

TEMA I : NATURALEZA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Introducción : La actividad económica en el mercado y las organizaciones

Hay 2 etapas :

- Etapa de constitución de la organización:

En la que hay que conseguir que la gente participe en la consecución de un objetivo.

- Etapa de coordinación y motivación:

Para que se consigan los objetivos hay que coordinar (construir un plan de acción) y hay que motivar (para que el grupo aporte sus esfuerzos a la hora de realizar el plan).

Sin coordinación y motivación las orgs no funcionan.

La actividad económica en el mercado y en las organizaciones.

Los problemas organizativos aparecen con la División del Trabajo, con ésta conseguimos la especialización y por ésta, el bienestar de los individuos.

Con la especialización aparecen los intercambios (de coordinación y de motivación):

Coordinación: asignar a cada uno lo que tiene que producir.

Motivación: cuando uno no produce para sí mismo, no lo hace tan bien y necesita motivación.

Todo sistema de org de trabajo necesita un sistema de división del trabajo.

El mercado y la planificación son dos formas de organizar la actividad económica.

A nivel macro, la planificación no funciona porque es difícil asignar los recursos y la motivación.

El mercado es una forma eficiente de organización, porque se llega a un precio de equilibrio por la oferta y la demanda. "Vaciamiento de mercado".

Sin embargo el mercado no funciona a nivel micro y por eso aparecen las organizaciones.

Para que el mercado funcione bien se requieren dos cosas: competencia y libertad de elección.

Factores determinantes de las organizaciones (causas de su existencia):

- La existencia de "tecnología de equipo en las actividades productivas", es difícil atribuir a una persona el resultado conjunto de la org. (free-rider).

El mercado no sirve para gobernar los intercambios internos de la org, pero sí sirve para los de la org con el exterior. El supervisor motiva y coordina a los subordinados.

- Cuando los intercambios requieren "inversiones en activos específicos". Ejemplo:

Desde el punto de vista de la eficiencia productiva, es bueno construir la planta cerca de unos proveedores pero quedaremos limitados porque disminuyen nuestras libertades de elección. Siempre que un proveedor invierta en activos específicos, la libertad de elección se anula. Posibles soluciones:

- Contratos a L/P
- Integración vertical.

Razones de porqué no funciona el mercado en las organizaciones:

- El mercado tiene una lógica multilateral, cada intercambio lleva aparejado un contrato.
- Las organizaciones tienen una lógica bilateral, el individuo hace un contrato únicamente con la org y a través de él se subordina a lo que decida ésta.
- El Proceso de Decisión Organizado (PDO) es distinto:

Los intercambios internos en una org requieren que alguien planifique la coordinación y motivación y el mercado eso no lo hace.

Con el mercado cada uno contrata con quien le da la gana (lógica multilateral)

Con las orgs uno contrata una sola vez y se subordina a ese PDO. (lógica bilateral)

Las orgs son influidas de 2 formas:

- A través del mercado de factores (K,L), cuanto mejor funcionen más competitiva será la empresa.
- A través del mercado de productos finales, es el que condiciona la supervivencia de las empresas. Si una empresa no es capaz de producir un producto demandado, desaparecerá "selección natural de las empresas".

Sobrevivirán las empresas más competitivas y las empresas mejor organizadas están en mejores condiciones para ello. (A L/P serán las mejores organizadas)

1.2 Concepto y características de las organizaciones empresariales

Es un conjunto de personas que deciden coordinar sus acciones para la consecución de un objetivo.

Características:

- Las organizaciones son un grupo de personas (hay gente que forma parte y otra que está fuera) y va a haber en ellas un componente informal, es decir esas personas no se van a comportar igual que otras sino que sus propias características van a determinar su puesto en la organización.
- La existencia de un objetivo: no se constituye una org hasta que no se comparte el compromiso de actuar conjuntamente para conseguir un objetivo.

Ejemplo, en una manifestación hay un grupo de personas que tiene el mismo objetivo aunque los motivos de cada individuo pueden diferir mucho de sí.

En las orgs hay un objetivo común que guía la acción organizativa, pero también hay unas motivaciones individuales distintas de cada miembro.

2 requisitos que tienen que reunir los objetivos de las orgs:

- La intencionalidad: el objetivo debe llevar a la acción (no basta con desearlo)
- La consistencia: la compatibilidad entre el objetivo común y las motivaciones individuales.
- La división del trabajo : Las orgs se crean para conseguir un objetivo y éste sería inalcanzable para una sola persona, por eso es necesario organizarse y dividir el trabajo. También tiene inconvenientes (perder libertad decisoria y subordinarse).
- La existencia de un Proceso de Decisión Organizado (PDO) :

En toda org, existe este proceso, la coordinación entre las personas que participan en la org. dependen de él.

A partir de un cierto tamaño, se produce una concentración del poder de decisión en determinadas personas (se especializa la toma de decisiones) por razones de una mejor eficacia.

En las orgs, subordinamos nuestro comportamiento a este PDO (no a una persona)

- La existencia de sistemas de control e incentivos.

Es un mecanismo de verificación del comportamiento. Un sistema de incentivos trata de premiar/castigar determinados comportamientos. Todas las orgs lo tienen.

Cuanta mayor es la adhesión de las personas con el objetivo común menos sistemas de control serán necesarios. Ejemplo: la Iglesia.

Cuanto menor sea esa identificación con el objetivo, mayor será el control necesario.

Aunque el mercado es una buena forma de asignar recursos estamos rodeados de organizaciones.

ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y NO EMPRESARIALES :

En las empresariales existe un colectivo que se apropia de la "Renta Residual" de la empresa.

Renta Residual = Ingresos de la org – Remuneración factores productivos (K,L)

En las orgs empresariales, el objetivo va a ser la maximización del "Valor Residual" de la empresa:

Valor Residual = Valor de la Empresa – Pasivo Exigible

Todas las orgs tienen como problema mantener la participación de sus miembros y esto sucederá cuando el V.R sea < 0 (quiebra).

1.3 La Estructura Organizativa

Es el resultado de la forma en la que se divide el trabajo y los mecanismos de coordinación utilizados para integrar ese trabajo en una acción unitaria coherente con toda la organización.

División del trabajo

Estructura organizativa

Mecanismos de coordinación : orgánicos/burocráticos

Hay relación entre ambas :

Cuanto más dividamos el trabajo, mayor número de mecanismos de coordinación debemos utilizar.

Cuanto más dividamos el trabajo, será necesaria más interdependencia entre los trabajadores.

Mecanismos de coordinación :

Son 5 y a su vez se pueden agrupar en 2.

- Mecanismos orgánicos:

- Adaptación Mutua
- Supervisión Directa

- Mecanismos burocráticos:

- Normalización de los Procesos de Trabajo
- Normalización de Resultados
- Normalización de Habilidades

- Mecanismos orgánicos:

- Adaptación Mutua

Los problemas de coordinación entre los trabajadores se resuelven mediante la comunicación informal.

- Supervisión Directa

Los problemas de coordinación son resueltos por una persona que se responsabiliza del trabajo de un grupo (supervisor). Esto implica que la organización se va a estructurar jerárquicamente, por eso, cuando dos personas tengan un problema de interdependencia, va a ser resuelto por el primer supervisor de ambos.

Nunca será jerárquica una organización hasta que no exista el empleo de la supervisión directa. Ejemplo: el ejército es la organización, donde mejor se ve la SD.

Ambos mecanismos consiguen la coordinación a través de la comunicación:

- Comunicación informal Adaptación Mutua.
- Comunicación formal Supervisión Directa

- Mecanismos burocráticos:

Las burocracias buscan eficiencia en sus prácticas organizativas porque la filosofía de éstos es que siempre hay una forma de organizar un trabajo mejor.

La esencia de una burocracia es la coordinación del trabajo mediante normas, el simple cumplimiento de estas normas garantiza que la interdependencia (los problemas de interdependencia) van a ser coordinadas sin tener que haber comunicación entre las partes.

En función de cómo sean estas normas, estableceremos 3 mecanismos:

- Normalización de los Procesos de Trabajo

Las normas especifican el contenido del trabajo a realizar, de esta forma, está establecido qué tiene que hacer una persona y cómo tiene que hacerlo. El trabajo está planificado y cada persona tiene delimitada la tarea de su trabajo. Este es el mayor grado de normalización.

Se diferencia con la SD en que el supervisor puede cambiar la discrecionalidad de las indicaciones que da a sus subordinados.

El contenido del trabajo está especificado en los dos casos pero la diferencia está en que la SD es muy flexible y la NPT es muy rígida.

- Normalización de Resultados

Las normas especifican el resultado esperado del trabajo, dejando libertad en la forma de elegir para llegar a este. La forma de especificar el resultado puede variar.

La NPT implica menor responsabilidad para el trabajador mientras que la NR da mayor libertad pero implica mayor responsabilidad (por parte nuestra en caso de fallo) .

La NR se establece cuando no es posible definir el contenido concreto del trabajo o cuando se quiera incentivar al trabajador.

Los trabajos muy complejos no pueden ser coordinados por NR, lo que si se puede hacer es establecer la preparación de la persona.

La NR se puede plantear a dos niveles :

- A nivel individual : El Corte Inglés y sus empleados.
- A nivel colectivo : Un banco y sus sucursales

- Normalización de Habilidades

Especifica las habilidades o preparación necesaria para poder acceder a un puesto. Se supone que con esa preparación la persona tendrá los criterios necesarios para efectuar el trabajo.

A medida que la división y su propio contenido se vuelven más complejos será necesario un mecanismo de coordinación mayor o superior (desde AM a NH).

Los mecanismos burocráticos se basan en que antes de que se realice el trabajo ya hay una norma diseñada, es una tarea concreta, se sabe que hacer y esta es la mejor forma de hacerlo.

Toda normalización presupone utilizar métodos de trabajo ya conocidos.

EJEMPLOS:

- Tareas innovadoras y complejas implican AM.
- Un grupo de científicos que buscan una vacuna contra el SIDA se organizarán con AM.
- La AM sirve para coordinar los trabajos más sencillos y los más complejos.
- La innovación no se puede normalizar
- A partir de un cierto tamaño de la organización es probable que tenga todos los mecanismos de coordinación. (Por ejemplo, la Universidad). Lo normal es que predomine alguno sobre los demás.

5 VIAS DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN EN FUNCIÓN DEL MECANISMO DE

COORDINACIÓN:

Son 5 tipos de organización donde en cada uno de los cuales predomina un mecanismo de coordinación.

1. Si se tiende a utilizar con preferencia la **SD (supervisión directa)** tiende a aproximarse a la Estructura Simple: organizaciones de tamaño pequeño--Tipos de organizaciones: son las que suele haber una dependencia jerárquica de todos los miembros por una sola persona, nivel, -- esta estructura se encontrará en PYMES.

Si hay muchos niveles jerárquicos en una organizaciones es imposible la comunicación en SD.

2. Cuando se utiliza como principal mecanismo de coordinación la **NPT (Normalización de los procesos de trabajo)** se tiene la Burocracia Maquinal. El ejemplo típico es el de la cadena de montaje. Se tiene una estructura de producción de forma repetitiva de un producto que apenas tiene variación Ej: planta de montaje de automóviles. Una burocracia maquinal permite producir con eficiencia, se consiguen economías de escala.

3. **NR (Normalización de habilidades)** asociado a la Forma Divisional:

La NR es un mecanismo de coordinación que se puede utilizar para medir o coordinar el trabajo de cada operario, también se puede medir el trabajo de los equipos, de los departamentos. Ej: Una empresa produce 4 líneas de productos: Son 4 líneas de productos distintos que pueden tener su proceso de producción y canales de distribución diferenciados. 2 formas de organizar esta Ea... que el presidente indique lo que tiene que hacer cada director de cada Dpto. -- Opción A: Que el director se meta en todo y controle todo, opción B: en cada división hay un director quemejor el negocio de su Dpto--El presidente descentraliza pero exige (28%, 28%...) esta operación es la NR a nivel de Dptos, no se impone un standard a una persona sino a un dpto (grupo de personas) y cada Dpto tiene un responsable--tiene un efecto incentivador muy fuerte porque se le puede remunerar más, ascenso o despido-- el responsable tendrá que conseguir su objetivo. Cuando se utiliza da lugar a forma divisional : Grandes Ea diversificadas con muchas divisiones, cada una hacia una línea de productos distintos -- Ea diversificadas y descentralizadas.

4. **NH (Normalización de Habilidades):** Ej: Hospital, los puestos más relevantes se relacionan al trabajo de la organización, están ocupados por profesionales y cada uno se dedica a su especialidad, cada especialidad funciona de forma separada y es para problemas complejos y repetitivos , el problema surge cuando aparece un problema nuevo, desconocido.

