



La estructura de la empresa

Material de apoyo para el Polilibro de Gestión Empresarial

La estructura de la empresa

Creación y Gestión de Empresas Informáticas

DOE

Escuela T. S. de Informática Aplicada

Jose Onofre Montesa Andres

2003-2004

Introducción

- Objetivos:
  - 1. Conocer los principios de organización clásicos
  - 2. Iniciarse en los diseños de organización
  - 3. Diferenciar las diversas partes de la organización
  - 4. Diferenciar los diversos mecanismos de coordinación en las organizaciones
  - 5. Delimitar los factores de contingencia
  - 6. Iniciarse en las configuraciones estructurales
  - 7. Introducir los nuevos modelos organizativos

Hoy veremos:

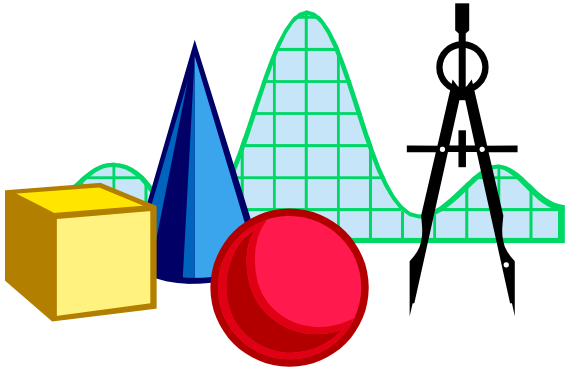
- 1. Introducción
- 2. Organización formal e informal
- 3. Diseños organizativos
- 4. La estructura
- 5. Las configuraciones estructurales
- 6. Nuevos modelos organizativos
- 7. Conclusiones

1. Introducción Definición:

- La estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, considerando luego la coordinación de las mismas.
- Para estructurar una empresa hay que:
  - Conocer la división del trabajo que predomina.
  - Analizar como se coordinan las diferentes tareas.

Formas de estructura:

- Lineal
- Funcional
- Línea staff
- Matricial
- Por proyectos
- Libres de forma



Las formas de estructuras

- Se agrupan a las unidades organizativas, según:
  - Las Funciones
  - Las Zonas geográficas
  - El Producto
  - El Cliente
  - El Tiempo
  - La Operación a desarrollar
- Varían según:
  - Si hay una línea de mando ó varías
  - Se acepten especialista ó no en la organización

¿Qué hay en una organización?:

- Personas
- Grupos de trabajo
- Grupos formales
- Grupos informales
- Grupos ad hoc

- Flujos de trabajo
- Flujos de información
- Flujos de decisiones
- Flujos de control
- Flujos de autoridad
- Procesos decisión ad hoc

¿Qué cosas no están recogidas en un organigrama?:

- Las actividades que se llevan a cabo en una organización
- Las decisiones que se toman en la misma
- Las relaciones que se establecen entre personas y grupos

Organizar es complejo porque hay que tener en cuenta:

- División del trabajo
- Autoridad
- Responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Centralización
- Cadena escalar
- Remuneración personal
- Estabilidad personal
- Orden
- Equidad
- Iniciativa
- Espíritu de equipo

2. Organización formal e informal: Definición

- Organización formal
  - estructura planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas en una organización.
- En la organización informal
  - las personas buscan ser aceptadas, sentirse solidarias con otras, protección, ser escuchadas.
  - Los componentes comparten objetivos, valores, filosofías, tienen sentido de pertenencia al grupo y desarrollan sus normas de funcionamiento, sus premios y sus castigos.

Autoridad dentro de la Organización:

- Autoridad formal
  - está establecida y oficialmente reconocida en el organigrama, en descripciones puestos de trabajo y en manuales de organización.
- Autoridad informal
  - se reconoce a las personas y los grupos y que suelen ser conducidas por un líder.
- Entre Ambas hay que lograr armonía
  - para lograr los objetivos de la organización.

La Organización Formal se compone de:

- Actividades
  - requeridas para el desarrollo del trabajo.
- Interacciones entre individuos
  - derivadas de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación e interdependencia para llegar al resultado deseado.
- Motivos que inducen a las personas a trabajar:
  - prestigio, deseo de formar parte de empresa de reputación, etc.



La organización Informal se compone de:

