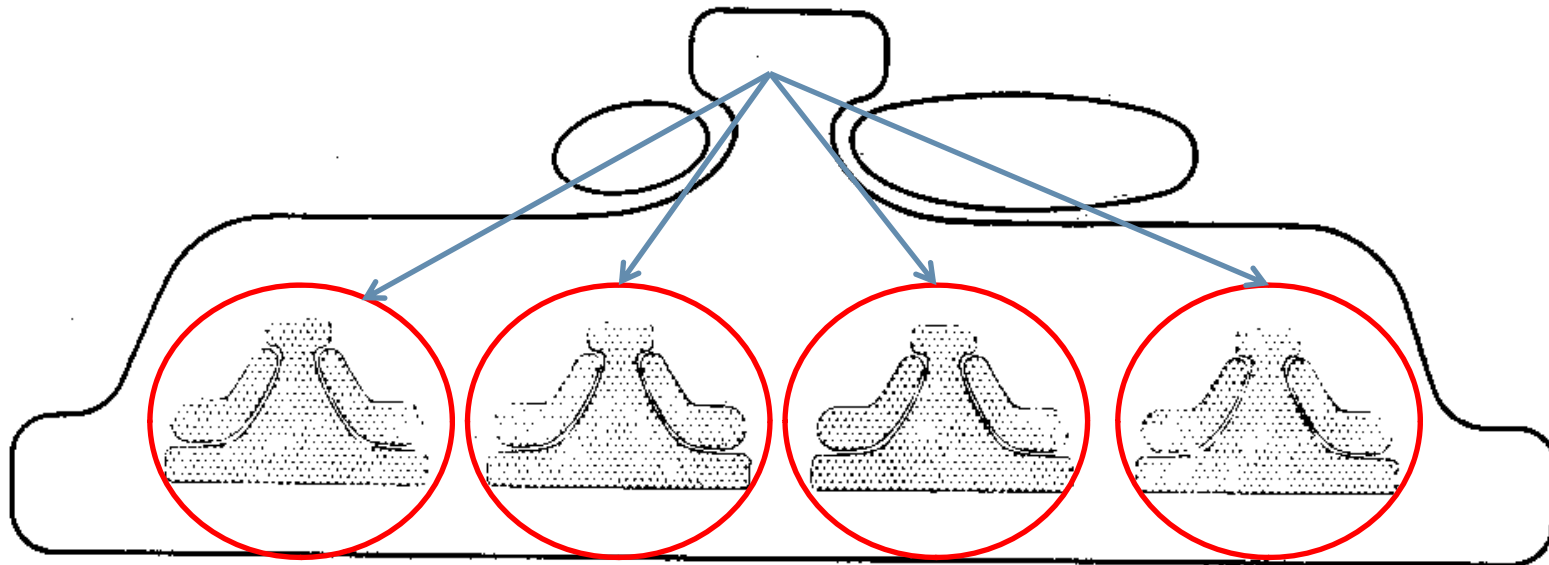
- ▶ El gerente de división es responsable de los resultados que ésta obtenga, y posee los poderes que la sede central o la dirección general de la compañía le ha delegado.
- ▶ La independencia entre las divisiones favorece el empleo del sistema de control de rendimiento de la sede central sobre las divisiones.

5. La forma divisional

- ▶ **Parámetros de diseño fundamentales:**
 - ▶ **Descentralización vertical paralela (limitada).**
 - ▶ El poder de decisión recae fundamentalmente en el gerente de división, se detiene en este nivel y no suele descender tan intensamente por el resto de la línea media.
 - ▶ **Base de agrupación por productos, clientes o zonas geográficas (criterios de mercado).**
 - ▶ La situación más extrema generaría divisiones completamente autónomas o autocontenidas, es decir, cada división sería prácticamente como una empresa independiente.
 - ▶ Por muy divisionalizada que esté, siempre requiere la coordinación de la sede central.
 - ▶ **Control de rendimiento.**
 - ▶ Será más o menos intenso dependiendo del interés de la sede central.

5. La forma divisional

- ▶ Niveles de análisis de la forma divisional:
 - ▶ La sede central y las divisiones.
 - ▶ Las subestructuras internas de cada una de las divisiones.