5. **AM:(Adaptación Mutua):** Solo se da en instituciones muy simples pero también se da en casos complejos y da lugar a organizaciones Adhocracias (a la medida) Ej. Todas las empresas que se dedican al trabajo de proyectos.

Una Ea que hace proyectos a otras Eas -- debe tener personas con una formación importante pero esta formación no es suficiente porque cada cliente tiene una necesidad distinta. Cuando alguna va a una burocracia profesional no va a una solución a la medida, en una Adhocracia, la persona va a una solución a la medida.-- Se crea un equipo para realizar el proyecto de un cliente. El problema está en la organización de ese equipo las personas que forman parte del equipo deben de coordinarse mediante la AM. La Adhocracia equivale a auto-organización.

1.4 FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.

Se puede analizar desde:

a/ Una perspectiva estática.

b/ Una perspectiva dinámica.

A/ **Perspectiva Estática:** Las organizaciones se ven formadas por un conjunto de partes diferenciadas y así surgen como consecuencia de la aplicación de mecanismos de coordinación adicionales: La organización más simple no tiene partes diferenciadas. A partir de ahí, por cada mecanismo de coordinación adicional van a ir apareciendo partes diferenciadas.

B/ **Desde un punto de vista Dinámico:** El funcionamiento de las organizaciones sería partir de un conjunto de flujos que unen e interrelacionan a las partes diferenciadas.

- Partes de una organización: Las organizaciones más simples no tienen ningún tipo de diferenciación interna. Aparece una primera diferenciación interna cuando se utiliza una SD porque establece una división entre unas partes directivas y unas partes no directivas.(los que mandan y los que obedecen). El poder de dirección recae sobre las partes directivas. Dentro de las partes no directivas, una muy importante es el núcleo de operaciones: lo componen aquellas personas que se encargan de realizar el trabajo fundamental de la organización (la elaboración de productos y servicios , y su distribución , lo ideal sería que existiese un núcleo de operaciones, solo y que el trabajo se coordinase solo.

Partes directivas: Tienen poder formal de decisión, es decir, tienen capacidad de influir directamente en el trabajo del núcleo de operaciones, tiene discrecionalidad sobre alguna parcela del funcionamiento del núcleo de operaciones. No todos los directivos son iguales-- A medida que aparecen más niveles jerárquicos en una organización cabe hablar de una diferenciación dentro de las partes directivas y esa diferenciación interna es la que se puede establecer entre alta dirección o ápice estratégico y línea media o directivos intermedio.

a/ **Ápice estratégico o alta dirección:** es el presidente, el máximo responsable/s y el vicepresidente.

b/ **Resto de directivos: línea media**

Otras partes no directivas: Parte que aparece desde el momento en el que utilizamos un mecanismo de coord. burocrático, ésta es la Tecnoestructura o STAFF tecnocrático = surge cuando se utiliza algún mecanismo de coordinación burocrático-- el trabajo está normalizado-- La tecnoestructura la componen aquellas personas responsables de la normalización del trabajo el núcleo de operaciones, hay 3 tipos de normalización: NPT, NR, NH, una Ea que utiliza una **NPT** tendrá una tecnoestructura formada por ingenieros industriales que harán un diseño del proceso productivo a la medida de las necesidades de la Ea.

Cuando se emplea la **NR** dependerá de que esa normalización se base en parámetros técnicos o/y parámetros económico-financieros. Si se basa en parámetros técnicos, será un Técnico de control de calidad. Si la normalidad se basa en parámetros econ- financieros, la persona será un economista, un contable, persona que debe de determinar que nivel de Rtdo es aceptable.

Cuando se utiliza la **NH**, es un técnico de selección de personal que fija el perfil de formación que exige la Ea para cada puesto y comprueba que lo tiene. Desde el momento en que la organización normaliza el trabajo, hace falta contar con personas expertas en algún tipo de normalización y éstas se van a encargar de normalizar el trabajo. La tecnoestructura es una parte no directiva porque la normalización que propaga la tecnoestructura debe ser aprobada por la alta gerencia-- no tiene una capacidad de influencia directa porque requiere la aprobación de la dirección y no tiene la discrecionalidad del núcleo de op.

El Staff de apoyo (parte no directiva): Conjunto de personas que respaldan indirectamente el funcionamiento del núcleo de operaciones Ej: El Dpto de I+D de asesoría jurídica, el Dpto de relaciones públicas . No producen nada pero ayudan a que el núcleo de op. pueda producir y vender. Surge en organizaciones que tienen un tamaño importante (no surgen por algún mecanismo de coordinación).

La tecnoestructura y Staff de apoyo tienen la consideración de STAFF= Personal con funciones auxiliares o de asesoría, se utiliza su oposición al término línea porque la línea tiene poder de decisión y el Staff no.

FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES:

A/ Estático:

a/ Partes directivas:

b/ Parte no directiva:

B/ Dinámico: Se ven como están inter-relacionadas estas partes que existen en una organización. Esta inter-relación se hace a través de una serie de flujos: 3 tipos:

1. Flujos formales

2. Flujos informales

3. Flujos Mixtos.

Los Flujos formales reflejan relaciones formales, los Flujos informales reflejan relaciones informales y los mixtos comprenden tanto aspectos formales como informales.

1. **Flujos Formales:** Comprenden o bien relaciones previamente reguladas, definidas, o bien relaciones de autoridad (aunque su contenido está regulado, no están definidos).

Son:

1. De Autoridad

2. De trabajo de operaciones

3. De información-control

4. De información-Staff

Las relaciones que se pueden dar entre los miembros de una organización de una forma formal pueden ser alguno de los 4 anteriores.

Los flujos de autoridad: Comprenden las relaciones de dependencia jerárquica que existen en una organización. La dependencia jerárquica es algo que sí puede estar regulado pero su contenido no. Las relaciones de autoridad aparecen recogidas en un organigrama (es un diagrama que refleja las relaciones de dependencia jerárquica que existen en una organización. Además permiten ver las partes que existen en una organización Ej la división en dpto).

Flujo de trabajo de operaciones: Las operac. de una Ea comprende todas las actividades que van desde la recepción de los inputs, su transformación y su posterior distribución y venta. Este flujo recoge toda la secuencia de relaciones necesarias para transformar los inputs.

Flujo de información-control: Recoge los flujos ascendentes y descendentes de información a lo largo de la línea de autoridad. Se dirige al núcleo de operaciones para decir lo que tiene que hacer, se comprueba...

Flujo de información–Staff: Comprende los flujos de información entre los Staff y la Línea. Si las organizaciones estarían formadas por robots, aquí se acabaría todo, pero al estar formada por personas aparecen los flujos informales.

2. **Flujos Informales**: Interacción entre 2 o más personas de una organización y que no está prevista en una estructura formal. Pueden existir tantas relaciones informales en la Ea como combinaciones de personas puedan formarse. Los flujos informales acaban influyendo en el funcionamiento de la organización y pueden afectar tanto positiva como negativamente:

2 aspectos positivos:

1. Unas buenas relaciones informales facilitan la adaptación mutua para suplir las lagunas que dejan la normalización.

2. Ayuda a que la gente se integre en las organizaciones y esto se traduce en la productividad.

Flujos Mixtos: Lo normal es que las interacciones que se produzcan en una organización sean mixtas. Las relaciones informales se suelen sobreponer a las formales y de ahí que tenga sentido los flujos mixtos, gran parte de las interacciones en las organizaciones son mixtas:

. Constelaciones de trabajo.

. Procesos de decisiones AD–HOC

Vamos a ver el trabajo en el núcleo de Operaciones y la toma de decisiones a través de los 2 análisis:

En una organización no se puede separar lo que es formal y las relaciones informales— Aparece un componente mixto. Lo más importante en una organización es el trabajo que se realiza y la toma de decisiones. En ellas van a incluir los aspectos informales y lo vamos a ver analizando:

1. Las circunstancias de trabajo.

2. Los procesos de decisión AD–HOC.

1. **Las circunstancias de trabajo**: Es un grupo de personas pertenecientes a una organización que realizan unas actitudes interrelacionadas y que están unidos por vínculos formales e informales. Desde un punto de vista teórico, podemos pensar que existen tantas relaciones informales como combinaciones de personas pero lo normal es que se desarrollen en el entorno más próximo de cada persona, de esta forma las relaciones informales se van a desarrollar con las personas con las que se mantienen vínculos formales.

En el núcleo de operaciones, lo normal es que vayan surgiendo diversas constelaciones de trabajo Ej: un periódico—Flujo de trabajo? Una serie de personas se encargan de la redacción, otro flujo de personas se encargan de captar publicidad, una vez que tenemos las noticias y la publicidad se pasa a la composición definitiva y la impresión y por último la distribución.

Se tienen 4 áreas de trabajo diferenciadas donde las personas están lejos unos de otros . El funcionamiento de la organización depende de: al incorporarse a estos grupos hay relaciones informales que afectan al funcionamiento de la organización.— El funcionamiento de la organización puede entenderse como el acoplamiento de diversas constelacionesde trabajo— No tiene sentido separar los flujos informales y formales.

2. **Procesos de decisión AD-HOC.:** La toma de decisiones en una Ea también está condicionada por las relaciones informales que existen en ella:

Para explicar esto, se verá primero los procesos de decisión el las organizaciones.

• **Procesos en la toma de decisiones:**

1. Identificación del problema. Las organizaciones toman una decisión como respuesta a un problema--2 fases.

a/ Reconocimiento de que hay un problema: Se da cuando algo pasa

b/ Fase de diagnóstico = Valoración de la situación. Se da cuando se sabe que algo pasa.

2. Desarrollo de soluciones: 2 Fases:

a/. Fase de búsqueda de soluciones conocidas: ver lo que se ha hecho en el pasado para resolver el problema.

b/. Fase de diseño = si no hay soluciones disponibles se diseñan soluciones nuevas a ese problema.

3. Elegir una solución = 3 fases.

a/. Se hace un estudio de cada solución encontrada, se analizan las consecuencias previstas de esas soluciones.

b/. Fase de evaluación – elección: En esta etapa se valora cada una de las soluciones conforme a diversos criterios. Esta evaluación lleva implícita la elección (de la solución con mayor puntuación).

c/. La autorización por parte de la persona correspondiente.

No todas las decisiones que toma una organización son iguales: no es lo mismo la decisión de hacer un pedido a un proveedor o una decisión de fusión .

CLASIFICACIÓN DE LAS DECISIONES:

1. **Decisiones programadas**

2. **Decisiones no programadas o AD-HOC.** (a la medida = es una decisión que se toma a la medida de un problema mientras que una decisión programada es una decisión para la cual existe una rutina que especifica el momento en el que se toma y/o el contenido de la misma.

Se puede distinguir otra..dimensión la que distingue decisiones que tienen mucho impacto sobre la organización (ej: la decisión de fusionarse) se puede decir que hay un antes o un después, la organización no va a ser la misma; otras tienen un impacto global sobre la decisión muy bajo (ej: hacer un pedido a un proveedor), otras un impacto medio.

Estas dos dimensiones permiten distinguir 6 CATEGORÍAS:

	PROGRAMADAS	NO PROGRAMADAS
		AD-HOC

BAJO	OPERATIVOS	NO HAY
MEDIO	COORDINATIVAS	ADMINISTRATIVOS (de excepción)
ALTO	NO HAY	ESTRATÉGICOS

1. Las decisiones que tienen un impacto alto sobre la organización en su conjunto no son decisiones que se puedan programar. porque no hay criterios universales sobre cuándo y cómo se deben tomar.

2. No tienen sentido

3. Son decisiones OPERATIVAS.

. Las **decisiones Operativas**: son decisiones que se toman ante problemas rutinarios y se ejecutan de forma rápida. Ej.: en el ámbito de gestión de stock, cuando el nivel de stock llegue a la cantidad X, hay que hacer un pedido al proveedor.

. Las **decisiones coordinativas o administrativas** las llamaremos administrativas coordinativas, se encargan de coordinar a las decisiones operativas y también están programadas en cierta medida. Ej: Si el encargado del almacenaje un pedido, es que hay alguien que lo demanda-- determinar el volumen óptimo de pedido para cada uno de los inputs y por lo tanto, el nivel a partir del cual hay que hacer un pedido al proveedor.

. Las **decisiones administrativas de excepción**: son decisiones que se toman a la medida de un problema pero no van a tener una repercusión importante en el funcionamiento de la organización. Ej.: la selección de un proveedor

. Las **decisiones estratégicas**: son decisiones donde la organización no va a ser la misma antes y después. también se toman a la medida del problema. Ej: integrarse verticalmente, que la propia Ea pasara a fabricar el componente

Volvemos a las etapas del proceso de decisión:

– **Reconocimiento**: lo puede hacer cualquier persona de la organización.