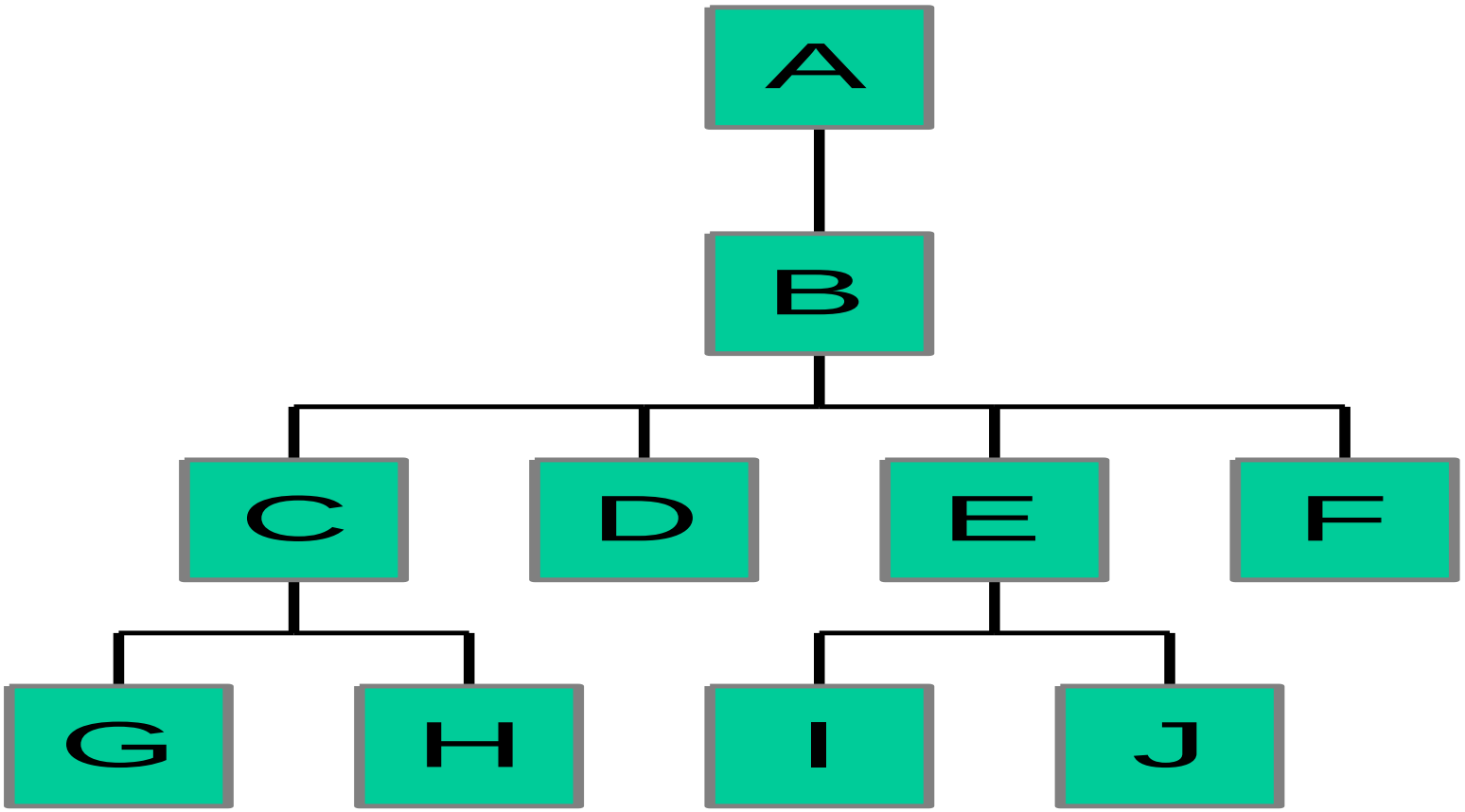
- Actividades
  - Espontáneas no exigidas por el desarrollo del trabajo.
- Interacción entre individuos
  - Derivadas de los contactos sociales entre personas.
- Sentimientos y actitudes que surgen en el trabajo:
  - Simpatía, antipatía, aprobación, crítica, amistad, interés.



3. Diseños organizativos

- 3. 1. El diseño de estructuras clásico
  - 3. 1. 1. La estructura jerárquica pura ó lineal
  - 3. 1. 2. La estructura funcional
  - 3. 1. 3. La estructura mixta, línea-staff ó consultiva
- 3. 2. Diseños organizativos modernos
  - 3. 2. 1. La estructura matricial
  - 3. 2. 2. Diseños por proyecto
  - 3. 2. 3. Diseños libres de forma

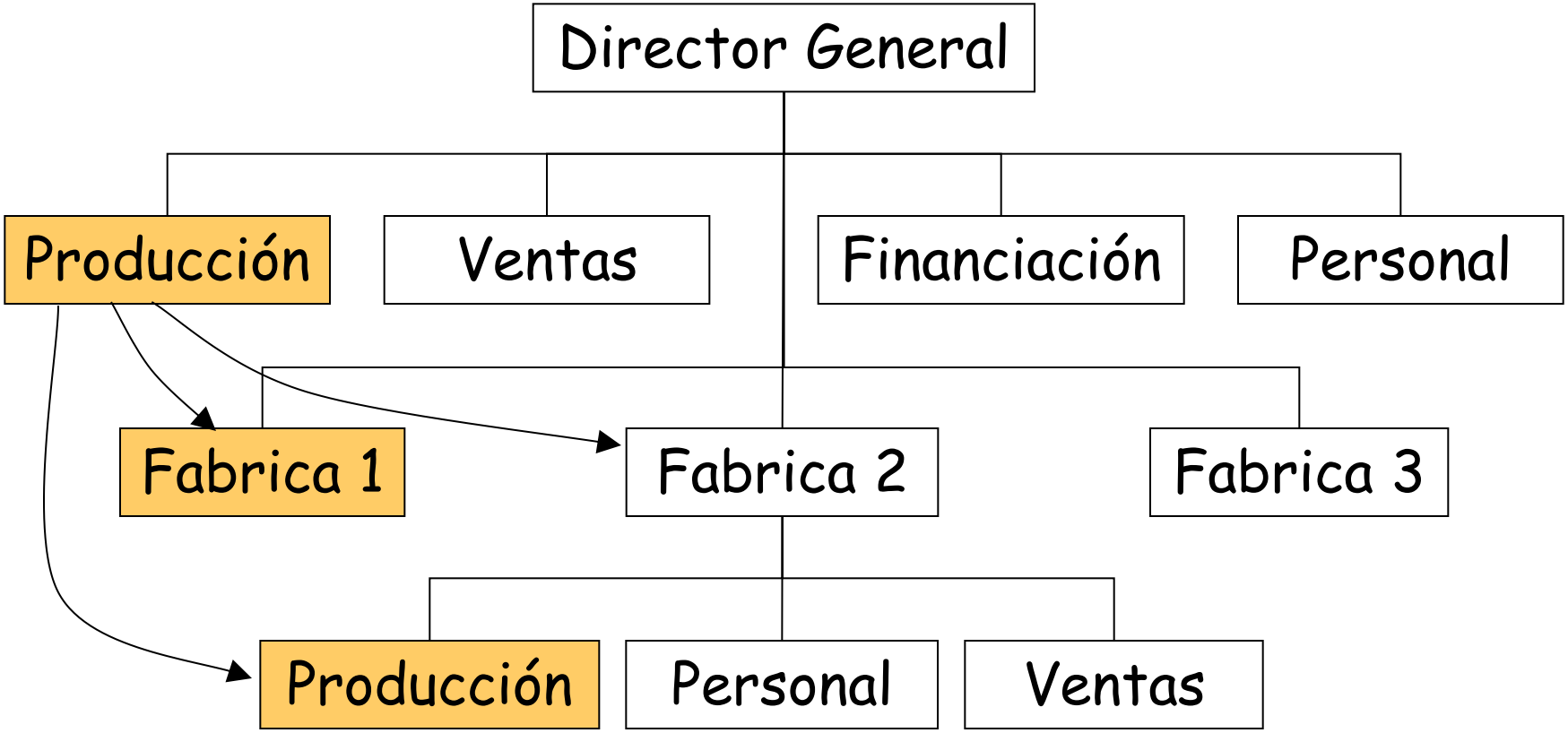
3. 1. 1. La estructura jerárquica pura ó lineal