5. La forma divisional

- ▶ **Transición hacia la forma divisional.**
 - ▶ Como consecuencia del **aumento de la complejidad** de la organización.
 - ▶ Cuando es poco compleja, puede gestionarse como un todo.
 - ▶ A medida que aumenta la complejidad, resulta más difícil abordar todas las cuestiones de forma centralizada. La lógica comienza a crear las divisiones.
 - ▶ Como consecuencia de la **agrupación de diferentes organizaciones independientes** que funcionan en mercados distintos.

5. La forma divisional

- ▶ Transición hacia la forma divisional. Proceso teórico:
 1. Forma integrada.
 - ▶ Cualquier tipo de organización funcional. En ésta se producen todos los productos y servicios. Estas organizaciones suelen tener una línea de productos o varias donde una es dominante.
 2. Forma de subproductos.
 - ▶ La organización comienza a comercializar distintos productos intermedios o subproductos, dando un paso a la divisionalización.
 3. Forma de productos relacionados.
 - ▶ Los subproductos comienzan a ser más importantes que los productos finales. Las divisiones venden más externamente (mercado) que internamente (a otras divisiones).
 4. Forma conglomerada o divisional pura.
 - ▶ Se descompone completamente la cadena de producción y cada división comienza a mantener interdependencias de tipo mancomunado.

5. La forma divisional

▶ Cuestiones adicionales:

- ▶ El **factor de contingencia** que favorece esta estructura es la diversidad de mercados.
- ▶ Un requisito para la forma divisional es que las **economías de escala** no perjudiquen la separación del sistema técnico.
- ▶ Una divisionalización según zona geográfica o clientes es una divisionalización incompleta (poca autonomía).
- ▶ La posibilidad de que surja una tendencia centralizadora, va en contra de la razón de ser de la divisionalización.
- ▶ El sistema de control de rendimiento se centra exclusivamente en objetivos financieros, dejando de lado otro tipo de objetivos.

6. Adhocracia u organización innovadora

- ▶ Su característica fundamental es que está orientada hacia la innovación y hacen inútil cualquier modelo que pretenda estandarizarla.
 - ▶ La Nasa reestructuró su organización 70 veces en 8 años.
- ▶ Predomina la innovación y la formación de grupos para la realización de proyectos.
- ▶ Es un modelo recomendado para organizaciones altamente creativas.
- ▶ Esta estructura define las tareas de forma más flexible y las coordina a través de mecanismos laterales que favorecen el trabajo en equipo y la interacción permanente entre personas de cualificación diferente.

6. Adhocracia u organización innovadora

- ▶ Es la configuración estructural idónea para la **innovación**.
- ▶ Es capaz de combinar expertos de distintas áreas para **formar equipos *ad hoc*** (para un fin determinado) que funcionen con libertad.
- ▶ Se trata de la estructura:
 - ▶ Más relacionada con la **adaptación mutua**.
 - ▶ **La más orgánica** de todas.
 - ▶ Ideal para los **entornos complejos y dinámicos**.

6. Adhocracia u organización innovadora

Características esenciales de la adhocracia	
Mecanismo esencial de coordinación	<ul style="list-style-type: none">• Adaptación mutua
Parte fundamental de la organización	<ul style="list-style-type: none">• <i>Staff</i> de apoyo en la Adhocracia administrativa• Núcleo de operaciones en la Adhocracia operativa
Parámetros de diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none">• Especialización horizontal• Preparación
Parámetros de diseño esenciales relacionados con este tipo de estructura	<ul style="list-style-type: none">• Dispositivos de enlace• Bases de agrupación funcionales y por mercado simultáneamente• Descentralización selectiva
Factores contingentes del entorno	<ul style="list-style-type: none">• Complejidad y dinamismo

6. Adhocracia u organización innovadora

- ▶ En este tipo de estructuras existe mucha variabilidad.
- ▶ Comparten semejanzas:
 - ▶ En los medios.
 - ▶ La forma de actuación.
 - ▶ En los fines que persiguen.
- ▶ Suelen buscar la innovación, pues es la estructura ideal.
 - ▶ **La innovación requiere huir de la rutina.**
 - ▶ Los procedimientos estandarizados y las trabas burocráticas suelen dificultar la implantación de nuevas ideas.
 - ▶ Por tanto, la adaptación mutua adquiere una alta relevancia como mecanismo de coordinación.