– **Del diagnóstico hasta evaluación**, pueden intervenir muchas personas: asesores que a su vez pueden estar incluidas por muchas personas del entorno con las que mantengan relaciones informales.

–**Autorización** = interviene exclusivamente personas con poder formal pero esta también pueden mantener relaciones informales con otras personas--En las decisiones de una Ea también influyen las relaciones informales.

Las posibilidades de influencia de la estructura informales de decisiones, son menores en las programadas porque éstas decisiones están condicionadas de antemano.

Las posibilidades de influencia de la estructura informal son mayores en las decisiones no programadas, porque éstas están más abiertas porque el resultado no se conoce de antemano, un Rtdo variable. En las decisiones estratégicas, hay una gran influencia de la estructura informal. Por tanto, a través de las decisiones no programadas hay una gran influencia de la estructura informal.

1.5 EL PAPEL DE LOS OBJETIVOS EN LAS ORGANIZACIONES

Implícita a toda la organización está la existencia de un objetivo, que además debe de ser aceptado por todos sus miembros. En general, los objetivos en las organizaciones desempeñan 4 papeles:

1. **Orientar las acciones de la Ea** = no se pueden tomar medidas que vayan en contra del objetivo.

2. **Facilitar la planificación** = los objetivos, sentar las bases para la planificación: el punto de partida de la planificación está en el objetivo.

3. **Motivar e inspirar a los trabajadores:** Este papel sobre todo se da en las organizaciones donde la gente participa voluntariamente. En la mayor parte de las Eas no se da.

4. **Ayudan a la evaluación y control**, porque las organizaciones no consiguen sus objetivos desaparecen.

. son las personas que participan en las organizaciones las que llevan los objetivos a las mismas --- las organiz. no tienen objetivos porque no existen y las personas llevan sus objetivos individuales.

. Lo normal es que la pertenencia a una organización tenga un carácter instrumental, es decir que la gente participa en las organiz. para conseguir sus objetivos individuales.

. Lo normal es que los objetivos individuales no coincidan.--- El objetivo de una organiz. se tendrá que deducir de los objetivos de los individuos, pero los individuos aportan restricciones (una persona participa siempre y cuando la organiz. no haga una serie de operaciones)--- al final el objetivo que se deduce a partir de los objetivos individuales no es algo que hay que hacer sino que es un conjunto de posibles acciones que se pueden hacer sin que los individuos se vayan.

Si como consecuencia a todas las restricciones no hay ninguna acción que pueda llevarse a cabo no existe la organización. a partir de los objetivos individuales se llega a un conjunto de posibles acciones que puede hacer la Ea sin que la gente renuncie a participar en la organización.

De este conjunto de acciones se pasa al objetivo a través del proceso de dirección en la organización = consiste su labor en ir concretando el objetivo, es un proceso que tiene las siguientes etapas:

1. Se plantea la misión de la organización: la misión consiste en definir un concepto de negocio en el que quiere estar la empresa. El primer paso para determinar viendo lo que se puede hacer a lo que se va a hacer.

2. Establecer objetivos concretos de Rtdo.

3. Diseño de una estrategia para conseguir los objetivos, se diseña un plan para alcanzar los objetivos.

4. La estrategia se pone en práctica y aquí es donde entra en juego el diseño organizativo.

5. Evaluación, se ve en que medida la misión es aceptada, los objetivos son aceptados y si son negativos, se hacen cambios.

SUPUESTO : LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN SAXE R.C.

Una Agencia Inmobiliaria pasa de tener 1 oficina a tener 6 oficinas.

Cuestiones:

1. Mecanismos de coordinación en el momento 1 y en el momento 2.

2. Esta Ea hace una reorganización que supone que cada oficina se va a repartir el mdo, cada oficina

intermedia en un área geográfica. Pensar en formas alternativas de repartir el trabajo entre las oficinas analizando cómo varía en cada una de ellas la planificación y el control.

SOLUCIÓN:

1. **Antes** (momento inicial con una oficina) : Adaptación mutua por la familiaridad entre las personas y la supervisión directa cuando fuese necesario.

Después: La normalización de habilidades no. La NPT y la NR.

2. Formas alternativas:

- Por el tipo de bien inmueble que se intermedia en cada caso.
- Por departamentos: una oficina se dedica a ventas, otra a contabilidad...

1. División de productos: viviendas unifamiliares, apartamentos, pisos, naves industriales, fincas rústica.

2. División por clientes (por poder adquisitivo): con 6 tramos de renta.

3. División por funciones: etapas del proceso productivo (los servicios también se producen).

- captación de clientes.
- captación de demandantes.
- enseñar inmuebles en venta.
- enseñar inmuebles en alquiler.
- asesoramiento de inmuebles en venta
- asesoramiento de inmuebles en alquiler

4. Que haya competencia y no división = que todos puedan hacer todo.

Inconvenientes: 3. según las fases del proceso productivo:

a/. Para los clientes que tienen que pasar por varias oficinas

b/. hay un problema de control: esta forma de dividir el trabajo es peor que las demás: no se puede aplicar la NR: una oficina ...pierde..... pero las demás que intervienen no pueden repartir el resultado.

1. División por productos: No interesa.

2. Por división el tipo de cliente: Tampoco tiene sentido.

El mejor entre el reparto geográfico y la competencia, es la competencia porque refuerza el incentivo a vender: En el reparto geográfico, si una oficina no vende es la que pierde un cliente, mientras que con la competencia, el cliente que pierde una oficina lo recupera otra, además la competencia amplía el mercado.

TEMA II : LA DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El proceso de dirección de una organización pasa por fijar una misión, fijar unos objetivos, diseñar una estrategia, ponerla en práctica y la evaluación de todo el proceso. Es en la etapa de puesta en práctica donde entra en juego el diseño organizativo.

2.1 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Es un plan de acción coherente diseñado para alcanzar los objetivos de una organización. Es el punto de mirar entre lo que se pretende hacer y lo que se va a hacer, es una marca de referencia que indica a los miembros de la organiz. lo que hay que hacer para conseguir los objetivos.

¿ Hasta que punto/grado, la estrategia que es realizado por los directivos obedece al plan que ellos tienen sobre lo que debe ser la Ea? Está el deseo de los directivos pero también hay un patrón de acciones anteriores y de la confrontación de los 2 surge la estrategia:

La estrategia se desarrolla en varios niveles (3 niveles):

1. Nivel corporativo.

2. Nivel competitivo o de unidades de negocio.

3. nivel funcional.

1. **Nivel corporativo**: A nivel corporativo se elaboran planes y se toman decisiones que afectan a la organiz. y a sus negocios como a un todo son decisiones que afectan al conjunto de la organización.

2. **A nivel competitivo**: Se toman decisiones relativas a cada unidad de negocio concreto y a la forma de competir cada una de ellas.

3. **A nivel Funcional**: Son decisiones que afectan al área funcional de cada negocio

(I+D, producción, Marketing...)

- **Estrategia a nivel corporativo**: Son decisiones relativas a la diversificación = y a la gestión de la cartera de productos de la Ea. A **este nivel se toman decisiones**:

1. Respecto si la Ea se va a diversificar o no = tener un solo negocio o no.

2. Si la Ea decide diversificar, decidir al tipo de diversificación .

3. Como la diversificación lleva consigo entradas y salidas habrá que decidir en que forma se hace esa inversión y desinversión.

4. Decisiones de asignación de recursos entre cada negocio.

5. Decisiones de interrelacionar los negocios, etc. Son decisiones relativas a la diversificación. ¿Por qué diversifican las Empresas (Esa)?

Razones para diversificar:

– Razones de crecimiento: Si no se puede crecer en el sector, nos dedicamos a otra cosa.

– Aprovechar recursos y capacidades excedentes.

– Permite diversificar el riesgo = carece de sentido porque el accionista lo puede hacer por su cuenta. El accta puede diversificar su patrimonio : la diversificación de riesgos no se sostiene como razón.

El crecimiento ¿justifica la diversificación? ¿valora el crecimiento un accta? el accta valora el crecimiento si ese crecimiento es de los beneficios----- no justifica la diversificación. Aprovechar recursos excedentes: no lo justifica, porque el recurso excedente se puede vender, si es un bien físico, si es un bien intangible (la información) es muy difícil de vender.

Por su propia dinámica, las empresas generan recursos que pueden generar beneficios se los aplican en otros sectores ----- la diversificación la justifica el aprovechar unos recursos y capacidades excedentes y que son difíciles de vender, esta es una razón de/para diversificar.

Hay 2 tipos de diversificación:

1. Diversificaciones Relacionadas.

2. Diversificaciones No relacionadas.

1. **Diversificaciones Relacionadas:** Son aquellas en las cuales los negocios de la Ea , comparten al menos una de las 3 dimensiones: el tipo de cliente, la función que desarrolla

cada producto o la tecnología utilizada.

2. **Diversificaciones no relacionadas.:** Son aquellas en donde los negocios no tienen nada que ver y no comparten esas dimensiones----- Será la diversificación relacionada la que justifica los recursos excedentes ----- desde el punto de vista económico, sólo justifica la diversificación, la diversificación relacionada.. Desde el punto de vista económico solamente se justifica la diversificación cuando los Rtdos que se obtienen gestionado conjuntamente 2 negocios es superior a los Rtdos que se obtienen gestionando uno solo.

$Rtdo(a,b) > Rtdo(a)$ Esto es así porque una Ea que siga una estrategia de diversificación relacionada pueden aprovecharse de las interrelaciones..... encadenadas de valor añadido de sus negocios.

Cada negocio tiene su propia cadena de valor, es decir, la Ea que compite simultáneamente en 2 negocios relacionados, tiene 2 posibilidades de aprovechar las interrelaciones entre los negocios:

1. El compartir actividades de la cadena de valor de los negocios. Ej: una empresa que fabrica electrodomésticos y ordenadores, los productos que se canalizan en el mismo canal de distribución.

- Para aquellas actividades que no se puedan compartir, se transfieren habilidades de una actividad de la cadena de un producto hacia la otra cadena Ej: una Ea que aplique productos químicos en sus plantas, puede aprovechar la experiencia en I+D en otro negocio. Estas son las razones por las que $Rtdo(a,b) > Rtdo(a)$, si no hay interrelación, el Rtdo será el promedio de los Rtdos de los 2 negocios, es decir, solamente podremos ser más Rentables en conjunto cuando aprovechemos las interrelaciones en la cadena de valor.

Esta es la forma de que se produzcan sinergias (efecto $2+2 = 5$) ----- se puede conseguir que:

– las ventas sean superiores $Vtas(a,b) > Vtas(a) + Vtas(b)$

– que los costes sean inferiores a los que tendrían 2 Eas independientes:

$costes(a,b) < costes(a) + costes(b)$

Ejemplos de Eas que siguen una diversificación relacionada:

1. HONDA: Se dedica a fabricar automóviles, motocicletas, segadoras, motores a energía, maquinaria para jardín y motores fuera borda.

¿Lógica de esta diversificación? Todos son productos mecánicos (con un motor) y el activo que explotan conjuntamente en otros sectores.

2. BIC: Fabrica bolígrafos, maquinas de afeitado desechables, mecheros y también fabrican perfumes. ¿Activo que se explota en todos sus negocios? es la capacidad para diseñar y producir productos de consumo masivo, desechables y de bajo coste: la distribución es la misma, se fabrica en grandes cantidades.

- Las Eas que siguen una estrategia de diversificación relacionada se enfrentan a 2 problemas:

- Deben diseñar una estructura organizativa que permita aprovechar las interrelaciones.
- La gestión de estas Eas es más compleja que la gestión de una Ea de otro negocio y también más compleja que la de una Ea de diversificación no relacionada (no existen las interrelaciones).

- La elección del **modo de entrada en el nuevo sector**: 2 formas

- Desarrollando una infraestructura con los activos de la propia Ea = desarrollado internamente.
- Adquirir una Ea ya establecida en el sector

¿Qué es mejor?

Ventajas de la adquisición:

1. es más rápido, lo que se traduce en disponer desde el principio de una cuota de mercado.

2.

Inconvenientes de la adquisición:

- La infraestructura que se adquiere puede ser no apropiada: hay un doble trabajo. Desmontar la estructura que tenía para establecer la infraestructura apropiada.
- Se pueden comprar negocios y activos innecesarios.
- Se la empresa adquirida y la adquirente tienen diferentes culturas, es difícil que se produzca una interacción a las personas.

– **Inconvenientes del desarrollo interno:**

1. Puede haber barreras de entrada

2. Hay un retardo temporal hasta que se desarrollan las infraestructura/s.

– **Ventajas del desarrollo interno:**

1. Se desarrolla una infraestructura a la medida de la Ea.

¿Cuál es mejor? Todo depende de cada caso, las ventajas e inconvenientes vistas serán más importantes o menos importantes para cada Ea. En todo caso, las adquisiciones es una forma de conseguir un rápido crecimiento.