3. 1. 1. La estructura jerárquica pura ó lineal

- Características:
  - Cada persona recibe ordenes de un solo jefe.
  - Prevalece el principio de jerarquía y de subordinación absoluta a su inmediato superior.
- Inconvenientes:
  - Sobrecarga a personas con deberes y responsabilidad
  - Excesiva rigidez que no permite que se implanten las ventajas de la especialización

3. 1. 2. La estructura funcional



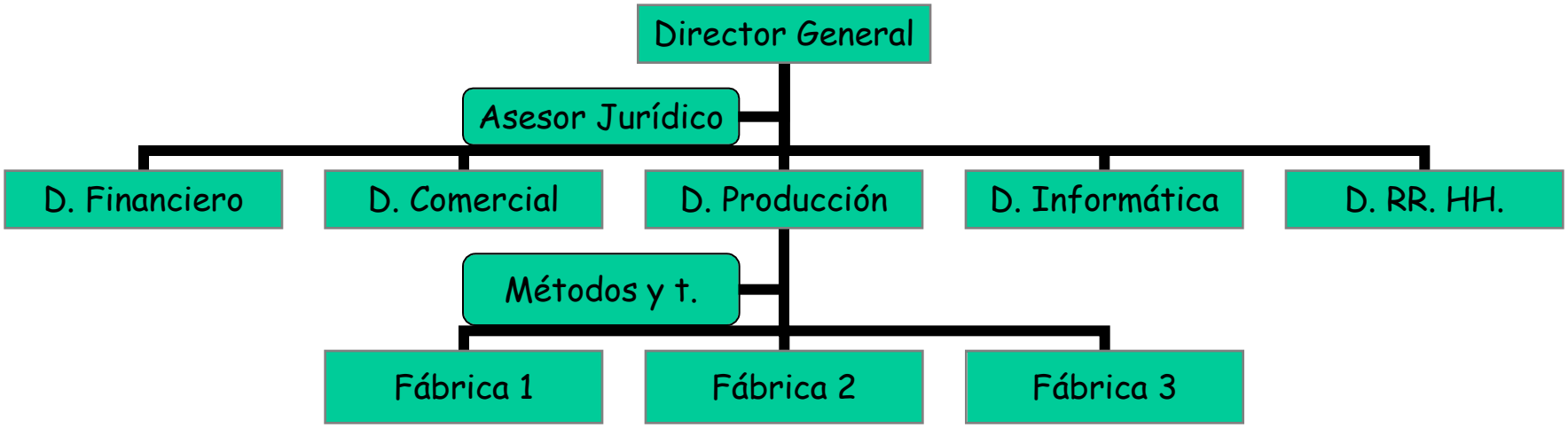
3. 1. 2. La estructura funcional

- Características:
  - Se basa en la idea de F. W. Taylor según la cual la mayor productividad de un obrero se alcanza rompiendo la unidad de mando.
  - Se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas que son de su especialidad, haciendo más fluida la estructura.
  - Subordinado recibe ordenes, asistencia e instrucciones de varios jefes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular.

3. 1. 2. La estructura funcional

- Inconvenientes:
  - Se sacrifica el principio de la unidad de mando dando lugar a:
    - Posibles conflictos de competencias
    - Dificultad para atribuir potestad de decisión
    - Retrasos en la acción debido al fraccionamiento de control y responsabilidades

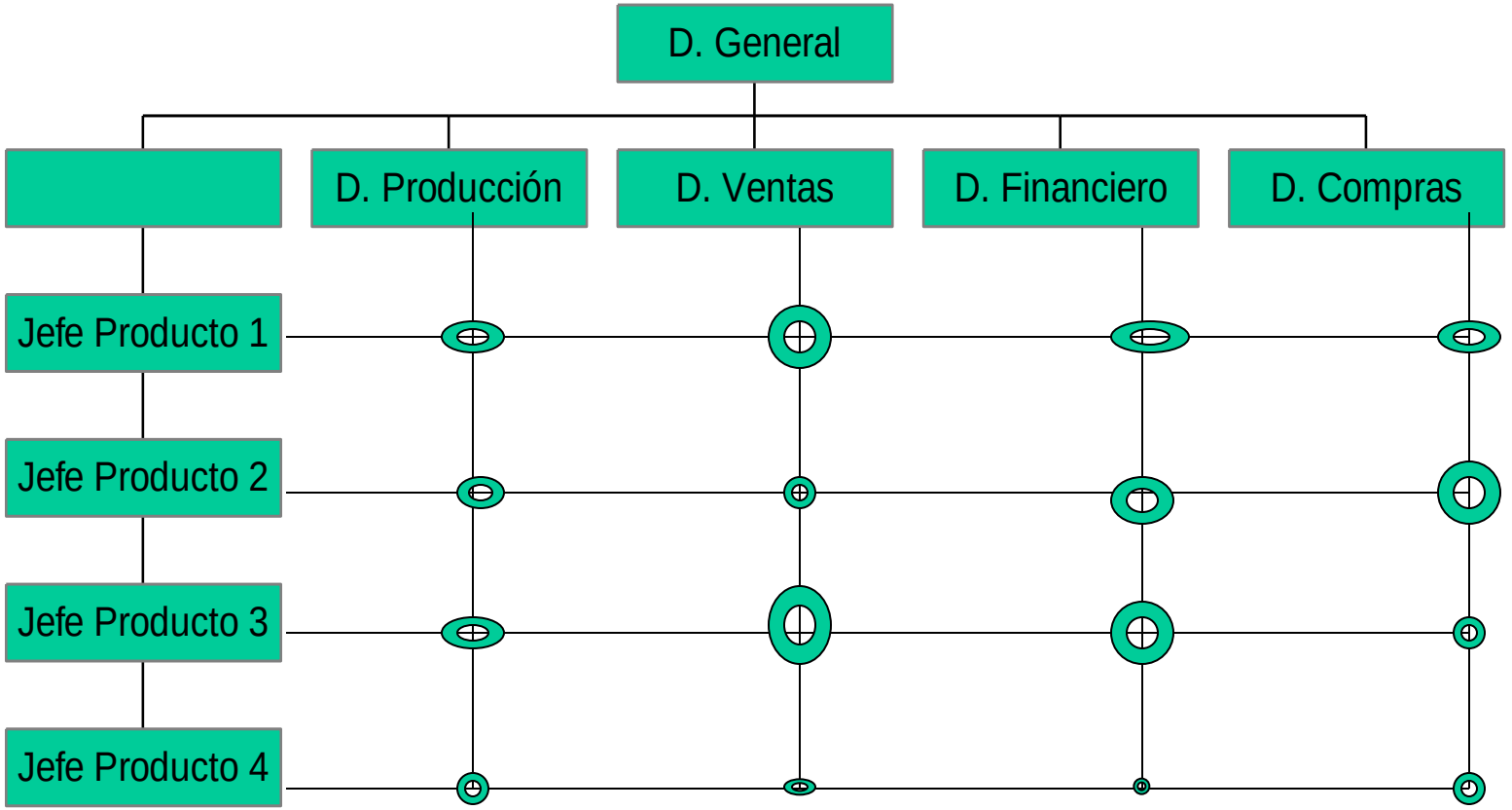
3. 1. 3. La estructura mixta, línea-staff ó consultiva