6. Adhocracia u organización innovadora

Tipos:

- ▶ Tipología genérica:
 - ▶ Adhocracia operativa
 - ▶ Adhocracia administrativa

6. Adhocracia u organización innovadora

▶ Adhocracia operativa

- ▶ Soluciona problemas e innova directamente para los clientes.
 - ▶ El personal de *staff* de apoyo, de línea y núcleo trabajan conjuntamente para resolver cuestiones en las que es difícil separar las actividades de planificación, diseño y ejecución.

▶ Adhocracia administrativa

- ▶ Se produce en las organizaciones que buscan la innovación, pero a su vez tienen la necesidad de gestionar el núcleo de operaciones como si se tratase de una “subestructura” burocrática maquinal.
 - ▶ Esta estructura distingue claramente entre su personal operativo del núcleo de operaciones y el personal administrativo.

6. Adhocracia u organización innovadora

▶ Adhocracia operativa

- ▶ Organización que se aventura en proyectos para servir a sus clientes.

▶ Adhocracia administrativa

- ▶ Organización que se aventura en proyectos para servirse a sí misma.

7. Organización misional

- ▶ Organización de tipo ideológico.
- ▶ Se anima a los empleados a compartir los valores de la cultura organizativa y que busquen los objetivos comunes de la organización.
- ▶ Coordinación basada en la normalización de valores.
 - ▶ Favorece la cooperación.
 - ▶ Disminuye la distancia entre especialidades, personas y departamentos.
- ▶ Parámetro esencial: adoctrinamiento.
- ▶ Escaso uso de la formalización, de la planificación de acciones y de los sistemas de control del rendimiento.

TEMA 8

Nuevos modelos de organización

Objetivo

- I. Introducir al alumno en el conocimiento de las nuevas formas organizativas que surgen como consecuencia de los procesos de ruptura de actividades y de la potenciación de las relaciones contractuales. En particular:
 1. La organización virtual o en red.
 2. La estructura en trébol.
 3. El modelo federal.
 4. La organización 2.0

Esquema del tema

1. Modelos de organización flexible
2. La organización virtual o en red
3. La estructura de trébol
4. El modelo federal
5. La organización 2.0
6. Conclusiones

Bibliografía del tema

- ▶ Bueno Campos, E. (1997). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
 - ▶ Capítulo 9.
- ▶ Salazar Castillo, J. M. (2005). La estructura organizativa de la empresa actual: el caso Inditex. *Boletín ICE Económico*. Núm. 2850, pp. 7-19.

1. Modelos de organización flexible

- ▶ La organización flexible.
 - ▶ Es aquella que pretende:
 - ▶ *A corto plazo*, utilizar los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos,
 - ▶ *A largo plazo*, se esfuerza por adaptarse al entorno competitivo y lograr un desarrollo organizativo permanente.
 - ▶ **Surgen como consecuencia de:**
 - ▶ **Los procesos de “ruptura de actividades”, y**
 - ▶ **La potenciación de las relaciones contractuales.**
 - ▶ También son conocidas como forma variable o de geometría variable.

2. La organización virtual o en red

- ▶ Es aquella que adoptan las empresas:
 - ▶ que mantienen solamente un núcleo principal,
 - ▶ subcontratando o cediendo mediante acuerdos de cooperación la mayoría o incluso la totalidad de sus actividades, ya sean productivas, comerciales, logísticas o de I+D.
- ▶ Características:
 - ▶ No presenta una estructura muy definida.
 - ▶ Crean redes de relaciones que permiten subcontratar (fabricación, distribución, marketing, etc.).
 - ▶ ***Se dedican a la esencia del negocio, rodeándose de una red de pequeñas empresas individuales que proporcionan apoyo y servicios auxiliares.***
 - ▶ MÁXIMA FLEXIBILIDAD.

2. La organización virtual o en red

Estructura Burocrática

- Fabricación
- I+D
- Ventas
- Marketing
- Etc.