Hay una forma de entrada intermedia = las alianzas estratégicas = llegar a relaciones de colaboración con un

socio que ya está establecido en el sector, es una forma de conseguir las ventajas de ambos sin incurrir en los inconvenientes; pero las alianzas tienen sus propios inconvenientes:

1. Se reduce la autonomía de la organización porque necesariamente tiene que contar con el socio.
2. Puede haber un trasvase de competencias y de conocimientos = alguno de los socios puede aprovechar la alianza para aprender del otro y convertirse en su competidor en el futuro.

• **Consideraciones en relación a las estrategias de diversificación no relacionada:**

En sectores que no tienen nada que ver entre si. Lo que hace las Eas que siguen esta estrategia es aislar cada uno de sus negocios, gestionar separadamente cada uno de sus negocios.

– No tiene ningún tipo de justificación desde el punto de vista económico, sin embargo Eas con esta estrategia las hay.

Forma de actuación de estas empresas:

Las empresas han operado entrando en nuevos sectores a través de adquisiciones y han buscado la Rentabilidad de esas operaciones desde un punto de vista financiero, es decir, han buscado comprar empresas (Eas) a precios atractivos. El criterio para entrar no es el sector, sino el precio de compra o de adquisición.

Son 3 tipos de Eas las que se buscan como objetivo de adquisición.

1. Eas cuyos activos estén infravalorados por el mdo, venden separadamente esos negocios y se obtiene una plusvalía importante.
2. Eas que estén en apuros financieros que normalmente se deben a una mala gestión. En este caso se compra la Ea barata, se quita a los directivos antiguos, se pone a otros, se sanea y se vende o no.
3. Eas que tienen buenas perspectivas pero que carecen de capital: Se compra, se inyectan recursos financieros con la esperanza de obtener grandes Rtdos.

Sería absurdo que entrase en el desarrollo interno, porque no se tienen recurso que puedan permitir una vía competitiva, por ello es mejor la adquisición.

La Ea que busque una diversificación no relacionada mientras encuentre buenos precios de adquisición tiene una baza para sobrevivir, si los mdos de capitales son eficientes, la diversificación no relacionada carece de sentido, porque va a ser muy difícil que se encuentren Eas con el perfil de las 3 anteriores: no hay Eas infravaloradas, Eas con una mala gestión: estaría dispuesto a pagar más por ellas alguien que esté en el sector, las Eas del sector o EAS que deseen una diversificación relacionada estarían dispuestas a pagar más, ninguna Ea con proyectos de inversión Rentables se quedarían sin financiación en un mercado de capitales eficiente.

2. **Estrategia Competitiva:**

Busca proporcionar una ventaja competitiva en la empresa en el sector. Pueden ser de

2 tipos las ventajas competitivas:

1. Ventaja en costes.
2. Ventaja a nivel de diferenciación.

. **Ventaja en costes:** Cuando los costes son más bajos que los de la competencia, siempre y cuando el producto sea equivalente.

. **Ventaja a nivel de diferenciación:** Cuando incorpora al producto unos atributos que la hacen diferente al resto y que además hacen que la gente esté dispuesta a pagar un sobreprecio por él.

. **Estrategia a nivel funcional:** Se trata de coordinar las políticas funcionales de la Ea = I+D, Marketing, etc.

TEMA III: DISEÑO DE PUESTOS.

La estructura organizativa (eo) se diseña tomando decisiones en cuatro variables:

1. Puestos.
2. Departamentos.
3. Relaciones laterales.
4. Descentralización.

Hace falta un mínimo de coherencia interna para que la estruc. organizativa pueda funcionar.

Un puesto viene definido por 3 parámetros de diseño:

1. La especialización.
2. La formalización del comportamiento.
3. La preparación: específico a la persona que va a ocupar el puesto.

1. La especialización: Hace referencia al nº de tareas que realiza un puesto y el grado de control que va a tener sobre las mismas. Se pueden definir 2 dimensiones:

a/ Horizontal: Hace referencia al nº de tareas.

b/ Vertical: Hace referencia al grado de control o discrecionalidad.

Desde el punto de vista horizontal un puesto será más especializado cuanto menos tareas haga una persona, será alta cuando hace pocas tareas y será baja cuando hace muchas tareas.

Desde el punto de vista vertical, la especialización será alta cuanto menor discrecionalidad o cuanto menor sea el grado de control. Será alta cuando exista poco control y será baja cuando exista mucho control.

Si combinamos las diferentes dimensiones tenemos:

La especialización Horizontal alta se encontrará en el núcleo de operaciones porque el trabajo se divide en lo máximo posible.

La especializ. horizontal baja se encontrará en las partes directivas.

Centrándonos en la Especializ. Horiz. alta tenemos 2 tipos de puestos:

1. Puestos no cualificados
2. Puestos con un alto grado de control = puestos profesionales

En la Esp-Horizontal baja tenemos a directivos:

1. Alta dirección = tiene el máx. control sobre el trabajo.
2. Línea media

2. La formalización de los comportamientos:

Es una consecuencia de la normalización de los procesos de trabajo: Hace referencia al grado en que el contenido está regulado por normas diseñadas dentro de la organización.

3. La preparación:

Son los conocimientos que debe poseer una persona para ocupar los puestos de trabajo

= cuando se especifica el perfil de formación que debe tener una persona para ocupar un puesto de trabajo.

Sobre todo, estamos interesados en lo que sucede en el núcleo de operaciones: Tenemos 2 tipos extremos de puestos: puestos no cualificados y los profesionales.

1. **Los puestos no cualificados:** Son los puestos característicos de la burocracia maquinal, es decir, las ventajas y los inconvenientes de estos puestos de trabajo tienen van a ser ventajas e inconvenientes de las burocracias maquinales.

Los puestos no cualificados vienen definidos por:

- Estar especializados horizontal y verticalmente
- Porque su comportamiento está formalizado.
- porque no requieren una preparación específica, requieren una baja preparación.

El empleo de puestos no cualificados (PNC) va asociado a la formalización de comportamientos.

3 formas de formalizar el comportamiento:

(Las tres se derivan de la normalización de los procesos de trabajo):

- Formalizar el puesto en sí, atribuyéndole unas características de comportamiento. ej: El vigilante que está a la entrada de una Ea (se le da unas características sobre quienes deben de entrar y cómo).
- Formalizar el flujo de trabajo: en este caso, se especifican todos los pasos que deben de seguir las Materias Primas y los productos en proceso para convertirse en puestos terminados y para cada uno de esos pasos se especifica la forma en que debe ser realizado el trabajo en cada uno de ellos y qué puestos deben de intervenir en cada fase. Ej: La cadena de montaje.
- Formalizar las reglas: en este caso, para cada unidad de trabajo se establecen unas reglas que van a regular su trabajo, Ej: una unidad administrativa en la administración.

¿ Por qué se formaliza el comportamiento de los puestos de trabajo?

La razón es para reducir su variabilidad, para que el trabajo se realice siempre en la misma forma porque se

entiende que esa forma es la mejor, para asegurarse de que el trabajo se realiza siempre de la forma más eficiente posible.

La formalización (aplicación de normas) tiene dos ventajas:

La eficiencia y la productividad.

Tienen dos desventajas–inconvenientes:

a/ separan el poder de decisión de la información para utilizarla: los planes y los programas de trabajo nunca pueden tener una solución para todo, es decir, cuando aparecen problemas excepcionales en el núcleo de operaciones las personas que van a detectar esos problemas no van a poder solucionarlo porque son ejecutores sin la formación ni con la visión de conjunto para solucionar esos problemas, entonces no van a poder ser resueltos inmediatamente. Esos problemas acabarán solucionándose pero la solución va a tardar en llegar y la información ha podido ser distorsionada desde el lugar de origen hasta el lugar de recepción (son de peor calidad).

b/ La formalización rompe la relación de dependencia entre superior y subordinado porque se vacía de contenido una parte de la subordinación directa que es aquella por la cual el superior dice al subordinado lo que tiene que hacer, esto implica que el superior solo verifica ahora que el trabajo se realiza adecuadamente. Ahora el jefe solo puede sancionar al trabajador cuando no cumple con el programa del trabajo, pero ¿ esto es un inconveniente? Sí porque la supervisión directa es más flexible: no hay lagunas.

Si no hay cooperación y hay lagunas en las normas, en formalización falla: esto se ve en las huelgas de celo.

Otro problema de la normalización–formalización es que puede llevar a que exista problemas de motivación en el núcleo de operaciones, es decir, el trabajo es monótono repetitivo y muy fragmentado lo que hace que sea poco atractivo para el empleado lo que se traduce en problemas de motivación.

El contenido intrínseco del trabajo también es una fuente de motivación y no solo el dinero.

Solución: Mediante la ampliación del puesto de trabajo, básicamente, consiste en aumentar el nº de tareas que realizan los trabajadores y el control sobre las mismas, cabe hablar de ampliación horizontal y vertical del trabajo.

Una consecuencia inmediata de la ampliación del puesto de trabajo es que se reduce la especialización y por lo tanto va a reducirse la productividad. Los que defienden la ampliación del puesto de trabajo dicen que aumenta la motivación, tiene más control sobre el mismo y hace que la productividad aumente; incremento de la productividad derivado de las motivaciones.

El incremento de productividad derivada de la motivación es superior al valor absoluto del decremento de la productividad derivada de la especialización.

En los años 50, 60 se realizaron experimentos y se vio que no siempre estaba clara esta relación. esta idea de la ampliación se abandonó porque no ha sido una solución.

Otra solución: Los problemas de motivaciones no se presentan en todos, es decir, se contrata/n a trabajadores con un perfil tal, que no tengan esos problemas de motivación: las personas con iniciativas no van a encajar con la burocracia maquina, será atractivo para aquellas personas que no quieren responsabilidades, que trabajan por el dinero.

Otra opción es la automatización: las máquinas no protestan.

Las burocracias maquinales han ido desapareciendo de la fabricación de automóviles por 2 situaciones:

- Por el estancamiento del mdo: hay cierta situación de sobre capacidad en el sector, en burocracia maquina una empresa es eficiente si está a alta capacidad.
- Las personas buscan productos personalizados que va en contra de la filosofía de la cadena de montaje donde no hay variaciones en el producto.

Por estas razones, las burocracias maquinales abandonan el sector del automóvil pero están lejos de desaparecer porque donde hay un producto estandarizado y una presión por la eficiencia, allí va a aparecer la burocracia maquina.

La burocracia maquina es una estructura organizativa que permite conseguir eficiencia pero se requieren 2 condiciones del entorno:

- El entorno debe ser estable: El entorno no debe de variar o si varía, debe de anticiparse cual es su evolución. En entorno estable, sabemos cual es el trabajo a realizar por la Ea y antes de formalizar el trabajo sabemos cual es el trabajo.
- El entorno debe ser sencillo = el trabajo del núcleo de operac. no requiere una preparación elevada.

Si el entorno no fuera sencillo habría que emplear los puestos profesionales.

2. Los puestos profesionales:

Son los característicos de la burocracia profesional y estos puestos es cierto que tienen su núcleo de op. formado por profesionales que trabajan de forma independiente.

Los puestos profesionales se definen:

- Porque tienen una especialización horizontal (alta) y vertical (baja).
- Tienen una baja formalización de comportamiento.
- Tienen una elevada preparación.

Los puestos profesionales se coordinan mediante la normalización de habilidades cuando actúan de forma independiente. Ej: un hospital es una burocracia porque hay unas normas que el profesional ha utilizado en su formación.

En las organizaciones nos podemos encontrar a los profesionales en 2 situaciones:

1. Cuando trabajan de forma independiente (dentro de su especialidad).
2. Cuando trabajan de forma interdependiente: El profesional se integra en equipos multidisciplinares, es decir, trabaja en conjunto con profesionales en otras especialidades.

1. Cuando el profesional trabaja de forma independiente: la forma de coordinación del trabajo es la normalización de habilidades y esto da lugar a la burocracia profesional.

El control del trabajo se va a realizar ex-antes, antes de que vaya a desarrollar el trabajo en un puesto se ve si tiene la formación adecuada . Cuando ya se incorpora al mismo, va a trabajar con autonomía. aunque el profesional va a trabajar con autonomía su actuación va a estar condicionada por unas normas que ha aprendido durante su etapa de formación y preparación.