3. 1. 3. La estructura mixta, línea-staff ó consultiva

- Características:
  - Se basa en la idea de Hery Fayol quien sugirió la incorporación de "estados mayores" compuestos de asesores especialistas, preservando la unidad de mando.
  - No se proporciona autoridad a los especialistas para dar ordenes a nadie de línea.
  - Subordinado recibe ordenes, asistencia e instrucciones de un solo jefe, que toma decisiones tras escuchar las opiniones de los asesores especialistas.

3. 2. 1. La estructura matricial



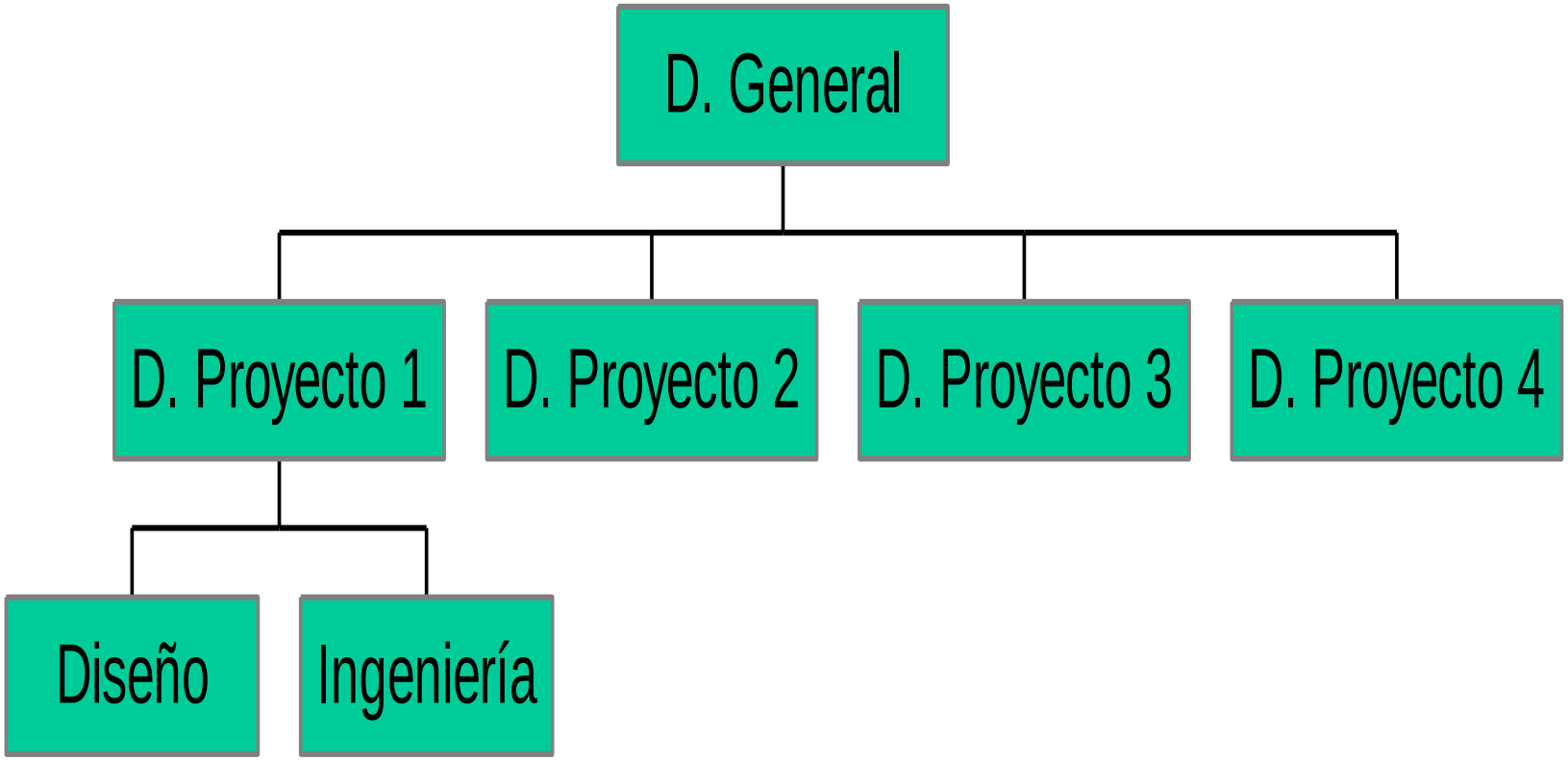
3. 2. 1. La estructura matricial Características:

- Solución de compromiso entre estructura departamental, funcional y por producto.
- Necesidad de objetivos precisos: roles claros, equilibrio de poder, prioridad a los conocimientos y a la información, gerentes experimentados y con liderazgo.
- Necesidad de definir controles respecto a costes, tiempo, calidad y resultado.
- Necesidad de recompensas adecuadas.