Se desarrollan en el seno de la empresa

Organización Virtual

- Muchas de estas funciones se subcontratan
- La empresa se concentra en lo que mejor sabe hacer

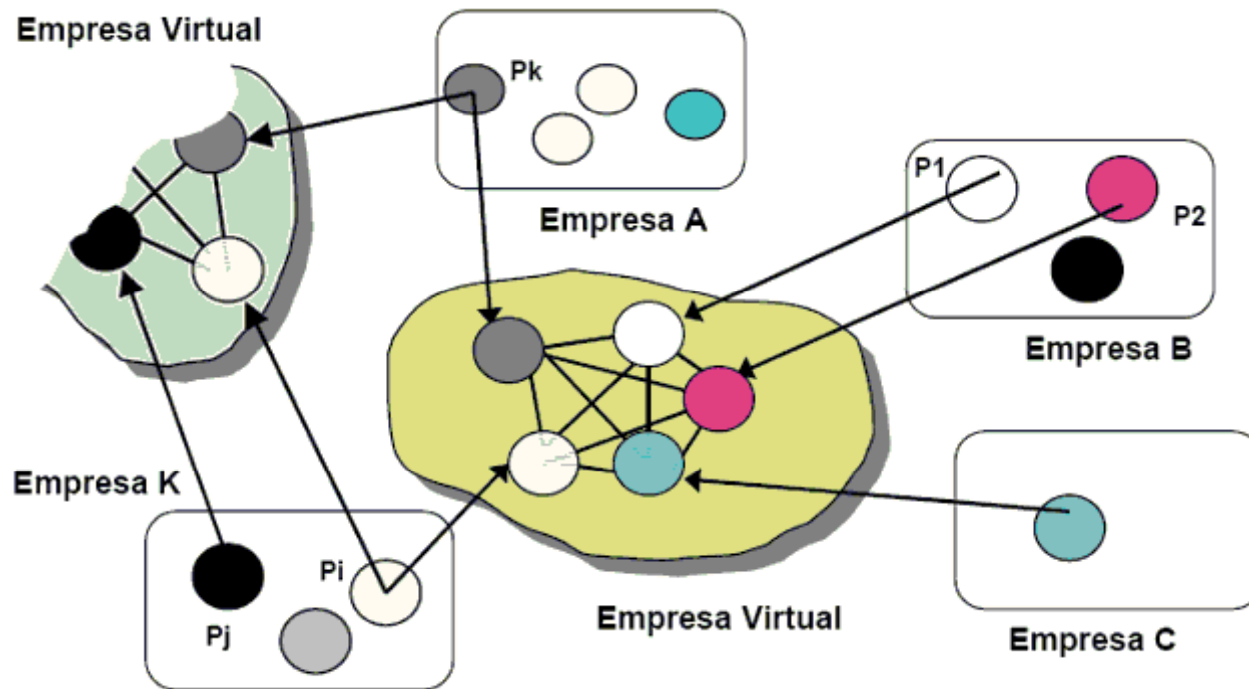
2. La organización virtual o en red

- ▶ **Requisitos de estas redes de colaboración:**
 - ▶ **Información.** Flujo de comunicación entre el “centro” y la “periferia”.
 - ▶ **Colaboración.** Colaboración a largo plazo y basadas en la confianza mutua entre los “patronos” y las “subcontratas”.
 - ▶ **Control.** Principal debilidad. La colaboración y la confianza recíproca adquiere un valor singular.

2. La organización virtual o en red

- ▶ **Características clave de la organización virtual:**
 - ▶ **Tecnología.** Con ayuda de la tecnología se crearán redes de información para conectar a los diferentes empresarios y trabajar juntos.
 - ▶ **Oportunismo.** Las empresas se unen para aprovechar determinadas oportunidades de mercado, tras lo cual desaparece la red.
 - ▶ **Confianza.** Han de confiar unas empresas en otras, pues el destino de cada uno depende de los demás.
 - ▶ **Excelencia.** Cada función y proceso puede ser el mejor del mundo, pues cada función y proceso es realizado por un socio.
 - ▶ **Ausencia de fronteras.** Derivado de la mayor cooperación entre competidores, proveedores y clientes.