Su trabajo pasa por 2 etapas:

1. Etapa de Diagnóstico.

2. Solución al problema.

Lo primero que hace el profesional cuando atiende al cliente es diagnosticar el problema, catalogar esa necesidad del cliente dentro de un conjunto de problemas que conoce, luego aplica la solución a ese problema, implica que tanto PNC (puestos no cualificados) como PP (puestos profesionales) van condicionando su trabajo por normas, pero hay 2 diferencias:

1. El profesional elige la norma que aplica en cada momento.

2. Las normas que regulan el trabajo de un PNC han sido desarrolladas dentro de la organización mientras que las normas que regulan el trabajo de un PP que han sido desarrolladas fuera de la organización; por eso se dice que al utilizar la NH las organizaciones ceden parte del control a las organizac. que se encargan de la formación.

Los PNC presentaban problemas de motivación debido a la gran especialización que traían ¿ un PP genera problemas de motivación ?

Una burocracia nunca está preparada para solucionar problemas nuevos, el profesional está preparado sólo para solucionar problemas que encajen dentro del catálogo. Es un trabajo especializado horizontalmente donde no se hacen tareas nuevas, el profesional tiene autonomía, su trabajo presenta más variabilidad y es menos fragmentado porque el profesional presta el servicio completo de atención a su cliente, esto implica que es difícil que aparezcan problemas de motivación. (de falta de motivación).

Problemas que pueden aparecer en una burocracia profesional:

El control se hace externamente, lo que hace difícil detectar a profesionales incompetentes y a profesionales inconscientes porque si se utiliza la NH como medida de coordinación es porque no se ha podido normalizar procesos de trabajo ni resultados.

El cliente no está preparado para detectar a profesionales incompetentes porque hay asimetría de información: no sabe el problema ni la solución, implica que es muy difícil que el cliente pueda detectar la incompetencia.

Dentro de la organización, para que se pueda detectar la incompetencia se necesita la supervisión directa, el uso eficaz de la Supervisión directa requeriría duplicar la plantilla de la organización: un profesional que realiza el trabajo y otro que lo supervise. Esto no es admisible, la NPT es absurda porque la fase de diagnóstico tiene mucha variabilidad, la normalización de resultados tampoco se puede hacer, por lo complejo que es el trabajo. Lo único que se puede hacer el normalizar bien las habilidades y por lo tanto tener una buena política de selección de personal, asegurarse que la gente que entra es competente, mediante unas prácticas tuteladas dentro de la organización.

Otro problema es que puede haber gente que no se preocupe de formarse y reciclarse, es importante que el profesional siga siendo bueno en el tiempo y para ello debe de actualizarse; la organización debe de incentivar a los profesionales para que se sigan formando:

Estos problemas surgen de la autonomía que tienen los profesionales pero no se puede renunciar a esta autonomía, la única forma de coordinación es la NH pero con una buena política de selección y de actualización.

Las burocracias profesionales se dan en entornos :

- estables, porque es posible predecir el trabajo que tienen que realizar.
- complejos, porque si no, no harían falta profesionales, es un entorno que exige unos conocimientos profesionales.

Al cliente que va a una burocracia profesional se le dan soluciones estandarizadas a problemas estandarizados.

Cuando el cliente tiene problemas nuevos que exigen soluciones nuevas, la forma organizativa adecuada es la adhocracia.

Ej: Una Empresa (Ea) española que decide lanzar un producto a un nivel internacional en con un posicionamiento adecuado a esos mercados, esto es un problema nuevo, que no se ha presentado antes. El cliente acude a una organización para que le solucionen el problema

- hacen falta profesionales porque es un problema nuevo.
- forma de coordinación: no sirve ni la SD ni ninguna de las normalizaciones porque si el problema es nuevo no estará normalizado, esto implica que la solución es la adaptación mutua: estos profesionales auto-organizándose pueden encontrar la solución.

Las adhocracias van a aparecer en entornos:

- Complejos.
- Dinámicos = no se conoce de antemano las necesidades de los clientes.

Hay 2 tipos de organizaciones que emplean a profesionales:

- La burocracia profesional si se trata de trabajos independientes.
- La adhocracia, que favorece la AM entre equipos interdisciplinarios.

TEMA IV: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

Hay dos parámetros de diseño:

1. El tamaño de la unidad. (Tamaño del Departamento).
2. La base o criterio de agrupación.

Tenemos diseñados los puestos y ahora hay que agruparlos en departamentos. Hay 2 problemas:

1. Definir el tamaño: cuántas personas entran a trabajar.
2. El criterio de agrupación: Cuántas personas entran en un departamento.

4.1. TAMAÑO DE LA UNIDAD:

Se puede analizar desde 2 perspectivas interdependientes.

A/.La forma de la estructura.

B/. El ámbito de control.

A/. Cuando analizamos la **forma de la estructura** analizamos la repercusión que tiene en relación con la complejidad global de la organización, el tamaño de los departamentos, de esta forma tendremos:

- estructuras altas.
- estructuras bajas o planas.

Una estructura es alta cuando tiene muchos niveles jerárquicos

Una estructura es baja cuando tiene pocos niveles jerárquicos

B/. Al analizar el **ámbito del control** vemos la incidencia que tiene el tamaño de la unidad en la eficacia para gestionar el Departamento = es el nº de subordinados que tiene un supervisor.

Son interdependientes porque la una influye en la otra ... a igualdad de miembros en una organización, cuanto mayor sea el ámbito de control, la estructura es más baja.

Ej: tenemos una organiz. de 7 personas.

¿ Qué son mejores, estructuras altas o planas ?

Hay ventajas e inconvenientes y la/s ventaja/s de una es el inconveniente de la otra.

Inconvenientes de una estructura alta:

1. Existe distorsión en los flujos ascendentes de información: cuanto más alta, mayor distorsión, porque hay un mayor nº de pasos intermedios entre el origen y recepción de la información.
2. Pueden aparecer problemas de motivación en los subordinados porque en las estructuras altas el supervisor está más encima del trabajo del subordinado y estas tienen menor autonomía.
3. Las estructuras altas son más caras: cuantos más directivos se tengan más costes soportará la organización.

Inconvenientes de las estructuras bajas:

1. Se reduce el tiempo que el supervisor puede dedicar a tareas ajenas a la supervisión.
2. Pueden existir problemas de falta de disponibilidad del directivo: Si una persona es supervisor de otra es que tiene conocimientos suficientes para ello, cuanto mayor sea el número de subordinados que tenga, menor será el tiempo que les puede dedicar.

Con carácter general ¿cuál es mejor? Lo ideal para una organización es tener el número indispensable de directivos porque sino se tiene mayor coste y empeora la coordinación, implica la tendencia es que las organizaciones sean planas por:

- La mayor competencia a nivel mundial que lleva a reducir costes.
- Hay dos factores que hacen que se tengan estructuras bajas:
 - Las tecnologías de la información, bien aprovechadas simplifican el control.

- El uso cada vez más intensivo de la subcontratación y del OUTSOURCING= Contratar fuera de la organización.

PRÁCTICA MOTOROLA

1. Aspectos positivos y negativos del proceso de reestructuración de Motorola.
2. Comparar la reestructuración de Motorola con Federal Express.

La Empresa se plantea tener una estructura plana aumentando el ámbito de control de los directivos (disminuyendo el nº de directivos).

1. Aspectos positivos y negativos del proceso de reestructuración de Motorola.

- Disminuyen los costes de personal.
- Intenta consensuar el proceso de reestructuración, siendo lo menos traumático posible.
- Puede ser el mejor momento para rediseñar toda la organización (y esto no se ha hecho) también el nucleo de operaciones y no sólo el nº de directivos, porque disminuir el núcleo de operaciones implica reducir el nº de directivos.

2. Comparar la reestructuración de Motorola con Federal Express.

- Federal Express controla toda la estructura organizativa y Motorola sólo la estructura directiva.
- Fed Express quiere dar más trabajo a la gente, no sobra nadie porque el propio crecimiento hace que se siguiese necesitando gente y en Motorola sobraba gente.

Esto implica que Motorola tenía muchos directivos porque antes había 2 prácticas: las promociones por antigüedad y las promociones por incentivo. esto implica que el paso del tiempo con éstas prácticas generaban muchos directivos, que en muchos casos eran ineficiente

Continuación de teoría :

Pueden darse problemas de falta de disponibilidad de directivos. Si una persona es supervisor se supone que tiene conocimientos para ello. Cuantos más subordinados tenga menos tiempo dedicará al asesoramiento de sus trabajadores.

Lo que es inconveniente en un caso es ventaja en otro.

Con caracter general debemos tener un nº indispensable de directivos porque tener de más supone un coste adicional que dificulta la coordinación.

La tendencia es a que las organizaciones sean más bien planas. Se reducen los costes disminuyendo el nº de directivos y además hay dos factores que hacen que se tienda a estructuras planas: Las tecnologías de la

información simplifican el control (p ej. los bancos), permiten saber en tiempo real lo que se tiene; el uso cada vez más intensivo de la subcontratación outsourcing– contratar fuera de la organización.

B – El ámbito de control

– Es el nº de subordinados que dependen de un supervisor. Hace referencia a la complejidad de control de cada departamento.

El taylorismo decía que se podía encontrar la mejor forma de organización, por ej: Lo óptimo por departamento son X personas. Se puede llegar a encontrar un ámbito de control óptimo.

Esa era una idea equivocada: no se puede hablar de control óptimo, ¿por qué? porque depende del método empleado, la idea que subyacía era que el supervisor sólo coordina por supervisión directa; En una organización se utilizan muchos mecanismos de coordinación.

Dentro de la Ea hay diferencias.

Si sólo se utiliza la supervisión directa en un mecanismo de control burocrático se está simplificando la tarea del supervisor porque ya no tiene que dar instrucciones para la coordinación, la coordinación está en las normas, la labor ahora sólo es controlar.

Si utilizamos la normalización de Rtdos, la labor del supervisor es mirar, verificar que se consigue lo propuesto, no debe decir cómo hacerlo. En la normalización de habilidades sólo debe controlar la gente que se contrata.

Si pasamos de Supervisión Directa, a la adaptación mutua, las decisiones se toman consensuadamente entre todos, la adaptación mutua para ser eficaz requiere que no haya muchas personas implicadas. El paso de la SD a la AM, supone disminuir o reducir el ámbito de control. Con la AM el tamaño de los departamentos se reduce. No hay un ámbito de control óptimo porque según el ámbito que se utilice la supervisión aumenta o disminuye. (Depende de los mecanismos de coordinación que utiliza la organización).

4.2 BASE DE AGRUPACIÓN:

Implicaciones organizativas de la creación de un departamento:

1. Hay un sistema de supervisión común a todas las personas que forman parte del mismo. (el sist. de supervisión común es el director). los miembros de un departamento responden ante una misma persona.
2. Los miembros de un departamento van a compartir recursos (maquinaria, presupuesto...).
3. Es posible establecer medidas de rendimiento conjunto de las personas que forman parte de un departamento.

Tenemos 2 situaciones: Una Ea con un departamento de : Compras, Fabricación de componentes, Montaje, Marketing.

Otra Ea con un departamento de: automóviles, motos, camiones.

La forma de departamentalización es diferente, en ambos casos podemos determinar una medida de resultado de cada departamento. Por ejemplo: en cada departamento de da Ea 2 conozco los ingresos y los gastos, en la 1ª Ea conozco el valor de las compras; entre cada departamento se dan transacciones internas a través de precios de transferencia. ¿ la medida de resultado será más precisa? en los dos podemos establecer un Bº u otra

medida de rentabilidad, en la 2ª por precios de mercado y en la 1ª por precios de transferencia.

Siempre hay un problema de asimetría de información debido a la incertidumbre. No hay una evolución de resultado perfecta.

Es más fiable la medida de precios de mercado porque son más fiables. Los precios de transferencia se fijan arbitrariamente y no sirven para atribuir responsabilidades, cuando todos los departamentos venden al mercado la medida del resultado es más fiable.

4. Se facilitan las relaciones informales dentro de ese departamento y con ello la AM, la pertenencia a un mismo departamento hace que el contacto sea mayor. la adaptación mutua, AM, es la adaptación mediante la comunicación informal la creación de un departamento potencia 3 mecanismos de coordinación porque hay:

- . un jefe común.

- . Se sientan las bases para la normalización de resultados.

- . Se potencia la adaptación mutua porque es más fácil el contacto informal dentro del departamento.

Como consecuencia de agrupar dos actividades en un mismo departamento será más fácil coordinarlas (por los mecanismos antes vistos).

Problema de coordinación: Calidad de inputs adecuada al producto.

Es más fácil de conseguir en la 2ª empresa.

Con la creación de otro departamento se facilita la coordinación de actividades de un mismo departamento y se dificulta la coordinación de actividades que estén en distintos departamentos, porque no forma parte de una misma medida de resultado.