3. 2. 1. La estructura matricial Inconvenientes:

- Conflictos entre gerentes funcionales y de producto cuando tienen recursos limitados.
- Ambigüedad de roles que ocasiona estrés.
- Falta de equilibro entre autoridad y poder entre los directivos funcionales y los de producto.
- Incremento de costes de administración al tener que dejar las cosas claras por escrito.
- Necesidad de reunirse a menudo.

3. 2. 2. Diseños por proyecto



3. 2. 2. Diseños por proyecto Características:

- Utilizado por organizaciones muy técnicas que requieren planificación, investigación y coordinación.
- Son proyectos ad hoc
- Los componentes pueden estar formando parte de varios proyectos al mismo tiempo.

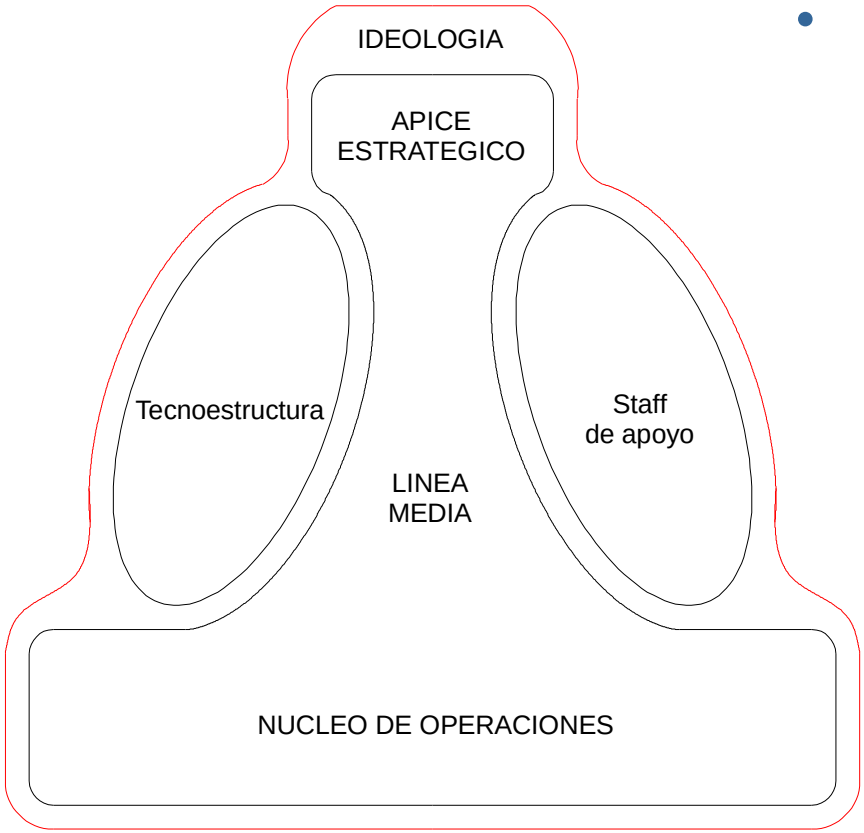
3. 2. 3. Diseños de libre forma Características:

- También llamados naturalistas u orgánicos.
- La organización debe facilitar el cambio por lo que no se permite que la estructura interna de la empresa se petrifique.
- La estructura se adapta a las necesidades del momento y de la situación.
- Requieren labor en equipo, autocontrol, iniciativa, juicio independiente, comunicación abierta, sensibilidad, gente joven de espíritu y dinámica.

4: La Estructura:

4. 1. Partes fundamentales de una organización
4. 2. Los mecanismos de coordinación
4. 3. La organización como sistema de flujos
4. 4. El diseño y el establecimiento de la estructura
4. 5. Los factores de contingencia

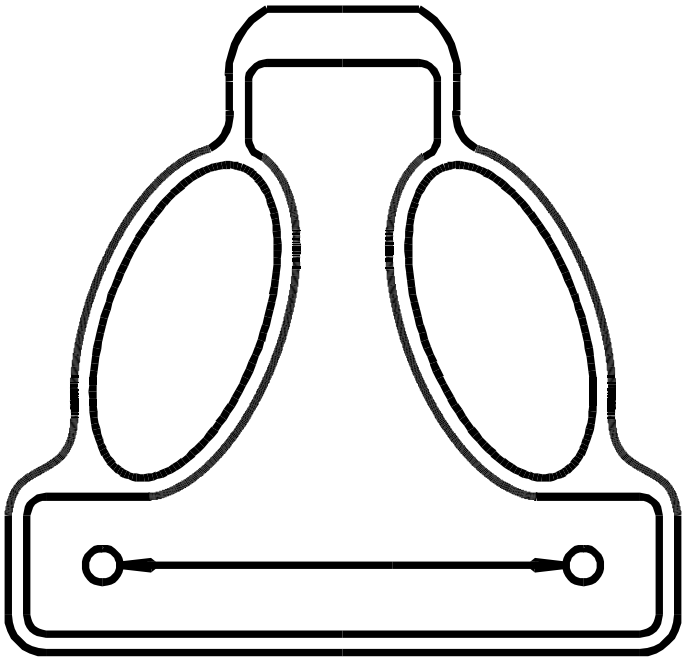
4. 1. Partes fundamentales de una organización

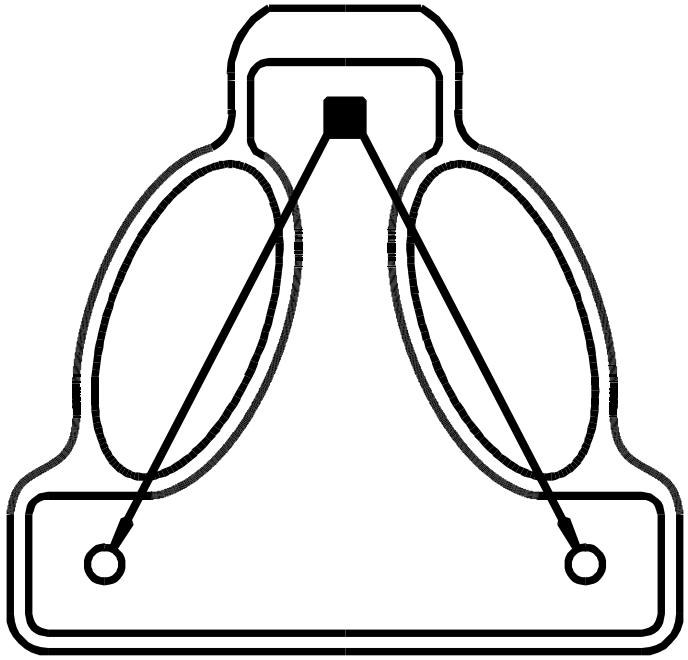


- 6 Partes fundamentales:
  - Núcleo operaciones
  - Componente administrativo:
    - Directivos:
      - Ápice estratégico
      - Línea media
    - Analistas:
      - Tecnoestructura
      - Staff de apoyo
  - Ideología