2. La organización virtual o en red



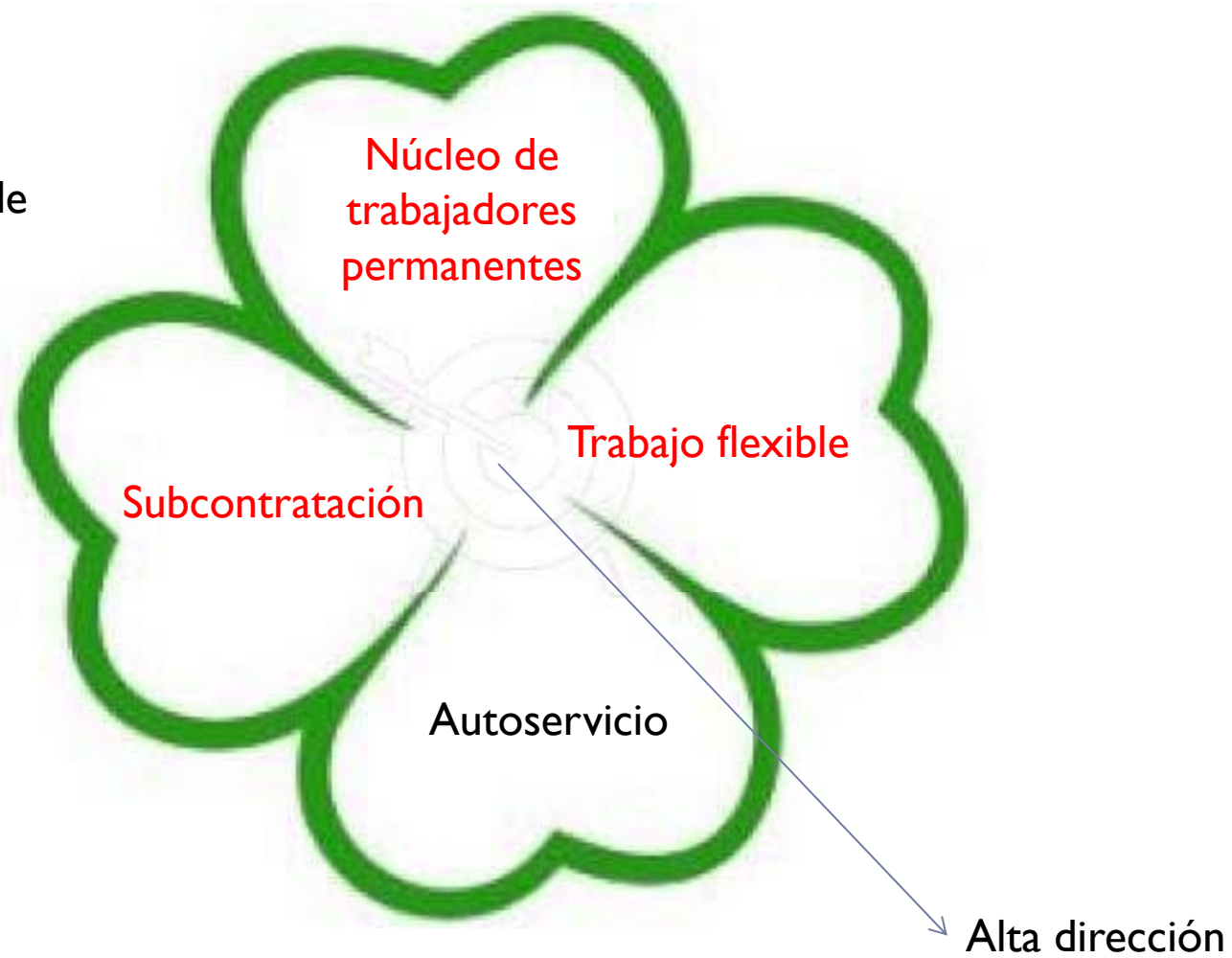
3. La estructura en trébol

- ▶ Se representa dibujando un trébol:
 - ▶ Cada hoja simboliza una forma de contribución a la organización.
- ▶ Configuración idónea para situaciones de dinamismo y complejidad.
 - ▶ También para situaciones de mucha ambigüedad e incertidumbre.
- ▶ Se pretende conseguir autonomía en el desarrollo de algunas actividades.
 - ▶ Y máxima flexibilidad y eficiencia en otras actividades que gestionará a través de relaciones contractuales.

3. La estructura en trébol

Partes principales

Aparece en caso de ser necesario





3. La estructura en trébol

- ▶ **Núcleo de trabajadores permanentes.**
 - ▶ Núcleo profesional. Formado por técnicos, directivos y profesionales cualificados.
 - ▶ Poseen el conocimiento de la organización y son difíciles de reemplazar.
 - ▶ Cada vez mejor retribuido.
 - ▶ Rotación elevada.
 - ▶ Formación frecuente.
 - ▶ Cada vez más reducido.
 - ▶ Gran motivación.



3. La estructura en trébol

- ▶ **La subcontratación.**
 - ▶ Trabajo que no es esencial realizar en la empresa.
 - ▶ Trabajo que se hace mejor fuera.
 - ▶ Trabajo más barato.
 - ▶ Ejemplos: seguridad, limpieza, mantenimiento, etc.