Criterio de Agrupación de Actividades = criterios para crear Departamentos

Se integran dentro de un mismo departamento aquellas actividades cuya coordinación sea más difícil. Se deja en departamentos distintos las actividades cuya coordinación sea más fácil. a la hora de agrupar actividades de más prioridad a la coordinación de las actividades que sean más fáciles o más difíciles de coordinar.

Criterios para crear departamentos:

Crear un departamento por tipos de productos y dentro de cada departamento actividades relacionadas con la creación del producto.

Por Zonas Geográficas: En función de las características de los clientes, Por etapas del proceso productivo, por especialización del personal, por grandes áreas funcionales: I+D, Producción, Marketing, Finanzas...).

Analizando muchas Empresas, nos encontraremos con muchas formas distintas de crear departamentos.

Desde el punto de vista organizativo, existen dos formas de crear departamentos:

- Departamentos funcionales: se crean cuando los departamentos agrupan todas las actividades relacionadas con una misma función o proceso, esto con independencia del nº de productos que fabrique la Empresa, la clave para agrupar actividades es la función o proceso en el que se integren

– Departamento de Mercado: Se agrupan dentro del mismo departamento todas las actividades que integran un mercado.

Ea que fabrica motores para automóviles: departamento funcional sería de mercado si la Empresa lo vende al exterior. Si los clientes están fuera de la organización, departamento de mercado. Clientes dentro de la organización, departamento funcional.

Con la creación de departamentos se facilita la coordinación en el departamento y se dificulta entre departamentos. En una departamentalización funcional pura tendremos en un mismo departamento una misma actividad. En la de mercado en cada departamento tendremos un mismo mercado. ¿Cuál de las dos formas es mejor? DEPENDE.

TIPOS DE INTERDEPENDENCIAS que pueden existir entre las actividades de una organización:

a/ **Interdependencia de Flujo de Trabajo**: Son las que existen entre todas las actividades relacionadas con la producción y venta de un mismo producto o servicio. Están interrelacionadas porque deben seguir una secuencia de trabajo o proceso

(materiales, fabricación, existencias, venta).

Además de seguir una secuencia también intervienen flujos financieros. A nosotros nos interesa que el flujo sea lo más corto posible, reducir el periodo medio de maduración. Cuando más largo es el ciclo, mayor son las inmovilizaciones financieras..

Las actividades deben ser coherente, si los productos pretendemos que sean de calidad sus atributos también deben tener calidad. Hay una serie de actividades relacionadas con la producción y venta del mismo producto o servicio. Esto se da mejor en los productos de mercado.

b/. **Interdependencia de procesos**: Están relacionados con la especialización. Existen entre actividades similares de flujos de trabajo distintos, esto es porque las personas a medida que ganan experiencia en la realización de determinadas actividades, pueden compartir dicha experiencia con personas, y realizar actividades similares en otros lugares de trabajo. Si una empresa fabrica: coches y motos, el departamento de I+D estará en contacto con los distintos departamentos. Si las personas están próximas entre si pueden beneficiarse, aumentando su productividad y conocimientos. Se da preferencia a los interdependencias de procesos en los departamentos funcionales

(todos en I+D , todos en Marketing...).

c/. **Interdependencias de Escala**: están relacionadas con la existencia de economías de escala y esto es así porque hay actividades que requieren alcanzar un volumen mínimo para que se realicen con eficiencia. Si está centralizado es más barato que si está descentralizado y será más eficiente porque los servicios están conectados. Es mejor concentrar servicios comunes , se da más en el departamento funcional. La departamentalización funcional se presta mucho más a que exista un aprovechamiento de las economías de escala.

d/. **Interdependencias sociales** (las menos importantes): Hacen referencia a la satisfacción que exterioriza la gente con sus compañeros de departamento. la forma en la que agrupemos a las personas influye en la calidad de las relaciones informales.

Lo ideal es agrupar a las personas con otras con las que se lleven bien. Personas con igual preparación es más fácil que conecten. Departamento funcional.

Por lo tanto hay 4 tipos de Interdependencia:

Departamentalización funcional:

- . Ventaja: Eficiencia (aumenta la especialización, aprovechamiento de las economías de escala, además de favorecer las relaciones informales).

- . Inconvenientes: Se deja de prestar una atención diferenciada a cada departamento.

Al final será necesario incorporar algún mecanismo adicional para que se coordine el grupo de trabajo. La departamentalización funcional no puede medir fácilmente el resultado de los departamentos. Necesitaríamos un sistema de precios de transferencia

(lo cual no es muy objetivo porque se fijan arbitrariamente). la medida de resultado de un departamento funcional no es fiable y además no sirve para delimitar responsabilidades porque lo que nos interesa de la empresa es que sus productos se vendan. el departamento de ventas puede disminuir precios a costa de que el productos pierda calidad.

Lo que es ventaja en la d. funcional es desventaja en la d. de mercado y viceversa. La gran ventaja de la d. de mercado es que cada grupo de trabajo tiene una atención individualizada, además es el responsable de que el departamento se venda o no. los inconvenientes se derivan de la menor especialización y menores economías de escala.

Elegiremos un departamento funcional cuando demos prioridad a la coordinación de los interdep. funcionales: trabajar con eficiencia.

Elegiremos la de. de mercado cuando demos prioridad a que cada mercado reciba una atención diferenciada.

¿ Qué pasa cuando es tan importante ser eficiente en la realización de las actividades como dar una atención personalizada al mercado?. Hay una opción intermedia que es optar por una organización mixta que se conoce como estructura matricial.

Estructura Matricial: Surge como resultado de dividir en dos secciones la línea de actividad que surge de la alta dirección.

Ejemplo: La Universidad tiene una estructura parecida. Existen directivos funcionales y de mercado, al mismo nivel jerárquico. Existe decanos o directores de centros y existen directores de departamento (funcionarios).

.

.

Esto se hizo con motivo de la Ley de Reforma Universitaria. Antes había centros con un decano y luego departamentos, se estaba desaprovechando la posibilidad de coordinar a los especialistas. Después se crearon departamentos interfacultativos. tenemos que los profesores dependen de distintos directores (según de dónde de clase: director del centro...) Así no se descuida ninguna posibilidad de coordinación.

El inconveniente de la estructura matricial es que es más costosa porque hay más personal directivo y es más

conflictiva, porque la misma decisión puede depender de dos decisores.

En toda organización hay varios niveles de departamentos (entre la alta dirección y el núcleo de operaciones) en cada nivel se plantea la elección de un criterio u otro de agrupación. En el nivel primario (todo lo que vimos hasta ahora), el criterio de agrupación que se utiliza aquí es una agrupación funcional, lo cual es compatible con que el siguiente sea de mercado. Las departamentaciones de mercado puras se dan sobretudo en los niveles altos de la organización porque las personas implicadas son muchas y excede el ámbito de centros de una sola persona. Por ejemplo: Daewoo: en todo el mundo trabaja mucha gente. En el núcleo de operaciones tenemos PNC: departamentos funcionales, buscamos la máxima especialización. Puestos Profesionales: Se agrupan por especialidades , se agrupa en departamentos que son simultáneamente funcionales y de mercado, cuando trabajan de forma independiente. Son de mercado porque cada departamento tiene su propio flujo de trabajo y son funcionales porque todos tienen igual preferencia. En la burocracia profesional la misma persona coordina el flujo de trabajo y la especialidad por eso no es una estructura matricial, porque hay un solo director que se ocupa de aspectos funcionales y de mercado mientras que en una estructura matricial el director funcional y de mercado son individuos diferentes.

TEMA V: DISEÑO DE LOS VÍNCULOS LATERALES

Se trata de coordinar y definir actividades interdepartamentales, a distintos departamentos. Trataremos de definir mecanismos de coordinación que permitan supervisar estas actividades y que no se pueden supervisar por supervisión directa. Para ello los departamentos desarrollan vínculos laterales que permiten coordinar actividades que están en departamentos distintos y que permite coordinar de forma alternativa a la supervisión directa.

Los vínculos laterales pueden ser:

- Formales: basados en la normalización.
- Informales: basados en la adaptación mutua (dispositivos de enlace)

Las informales: supone que las partes se pongan de acuerdo lo que lleva tiempo y no siempre es posible por lo que cuando sea posible se utilizaran vínculos formales.

1- VÍNCULOS LATERALES FORMALES: Son los sistemas de planificación y control, formas burocráticas y centralizadoras de conseguir la coordinación de las dependencias interdepartamentales que se basan en la planificación y control. Estas son utilizadas interdependientemente en el sentido de que un plan sin control no se cumple y el control sin un plan no es posible.

Hace falta un mínimo de uno para que exista el otro. Los sistemas de planificación y control suelen poner más énfasis en una parte u otra (planificación o control) lo que da dos tipos :

1. Planificación de acciones (PA): Busca coordinar la interdependencia entre departamentos de una forma parecida a la que en la normalización de los procesos de trabajo. La filosofía será imponer más pautas de acción a cada departamento: Esto supone que el simple cumplimiento de estas pautas va a garantizar la coordinación. El plan pretende recoger como un sistema integrado todas las decisiones y acciones de una organización en un periodo de tiempo determinado. Esto se traduce en un plan de puntos de acción para cada departamento. El control de esos pautas de acción supone la coordinación de la organización.

2. Sistemas de control de rendimiento (SCR): Consiste en establecer objetivos concretos de rendimiento para cada departamento y verificar que se cumplan.

Diferencias entre la planificación de acciones y los sistemas de control de rendimiento:

– En Plan. Accnes la actuación del departamento está condicionada al cumplimiento de unas acciones y en el SCR no está condicionado salvo a alcanzar un resultado. El director de un departamento planificado por SCR tiene más libertad que un director de un departamento coordinado por PA, aunque también tiene más responsabilidad.

– El Plan de Acciones es único para la empresa mientras que los SCR pueden ser distintos para cada departamento de la misma.

Tipos de departamentalización a las que van asociados cada sistema de planificación y control:

– La Departamentalización más susceptible de ser coordinada por planificación de acciones son los departamentos funcionales ya que en estos lo que queda sin coordinar son los flujos de trabajo. Esto se coordinan mediante un plan estratégico que coordine este aspecto (planificación de acciones).

En este caso un control por rendimiento no sirve por que la medición del rendimiento no es válida (no es de mercado), y además porque un alto rendimiento en un departamento no garantiza ni la coordinación de flujos de trabajo ni que ese producto se venda.

Esto es posible en la medida en que se pueda diseñar un plan : Las condiciones del entorno más adecuadas para la planificación de acciones es un entorno estable (que aunque cambie sepamos en que dirección lo va a hacer) y sencillo (todos los entornos sencillo y complejos se deben coordinar pero los sencillo se pueden hacer centralizadamente y en los complejos se debe hacer descentralizadamente).

– Departamentalización de Mercado: Lo más adecuado es que se coordine por sistemas de control de rendimiento . Las dependencias interdepartamentales (con esta departamentalización) son las funcionales y con un sistema de control de rendimiento estas no se coordinan pero es debido a que cuando definimos la organización separemos los flujos de trabajo por mercados, lo que supone una pérdida de coordinación de interdependencias funcionales, esto implica una pérdida de eficiencia por falta de coordinación de funciones pero gana en atribución de responsabilidades.

Cualquier intento de coordinar las interdependencias funcionales en la departamentalización de mercado nos llevaría a no poder establecer responsabilidades al diluirla entre otros miembros de la empresa que tratan de coordinar las interdependencias funcionales.

Rendimiento Dep. Mercado, sin coord. interdeparta. funcional = $F(\text{Decisión departamento} + Q(\text{factor aleatorio}))$

Rendimiento Dep– Mercado, con coordinación interdepend. funcional = $F(\text{Decisión departamento} + \text{Decisión Otras} + Q)$: ej: Crear Dpto compras común.

En los departamentos de Mercado no es necesario coordinar interdependencias funcionales, se pierde oportunidad de un mas eficiente pero cada departamento puede funcionar de forma independiente. En los Dept. funcionales es necesario coordinar intercambios/ inter-relaciones de flujos de trabajo si no es un caos.

El entorno favorable para aplicar criterios de control de rendimiento debe de ser estable y sencillo (el trabajo complejo no se pone a fijar indicadores de mercado).

Los sistemas de control de rendimiento también persiguen motivar. En los años 50–70 se desarrollo la dirección por objetivos (MBO) que se basan en aplicar un sistema de control de rendimientos en empresas con diversificación no relacionada, unido a unos sistemas de compensación a cada directivo (dinero) en función de alcanzar esos objetivos. A veces se permite a los directivos estar presentes en la fijación de objetivos de rentabilidad.