4. 2. Los mecanismos de coordinación

- Adaptación: y Supervisión:

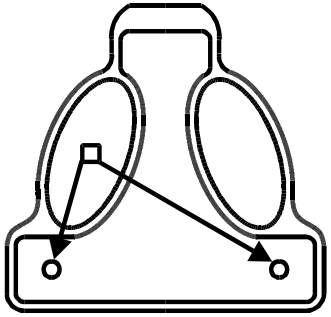




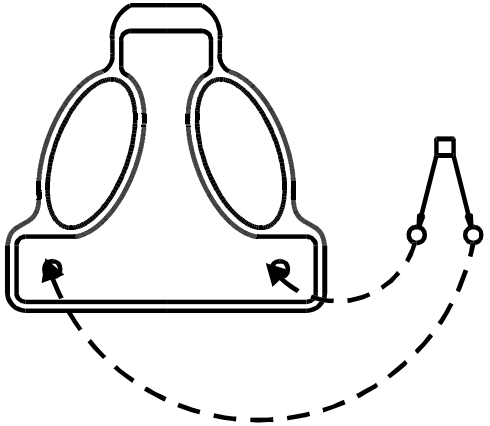
4. 2. Los mecanismos de coordinación

Normalización:

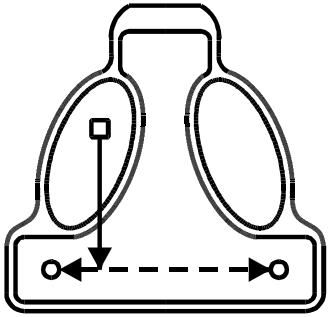
- del trabajo



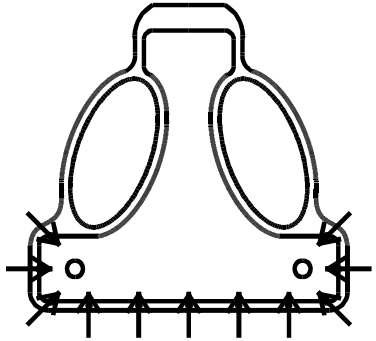
- de las habilidades



- de los outputs

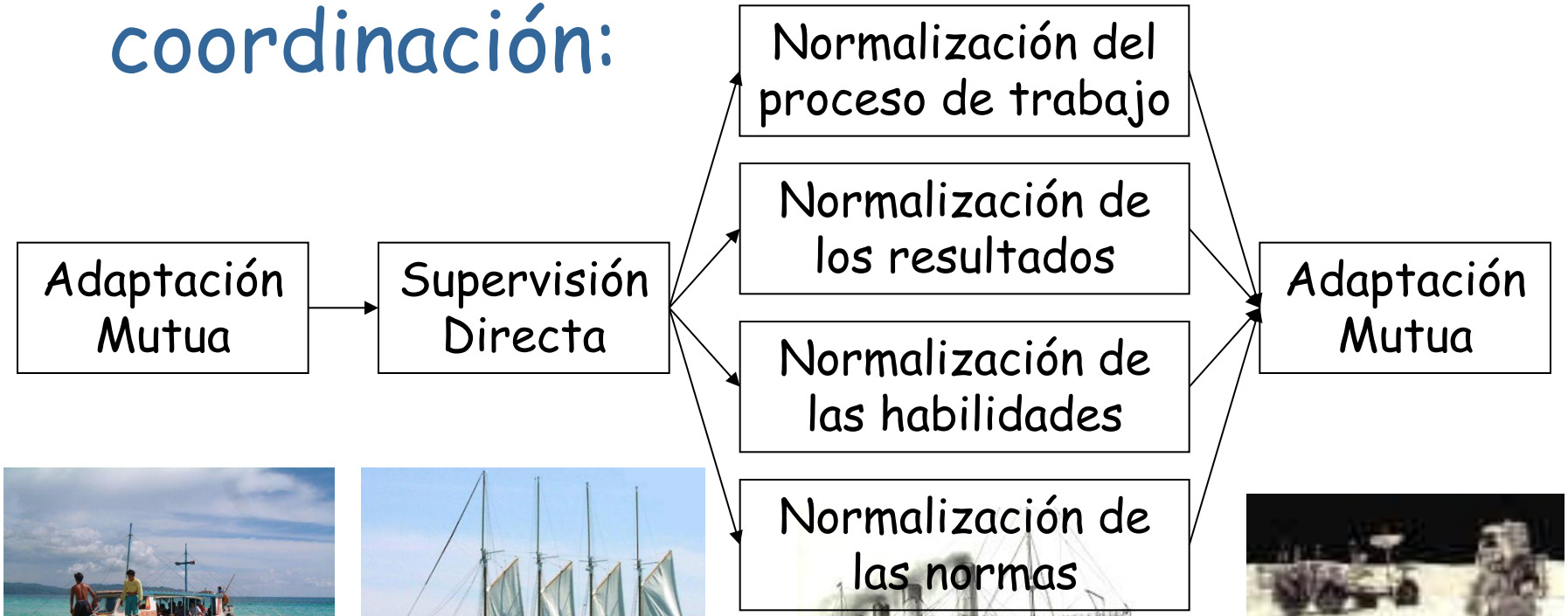


- de las reglas



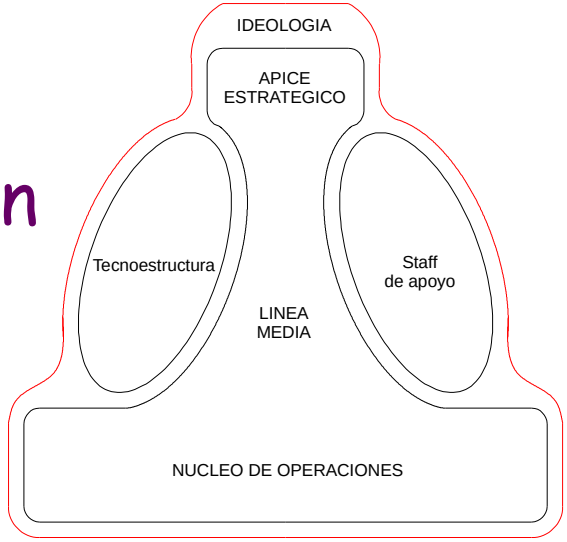
4. 2. Los mecanismos de coordinación

- Evolución de los mecanismos de coordinación:



4. 3. La organización como sistema de flujos: Vínculos de unión:

- Los vínculos que unen a las 6 partes de la organización son variados y complejos:
  - Flujos de autoridad formal
  - Flujos de material de trabajo
  - Flujos de información
  - Flujos de procesos de decisión
- Constelaciones de trabajo



4. 4. El diseño y el establecimiento de la estructura

- 1. ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto determinado y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?
  - » *Especialización del cargo*
- *2* ¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido del trabajo de cada puesto?
  - » *Formalización del comportamiento*
- 3. ¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?
  - » *Preparación y adoctrinamiento*
- 4. ¿Sobre qué bases deben agruparse los puestos en unidades y las unidades, a su vez, en otras mayores?
  - » *Agrupación de unidades*

4. 4. El diseño y el establecimiento de la estructura

- 5. ¿Qué tamaño debe tener cada unidad? ¿Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?
  - » Dimensión de la unidad
- 6. ¿Hasta qué punto hay que normalizar el output de cada puesto o unidad?
  - » Sistemas de planificación y control
- 7. ¿Qué mecanismos de coordinación hay que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades?
  - » Dispositivos de enlace
- 8. ¿Cuánto poder de decisión debe delegarse a los directivos de unidades de línea, descendiendo por la cadena de autoridad?
  - » Descentralización vertical
- 9. ¿Cuánto poder de decisión debe pasar de los directivos de línea a los especialistas del staff y a los operarios?
  - » Descentralización horizontal

4. 4. El diseño y el establecimiento de la estructura

Grupo de diseño	Parámetros de diseño
Diseño de Puestos	Especialización del cargo Formalización del comportamiento Preparación y adoctrinamiento
Diseño de la superestructura	Agrupación de unidades Tamaño de la unidad
Diseño de los enlaces laterales	Sistemas de planificación y control Dispositivos de enlaces
Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal

4. 5. Los factores de contingencia Definición:

- Los factores de contingencia son situaciones, estados ó condiciones organizativas relacionadas con el uso de determinados parámetros de diseño:
  - Edad y tamaño de la organización
  - Sistema técnico que utiliza el núcleo de operaciones
  - Aspectos entorno (estable/dinámico, simple/complejo, integrado/diversificado, benévolo/hostil)
  - Algunas de sus relaciones de poder (control externo, cultura, modas)