3. La estructura en trébol

- ▶ **Trabajo flexible.**
 - ▶ Trabajo parcial o temporal.
 - ▶ Grupo de más rápido crecimiento.
 - ▶ Difícil de gestionar.
 - ▶ Trabajo más barato.
 - ▶ Esta hoja hace ganar a la organización en eficiencia y flexibilidad, pues facilita la respuesta a variaciones de la demanda.



3. La estructura en trébol

▶ Autoservicio.

- ▶ El cliente es el que realiza el trabajo.
- ▶ Reduce costes.
- ▶ Ahorra trabajo.

- ▶ Ejemplos: cajeros automáticos, restaurantes, supermercados, etc. Muchas veces, el autoservicio es preferido por los clientes.

3. La estructura en trébol

- ▶ **Diseño de las hojas:**
 - ▶ Núcleo de trabajadores permanentes:
 - ▶ Configuración parecida a la burocracia profesional.
 - ▶ Trabajo flexible:
 - ▶ Diseño adhocrático.
 - ▶ La configuración de las otras dos hojas queda a decisión de las correspondientes organizaciones (la organización que asume la subcontrata o la organización cliente, en su caso).

3. La estructura en trébol

- ▶ **Coordinación:**

- ▶ Se basa en la normalización de las habilidades y de los resultados. La parte más importante de la organización la constituye el núcleo de trabajadores permanentes donde sólo se contratarán a aquellos individuos que reúnan las mejores competencias personales.

- ▶ **Parámetros de diseño:**

- ▶ Destacan la especialización, el sistema de planificación y control de resultados, los dispositivos de enlace y la descentralización, dependiendo siempre de las opciones de cada parte organizativa.

- ▶ **Factores de contingencia:**

- ▶ El entorno es dinámico, complejo y hostil.
- ▶ El sistema técnico es sofisticado.
- ▶ Existen fuentes de poder tanto interno como externo.

4. El modelo federal

- ▶ **Es una evolución de la forma divisional**
 - ▶ La base es una coalición de cuasiempresas o divisiones.
 - ▶ La unidad central es cada vez más pequeña.
- ▶ **Principio del federalismo**
 - ▶ La subsidiariedad, por el que se asume que el poder reside en el nivel jerárquico más bajo de la organización, y que éste sólo puede ser desposeído del mismo mediante acuerdo.

4. El modelo federal



Estructura divisional

- Organización compuesta por diferentes divisiones.
- La matriz delega ciertas labores en las divisiones.
- El poder reside en la matriz.



Modelo federal

- Diversidad de organizaciones con identidad y objetivos propios.
- Los componentes / agentes periféricos otorgan el poder a la central.
- El poder reside en el nivel jerárquico más bajo de la organización.

4. El modelo federal

- ▶ En el proceso del diseño organizativo lo más difícil es saber definir el papel que tiene que desempeñar el “centro”. Recomendaciones:
 - ▶ Su responsabilidad se ciñe a la elaboración de la estrategia global y al plan estratégico corporativo que la desarrolla.
 - ▶ No puede ni debe entrar a controlar detalles de los procesos de acción.
 - ▶ Debe ejercer la función de liderazgo, debe saber persuadir, convencer y lograr el consenso entre las partes, pero no debe ejercer un poder absoluto en la organización.
- ▶ Se basa en el desarrollo de alianzas estratégicas.

6. Conclusiones

- ▶ No hay un tipo de configuración mejor que otro.

6. Conclusiones: nuevos modelos frente a modelos de Mintzberg

	Adquieren relevancia	Pierden relevancia
Mecanismos de coordinación	Adaptación mutua Normalización de habilidades Normalización de resultados	Supervisión directa Normalización de los procesos
Parte organización	Personal cualificado	
Variables diseño puestos	Ampliación horizontal y vertical Preparación Adoctrinamiento	Formalización
Variables de estructura	Organigramas en forma de red Pocos niveles jerárquicos Unidades de tamaño pequeño	
Variables de conexiones laterales	Dispositivos de enlace Planificación colaborativa	El control da paso al autocontrol
Sistema decisor	Descentralización horizontal y vertical	
Factores de contingencia	Empresas nuevas o antiguas que se modernizan Sistemas técnico sofisticado Entorno dinámico, complejo y hostil	Regulación del sistema técnico