Los problemas que se pueden plantear en estos casos son:

- Si el directivo fija los objetivos estará interesado con fijar objetivos bajos. Estos participan porque el objetivo debe ser alcanzable pero además de una opinión hay que tomar otras medidas de competidores (principalmente líderes del mercado).
- Si la remuneración depende de si se consigue o no el objetivo el directivo puede estar incentivado a invertir menos de lo posible en las inversiones de plazo de recuperación largo y menos en inversiones de plazo de recuperación corto (mucha publicidad y poca I+D). Una solución a esto es que ciertas inversiones de plazo largo no se tenga en cuenta para la medición de objetivos (no serviría fijar una rentabilidad para plazos de planificación y estudio largos , si se puede esperar 5 años para saber si un directivo es bueno o malo).

Inconvenientes de la aplicación de la dirección por objetivos:

- Cuando no se alcanzan los objetivos por causas no imputables al directivo: En estos casos, la mejor opción es no ceder porque los directivos siempre pueden buscar explicaciones externas a sus fallos, a la no consecución de los objetivos. En estos, cuando la culpa no es imputable al directivo no se le despide, pero tampoco se cede, no se le da el incentivo.

5.2 VÍNCULOS LATERALES INFORMALES: DISPOSITIVOS DE ENLACE

Es la opción informal, se dará prioridad a las relaciones laterales formales porque allí además se pueden aplicar, garantizar la coordinación mientras que las informales, como se basan en la AM, no garantizan coordinación.

Los dispositivos de enlace pueden ser de 2 tipos:

1. Sin poder formal
2. Con poder formal.

Los Dispositivos de Enlace sin poder formal son: Del más sencillo...

1. **Puestos de enlace:** es una persona que se encarga de encauzar la comunicación entre los departamentos sin recurrir a las vías verticales.

A uno de los productos se le puede dar unos atributos especiales de calidad, entonces se crea un puesto de enlace entre el Dpto de Mark y el Dpto de compras que se encarga al transmitir al Dpto de fabricación cual es el problema, entonces se tiene una persona que se encarga de transmitir la información a los Dptos. Nos asegura que los demás Dptos dispongan de la información.

2. **Los grupos de trabajo:** Son grupos formados por personas de varios Dptos y se crean para responder a un problema de coordinación puntual que afecta a varios de ellos. Ej: El que se crea por el motivo de creación y lanzamiento de un nuevo producto: A través de la AM crean la solución al problema. Esta solución debe ser aprobada por la alta dirección, el grupo se disuelve (es una reunión temporal).

3. **Comités permanentes:** Su filosofía es la misma que la de los grupos de trabajo pero la diferencia está en que se crean para resolver problemas de coordinación recurrentes, que se presentan de forma regular en el tiempo, entonces el comité es permanente porque los problemas que quieren resolver también lo son. Ej: el que se crea en una estructura funcional para coordinar el flujo de trabajo de cada Producto: En este comité pueden discutir sobre cambiar el diseño, ..., sus soluciones tienen que ser aprobadas por la alta dirección, por eso se dice que no tienen poder formal.

Con carácter general, no es bueno que la dinámica interna de los grupos de trabajo y comités se base en rotaciones porque lo que se busca es el consenso y la AD de las partes implicadas y en dinámica de las rotaciones va en contra de los consensos.

También es bueno que las personas que forman parte de los comités permanentes vayan rotando para evitar la dinámica de relaciones políticas (tú votas lo mío y yo lo tuyo).

Es importante que cuando la alta dirección no acepta las respuestas de un grupo o un comité debe razonar porque no las acepta, porque esto crea una desmotivación para anticipar en futuros grupos y comités.

Los Dispositivos De Enlace con un Poder Formal: Los primeros pretendían que las decisiones que afectaran a más de un Dpto. tuvieran en cuenta los puntos de vista de estos Dptos. su eficacia está limitada en cierta medida porque los puestos de enlace tienen una aplicación muy limitada. los grupos y los comités retrasan las decisiones y no pueden coordinar todos los problemas que existen entre los distintos departamentos, esto implica que en los DE (Dispositivos de Enlace) con poder formal, se pretende sustraer competencias a los Dptos que existan, ya sean funcionales o de Mercado, para que esas decisiones que se sustraen tengan en cuenta criterios distintos, entonces Hay que quitar competencias a los Dptos para que las decisiones se tomen en base a criterios distintos,

2 tipos:

- **Directivos Integradores:** Es una persona que dirige su propia unidad a veces, que tiene autoridad formal sobre alguno de los procesos de decisión que corresponden a cada Dpto., normalmente, las atribuciones están relacionadas con los presupuestos de los Dptos y esas atribuciones pueden variar: Cuando tienen poco poder pueden vetar el presupuesto de un Dpto.

Ejemplo en una estructura funcional:

Esta empresa fabrica 3 productos: Automóviles, camiones y motos, quiere dar una imagen de más calidad para los automóviles, entonces crea un directivo integrador = éste supervisa a los Dptos y si tiene poco poder puede vetar el presupuesto del Dpto si ve que lo que hace no es coherente. En otros casos, distribuye un presupuesto que se asigna a ese producto, entre los diversos Dptos., entonces tiene competencias en relación a la aprobación o distribución de presupuestos entre Dptos pero no tiene autoridad sobre las personas no puede dar órdenes a las personas (puede vetar el presupuesto) de los Dptos.

2. Las Estructuras Matriciales: Consiste en añadir una línea completa de Dptos a otra ya existente, lo cual supone sustraer más competencias a una estructura formal o de mercado. Esta estructura implica que el 50% de las competencias de cada Dpto, son sustraídas y pasan a los Dptos que se crean, las decisiones de ésta estructura van a ser tomadas conjuntamente por los directores de ambas ramas de autoridad.

DIFERENCIAS:

1. En las estructuras Matriciales los directores de cada rama tienen poder formal sobre las personas y son conjuntamente responsables de las decisiones.
2. En las estructuras Matriciales en cada línea, tienen una departamentación completa. En caso de los directivos integradores, puede haber un directivo integrador para cada producto o no, para cada grupo o no.

Las estructuras Matriciales se utilizan cuando existen 2 fuentes de interdependencias igual de importantes; Ej: Aquella que combina una departamentalización funcional y que combina una departamentación. por **Productos** o por Mercado. También aquella que combina 2 Departamentos de mercado (por producto- zona geográfica) y existen de 3 dimensiones (geográfica, producto y función).

Repercusiones Organizativas de la utilización de una estructura Matricial:

1. Se rompe el principio de la unidad de mando: la aparición de la estructura matricial rompió una tradición que era la unidad de mando (cada persona responde ante una y sólo una el superior), Implica que los empleados responden ante los jefes, el subordinado puede recibir órdenes contradictorias.
2. Como los directivos son conjuntamente responsables de las decisiones, deben de estar en una negociación permanente en la búsqueda de un consenso porque al final la Estr. Matricial institucionaliza la adaptación mutua (AM).

Hay 2 tipos de Empresas que utilizan la Estructura Matricial:

1. Empresas que suelen fabricar siempre los mismos productos, no experimentan grandes variaciones en laso productos que venden, pero tienen la necesidad de coordinar tanto las interdependencias funcionales como las de Mercado. Ej: La Universidad: Es difícil buscar cambios en las titulaciones que vende una Universidad y tampoco cambian sus Dptos funcionales, pero se adopta la estructura matricial porque hay que controlar la especialización de los profesores y los productos (titulaciones), se llama estructura Matricial Permanente.
2. Empresas que se dedican al trabajo de proyectos empresariales innovadores. Ej: Una agencia de publicidad, una empresa a medida. Estas supuestos cuentan con profesionales de diversas especialidades y que se agrupan en Dptos funcionales y como cada proyecto que realizan es único, construyen un Dpto al que asignan diferentes especialistas y cuando el proyecto se termina ese Dpto, se disuelve y sus integrantes se incorporan a otro proyecto, La variabilidad de la Demanda hace que la división en Dptos de Mercado también varíe y por eso se denomina estructura Matricial Variable: son las características de las adhocracias.

Problemas Que Se Plantean En Estructuras Matriciales:

1. Se crean las condiciones para que se produzca la AM pero no se garantiza de que eso se produzca.
2. Son una fuente de conflictos y de tensiones para directivos y para todo el personal. Solución: Contratar a personal que tenga cierta tolerancia a estas tensiones.
3. Es difícil mantener un adecuado equilibrio de poder. Lo ideal sería que ante cada decisión se tuviese un debate para llegar a la solución adecuada, En general, en las Est. Matriciales se llega a 2 extremos:
 - a/ La negociación o disputa permanente: Es malo porque las decisiones se retrasan y debe ser la dirección quien arbitre.
 - b/ La sumisión de un directivo por otro: Es malo porque acaban los criterios de un directivo frente a los de otros.
4. Es una Estructura más cara porque se duplican los costes de administración.

Síntesis de los dispositivos de enlace:

Departamentalización Funcional Pura: Todas las decisiones que se toman, se toman en base a consideraciones funcionales (compras, fabricación, montaje, Marketing), el 100% del poder de decisión está en manos de directivos funcionales.

Departamentalización De Mercado Pura: El 100% del poder de decisión está en manos de directivos de Mercado.

Si se introduce un puesto de enlace, las decisiones que se tomen tienen que estar considerando criterios adicionales = <100%.

Si se incorporan grupos de trabajo y carácter permanente, aumenta el peso que tienen los criterios adicionales a los que dominan en la estructura primaria funcional.

Si se incorporan Directivos integradores: Aumenta todavía más otros criterios.

La sustracción máxima de poder está cuando se implanta una estructura matricial = el poder está repartido al 50% entre directivos funcionales y de mercado.

La progresiva aplicación de Dispositivos de Enlace va reduciendo el poder de decisión de los directivos de la estructura primaria inicial: ¿Esto es bueno o es malo?, es bueno si quedaban interdependencias departamentales sin coordinar.

TEMA VI: DESCENTRALIZACIÓN

Hace referencia a la dispersión del poder de decisión de la organización. Si el poder recae en un punto de la organización, entonces la organización está centralizada. Si el poder recae en varias personas, entonces la organización está descentralizada.

Inicialmente, las organizaciones tienden a ser centralizadas, porque: 2 Razones:

1. La descentralización plantea un problema organizativo adicional: El conseguir que las decisiones que se toman descentralizadamente sean coherentes y consistentes entre sí.
2. Porque el que tiene poder se resiste a perderlo.

Razones que llevan a la descentralización:

1. La falta de conocimientos o la dificultad para recopilar la información: se delega el poder a las personas que tienen mejores conocimientos y mejor acceso a la información.
2. La necesidad de actuar con rapidez ante problemas puntuales: cuando se trata de reaccionar, y que la organización funcione como un todo, reacciona antes una organización centralizada que una organiz. descentralizada porque tienen que reaccionar todos los profesionales y ponerse de acuerdo.

Ante problemas puntuales reacciona antes la organiz. descentralizada: Ej: si en la línea de producción aparecen defectos, pueden parar rápidamente la producción.

3. La descentralización puede motivar en algunos casos.

Parámetros de Diseño:

1. Descentralización Horizontal
 2. Descentralización Vertical: Hace referencia al grado en que el poder de decisión desciende por la cadena de autoridad que llega al núcleo de operaciones.
1. Descentralización Horizontal: Hace referencia al grado en que el poder de decisión se delega a partes no directivas

Otra forma de clasificar en Descentralización puede ser de 2 tipos:

1. D. Paralela.

2. D. Selectiva

1. **Descentralización Paralela**: cuando el poder de decisión relativo a un mismo flujo de trabajo se delega en la misma persona, Ej: Se da en la estructura divisional = se clasifica-agrupa en cada depto todas las funciones relacionadas en el mismo flujo de trabajo.

Delegamos el poder en paralelo: Habrá varias delegaciones de poder y a cada uno se le da todo el poder

2. **Descentralización Selectiva**: Las decisiones sobre un mismo flujo de trabajo recaen en distintas personas: En la 1ª existe una coordinación natural en el flujo de trabajo y en la 2ª se da el poder de cada fase del proceso a la persona que más sabe sobre la misma:

Descentralización Vertical:

Plantea dos problemas:

1. Cómo repartir el poder de decisión.

2. Cómo coordinar las decisiones.

Opciones:

1. **La centralización vertical**: No descentralizar el poder de decisión, que queda en la alta dirección (las decisiones se coordinan de forma natural).

2. **Descentralización Vertical Selectiva**: El poder sobre cada flujo de trabajo se reparte sobre diferentes puntos de la organización. Su lógica es llevar el poder de decisión en cada etapa a la persona que más conocimientos tenga para ello, nos guiamos pues por el conocimiento. Las personas que más saben no tienen porque estar al mismo nivel jerárquico.

¿ Cómo coordinamos las decisiones?

Planificación de acciones no sería coherente porque es un mecanismo burocrático y centralizador, entonces mediante un mecanismo descentralizado que es la adaptación mutua AM.