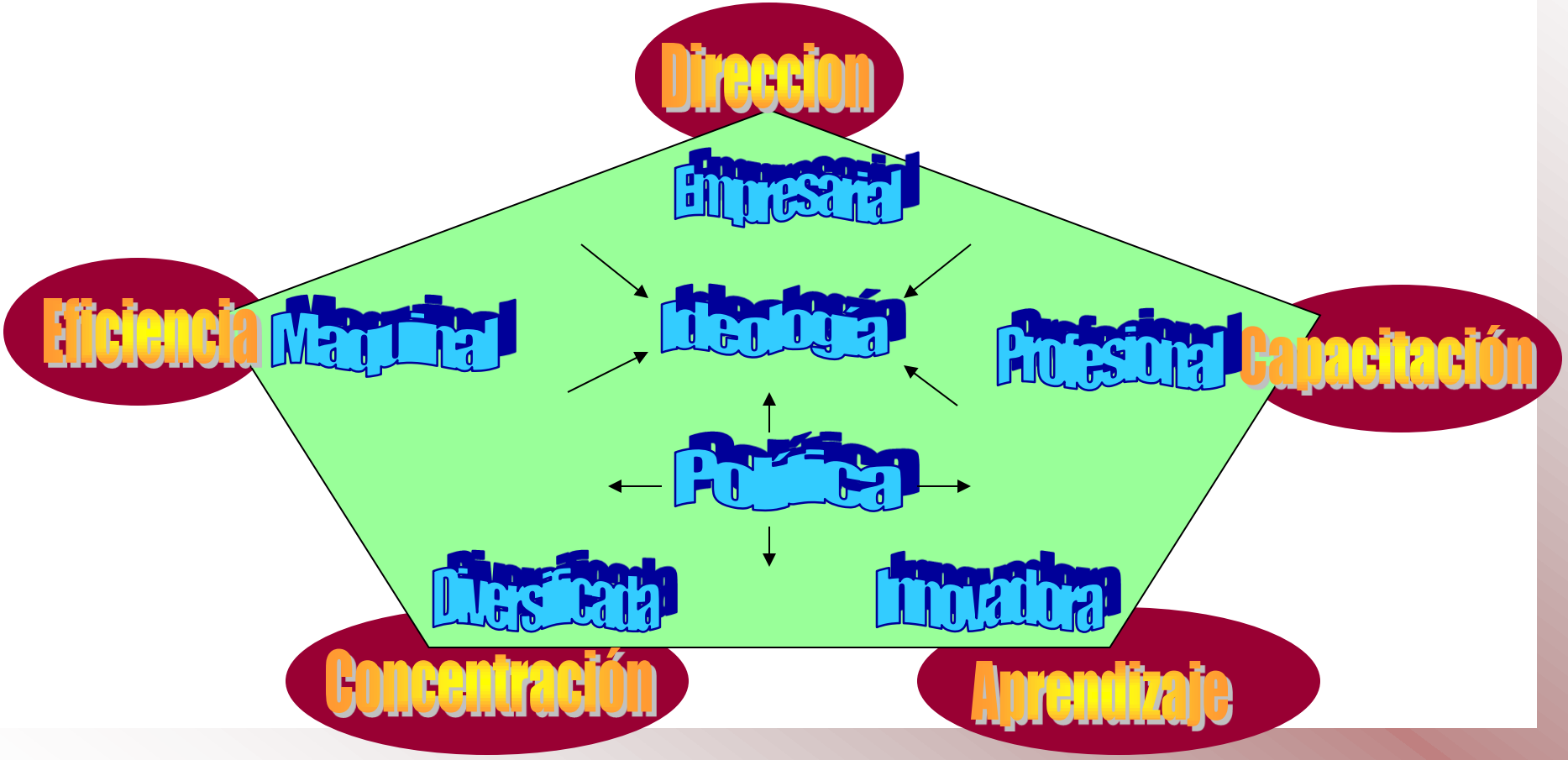
5: Las configuraciones estructurales

- 5. 1. La organización empresarial ó estructura simple
- 5. 2. La organización maquinal ó burocracia maquinal
- 5. 3. La organización profesional ó burocracia profesional
- 5. 4. La organización diversificada ó forma divisional
- 5. 5. La organización innovadora ó adhocracia
- 5. 6. La ideología y la organización misionera
- 5. 7. La política y la organización política

5: Las configuraciones estructurales: Resumen

Configuración	Mecanismo fundamental coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización	Estrategia	Fuerza	Neurosis
Organización Empresarial	Supervisión Directa	Ápice Estratégico	Centralización Vertical y Horizontal	Visionaria	Presión para Liderar	Drámatica
Organización Maquinal	Normalización Procesos	Tecno Estructura	Descentralización Horizontal limitada	Deliberada Planificada	Presión para Racionalizar	Compulsiva
Organización Profesional	Normalización Habilidades	Núcleo de Operaciones	Descentralización Horizontal	Profesionales Colectivos	Presión para Profesionalizar	Paranoide
Organización Diversificada	Normalización Outputs	Línea Media	Descentralización Vertical limitada	Corporativa Análisis cartera	Presión para Balcanizar	Depresiva
Organización Innovadora	Adaptación Mutua	Staff de Apoyo	Descentralización Selectiva	Aprendizaje	Presión para Colaborar	Esquizoide
Organización Misionera	Normalización Reglas	Ideología	Descentralización	Misión	Ideología: Aglutinante	Megalómana
Organización Política	Ninguno	Ninguna	Varios		Política: Segregante	Todas

5: Las configuraciones estructurales



6: Nuevos modelos organizativos

- 6. 1. La organización horizontal
- 6. 2. La organización en red
- 6. 3. Modelo federalista

Tendencias:

- Liderazgo promovido por la visión de empresa adoptada
- Profesionales muy responsables y con mucha libertad
- Gran dedicación al cliente
- Búsqueda de la Calidad Total
- Mejora e Innovaciones continuas
- Trabajo en Equipo

6. 1. La organización horizontal Los 10 principios fundamentales:

- Organización entorno a los procesos (no a las tareas)
- Reducción de la jerarquía
- Asignación de las responsabilidades a una persona ó a un grupo
- Objetivos en base a resultados y satisfacción cliente
- Equipos, no personas
- Tendencia a que los equipos se autogestionen
- Variedad de competencias
- Formación enfocada a la obtención de resultados
- Mayor colaboración con proveedores y clientes
- Sistemas de retribución por conocimientos y recompensa al equipo

6. 2. La organización en red

- Los principios fundamentales:
  - Existencia de equipos que se auto-organizan
  - Coexistencia estructura jerárquica con organizaciones reticulares informales, abiertas, no jerarquizadas
  - Directivos adaptados a visión global de la empresa y a las condiciones para su desarrollo que intentan que los demás compartan la visión
  - Autoridad de los directivos basada en su aptitud para comprometerse personalmente, por encima de su competencia técnica

6. 2. La organización en red

- Diferencias entre tipos de organizaciones:

Organización Vertical	Organización Horizontal	Organización en Red
Relaciones Interfuncionales	Relaciones Interequipos	Relaciones Interpersonales
Relaciones Muy formalizadas	Relaciones Poco formalizadas	Relaciones Informales
Relaciones Jerárquicas	Relaciones de pocos Niveles jerárquicos	Relaciones No Jerárquicas
Regulación por Vía jerárquica	Auto-Regulación Interna interequipos	Auto-Regulación Interna interpersonas
Evolución depende de la Jerarquía	Visión compartida por Todos los colaboradores	Carácter Abierto y Evolutivo

6. 3. Modelo federalista Creencias:

- Autonomía es la fuente de energía
- La gente puede hacer la cosas a su manera siempre que busque el bien común
- La gente requiere información, ser bien intencionada y estar bien formada
- Las personas prefieren ser guiadas a ser gestionadas
- El federalismo no es un sistema estático
- Poder centralizado conduce a la burocracia y frena la innovación

6. 3. Modelo federalista Principios:

- Subsidiariedad (Poder al más bajo nivel posible)
- Interdependencia (Todos necesitan a todos y al centro)
- Dirección (Ejecutivo => Dirección; Judicial => Seguimiento; Legislativo => fija la estrategia, la política y el rumbo)
- Poder y responsabilidad (La autoridad se obtiene de aquellos sobre los que se ejerce y cada uno es responsable de su trabajo)
- Confianza, empatía y perdón (Sistema basado en confianza entre las personas, y perdón de los errores cometidos)
- Inteligencia * Información * Ideas = V A en Metálico + V A en Especie

7: Conclusiones

- La forma de dirigir una empresa tendrá mucho que ver con su organización, con su planificación y con el control. Sin olvidar que la idea de control que tenga el directivo incidirá en su forma de planificar, dirigir y organizar.

Bibliografía:

- "Como Crear y Hacer Funcionar una Empresa: Conceptos e Instrumentos"
  - Editado por: ESIC Editorial, 4ª Edición Enero 1998
  - Autor: María de los Ángeles Gil Estallo
  - Colección Universidad
  - ESIC Editorial