3. **Descentralización vertical Paralela**: Delegamos en bloque las decisiones relativas a un mismo flujo de trabajo: Se hace para dar una atención diferenciada a cada flujo de trabajo ¿ Cómo coordinar las decisiones? Estableciendo Sist. de Control de Rendimientos (SCR) que impongan una presión a los directores de los Dptos.

4. **Descentralización Vertical Limitada**: También se le llama así porque hay poca dispersión, el poder ha bajado un solo escalón se encuentra en la estructura primaria. Una vez que el poder llega al directivo del Dpto, como es el responsable del Rendimiento de ese Dpto, no lo delega y se asegura que se van a alcanzar los objetivos.

Se daría la máxima descentralización vertical cuando el poder llega al núcleo de operaciones, pero esa descentralización sería también una Descentralización vertical Horizontal, porque el poder acaba recayendo en una parte no directiva. Ej: En el caso de una burocracia profesional y la coord. de las decisiones se hace

mediante la normalización de habilidades.

Descentralización Horizontal:

Contextos en los cuales se produce una Descentralización horizontal:

1. Cuando se normaliza el trabajo (que el poder vaya a al tecnoestructura)
2. Cuando se delega el poder en los expertos.

Cuando hablamos de Descentralización Horizontal se hace referencia a poder informal.

1. **¿ Qué sucede cuando se normaliza el trabajo ?:** La tecnoestructura gana poder ¿ gana el mismo poder la tecnoestructura con los distintos mecanismos de coordinación burocráticos o gana más poder con unos que con otros? La tecnoestructura gana más poder cuando se normalizan los procesos de trabajo, porque aunque la tecnoestructura no tiene poder para supervisar, sí que todo el mundo se moverá en función de las rutinas que ella (la tecnoestructura) ha creado. La tecnoestructura gana poder cuando se NPT.

La descentralización que se produce hacia la tecnoestructura ¿ es selectiva o paralela ? Es selectiva porque para que fuera paralela, la tecnoestructura tendría que decir cuándo se compre, cómo se fabrica..., es selectiva porque nunca se va a NPT de todo el flujo de trabajo.

2. **¿ Cuándo se delega el poder en los expertos ?:** Un experto es una persona que tiene unos conocimientos especializados en un determinado campo. en aquellas organizaciones donde hay expertos, es razonable que estos expertos reciban poder informal, es decir, que estos expertos sean consultados en aquellas decisiones donde son expertos. Para ver el tipo de Descentralización que se produce hay que ver el lugar que ocupan estos expertos en la organización:

1. Que los expertos estén diseminados por toda la organización.
2. Que los expertos estén concentrados en el núcleo de Operaciones.

1. **Que los expertos estén diseminados por toda la organización:** Estos expertos son consultados , participan como asesores en las decisiones en las que son expertos. Entonces, va a producirse una descentralización selectiva, la persona acumula poder en las decisiones en las que son expertos.

Esta descentralización será horizontal y vertical porque este poder recaerá en los expertos allí donde estén, y también habrá expertos en las partes directivas. Ej: en las adhocracias, en las empresas de ingeniería que se dedican a trabajos de proyectos, son proyectos nuevos, hay un curso intensivo de la AM y se sigue el criterio de los conocimientos..

2. **Que los expertos estén concentrados en el núcleo de Operaciones :** En el núcleo de operaciones se tiene la situación típica de la burocracia profesional: se tienen a profesionales que trabajan de forma independiente dentro de su especialidad y todos ellos realizan el trabajo aplicando los conocimientos que han adquirido durante su preparación. Aquí se produce una descentralización Horizontal y Vertical, es horizontal porque el núcleo de operaciones es una parte no directiva y es vertical porque el poder ha descendido por la línea de autoridad. Se coordinan mediante la N.H.

Síntesis de la Descentralización:

Tenemos 5 tipos relevantes de Descentralización:

1. La centralización horizontal y vertical: Es el caso de una empresa donde la alta dirección retiene el poder formal y no delega poder hacia partes no directivas. Esta situación se da en una empresa donde todos los empleados dependen jerárquicamente del director general = estructura simple.

EMPLEADOS

El principal mecanismo de coordinación es la SD, Lo normal es que las decisiones las tome sólo uno.

2. La Centralización Vertical y Descentralización Horizontal Selectiva: Esta situación se da cuando se utiliza la NPT como principal mecanismo de coordinación. La NPT produce una Descentraliz. Horizontal Selectiva (hay una parte no directiva de la organización que tiene poder sobre el flujo de trabajo) porque una parte no directiva (la tecnoestructura) va a diseñar el flujo de trabajo. Este programa lo tiene que aprobar la alta dirección.

3. Descentralización vertical paralela y Centralización horizontal:

Descentraliz. Vertical paralela: Cuando se delega el poder de un mismo flujo de trabajo sobre la misma persona, Ej típico: La Descentr. Verti. Paralela. se corresponde con una departamentación de mercado pura. El trabajo entre los Dptos se controla mediante la NR en concreto, un sistema de control de Rtdos y se tienen entonces una estructura divisional

4. Descentralización Horizontal y Vertical selectivas: Hay expertos diseminados por toda la organización, sus actuaciones se coordinan mediante la AM y se corresponde con las adhocracias.

5. Descentralización Horizontal y Vertical: Normalización de Habilidades, burocracia profesional.

Diseño de la organización: 4 variables de diseño:

1. Puestos: Especialización , formalización y preparación.
2. Dptos: Tamaño de la unidad y la base o criterio de agrupación .
3. Relaciones laterales: Sist. de Planificación y Control, dispositivos de enlace.
4. La descentralización: Horizontal y vertical.

Hay 9 parámetros de diseño: 3 para los puestos, 2 para los Dptos, 2 para las Relac Laterales.

Una organización se diseña cuando se toman decisiones relativas a esos 9 parámetros de diseño.

Para diseñar una organización, las decisiones que se toman en relación con los parámetros de diseño tienen que ser compatibles entre sí, se busca una coherencia interna, no velen todas las combinaciones.

Las Reglas de compatibilidad están en la síntesis anterior:

1. Centralización Horiz. y Vertical, Estruct. Simple: SD
2. Centralización Vertical y Descentralización Horizontal Selectiva: Burocracia Maquinal: NPT.
3. Descentralización Vertical Paralela y Centralización Horizontal: Estruct. Divisional, implica NR (SCR).
4. Descentralización Horizontal y Vertical Selectiva: Adhocracia, AM.

5. Descentralización Horizontal y Vertical : Burocracia Profesional, N. Habilidades.

La coherencia interna garantiza que la estructura pueda funcionar y además la estructura organizativa debe de adaptarse al sistema/selección de la empresa = coherencia externa.

TEMA VII: CONTINGENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

La situación de una empresa se define de acuerdo con 5 factores de contingencia:

1. La Edad.
2. El Tamaño.
3. El Sistema técnico.
4. El Entorno.
5. Las relaciones de poder.

Estos 5 factores plantean a las organizaciones unos requerimientos organizativos: un entorno complejo exige descentralización...

La coherencia externa se dará cuando la organización satisfaga los requerimientos organizativos de la situación en la que se encuadra.

La coherencia interna se da cuando todos los parámetros de diseño son compatibles entre sí. Puede pasar que los requerimientos organizativos sean contradictorios, la coherencia externa pasa por atender a los más importantes y en general el factor de coherencia más importante es el entorno.

Se verán relaciones del tipo:

Cómo un factor de contingencia exige la presencia de un determinado parámetro de diseño. Se formularán como hipótesis que tendrán un fundamento de regularidades empíricas.

7.1 LA EDAD DE LA ORGANIZACIÓN (1º factor de contingencia): Es el número de años que la organización lleva funcionando. Tenemos dos hipótesis:

1. Cuanto más antigua la organización, más normas, reglas y procedimientos que una organización con menos edad. Esto es así porque:

- Cuanto más antigua sea la organización el trabajo que realiza es más fácil de predecir.
- Cuanto mayor sea la organización es más difícil que se presenten problemas nuevos y los problemas que se han presentado ya han sido solucionados.

2. La estructura organizativa refleja la época en la que se fundó el sector: Esto quiere decir que las empresas que compitan en sectores que han sido desarrollados en la misma época, presentan estructuras similares.

Esta hipótesis hoy no se da, porque para que se cumpla hay 3 subhipótesis:

a/ Que se produzca isomorfismo en cada sector industrial: isomorfismo quiere decir que las empresas de un mismo sector tiendan a mantenerse en la misma estructura organizativa.

Esto se dará en la medida en que las organizaciones sigan la misma estrategia y que estén sometidas a las mismas presiones competitivas porque su situación es muy similar. Esto sucede en el sector del automóvil: las empresas subcontratan la producción. Limitación: La estrategia tiene que ser similar.

b/ Las empresas de sectores desarrollados simultáneamente, adoptarán en ese momento la misma estructura: esto es menos creíble.

El argumento que está detrás de esta hipótesis es que estas empresas se encontraban en el mismo entorno genérico, pero aunque el entorno genérico era el mismo, el entorno específico puede variar.

c/ La misma hipótesis más la estructura no ha cambiado hasta entonces, esto ya no se cree.

7.2 EL TAMAÑO: Hay 3 formas de medir el tamaño:

1. Volumen de activos.
2. Facturación.
3. Personal.

El mejor indicador es la facturación, con carácter específico se utiliza el número de personas, porque los problemas organizativos son problemas de coordinación entre personas.

3 Hipótesis:

3. Cuanto mayor sea la organización, más compleja será la estructura: sus tareas estarán más especializadas, sus Dptos más diferenciados entre sí y su componente administrativo estará más desarrollado.

- Cuanto mayor sea la organización, más especializadas sus tareas: es obvio porque hay más personas y el trabajo se puede repartir más.
- Dptos más diferenciados entre si: está claro, se tendrán Dptos homogéneos en si mismos y más heterogéneos entre Dptos. Los Dptos más heterogéneos entre si dejan más actividad a la coordinación interdepartamental.
- Componente administrativo más desarrollado.

4. Cuanto mayor sea la organización, mayor será el tamaño medio de las unidades departamentales; explicaciones:

a/ En términos de eficiencia: cuando se tiene mayor tamaño, se tiene mayor especialización y además a mayor tamaño, mayores repeticiones de comportamientos: esas tareas se van a prestar, más a la normalización y cuando se tiene el trabajo formalizado el tamaño de los Dptos aumentan debido a que la tarea de supervisión es más fácil porque no tiene que dar indicaciones, únicamente controlan si se cumple el programa de trabajo.

b/ En términos de resistencia al cambio: El crecimiento en las organizaciones es más discreto porque a la hora de acomodar a las nuevas personas, es más fácil incorporarlas en un Dpto que hacer cambios en la estructura.

5. Cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento. A mayor tamaño, mayor especialización y mayor repetición, el trabajo se presta a la normalización y además, la normalización es más eficaz que la SD en organizaciones de gran tamaño:

En una organización pequeña, en la cual el director general controla a todas las personas, se dan las condiciones para la SD:

- El Director es el propietario de la Empresa, tiene una discrecionalidad sobre el control de la misma. Si toma mal las decisiones, repercute en su patrimonio.
- Suele haber una relación de familiaridad y de confianza entre el propietario y los trabajadores.

En una gran Empresa, con un núcleo de operaciones muy numeroso y con muchos supervisores que controlan a un grupo de operarios:

- La relación entre el supervisor, y los operarios no tiene nada que ver con la que se da en la estructura simple: Si un supervisor toma mal las decisiones, su patrimonio no se resiente y no hay la familiaridad.

La normalización garantiza que la forma en que realiza el trabajo es la más adecuada y a los trabajadores les da más seguridad que depender de la discrecionalidad de los supervisores.

Tamaño: a mayor tamaño:

- Mayor especialización (mayor formalización > Mayor nº de niveles jerárquicos > Sistema de planificación y control)
- Mayor diferenciación entre unidades (,> mayores necesidades de coordinación)
- Mayor nº de niveles jerárquicos.
- Típico de las estructuras: de la burocracia maquinal. A mayor tamaño, mayor propensión a acercarse a la forma de la burocracia maquinal (aislando la influencia del resto de factores).
- Relación entre A/P = mide el peso que tiene el componente administrativo dentro de la organización y se obtiene dividiendo el nº de directivos de línea media y personal de Staff entre el nº de operarios y esto es la relación A/P.

Se hicieron estudios para ver la relación que existía entre el tamaño de la organización y la relación A/P y no se obtuvieron resultados concluyentes porque hay un efecto bivalente: al aumentar el tamaño, aumenta el componente administrativo en el sentido de que hay más personal staff para la planificación y la coordinación; hay más niveles jerárquicos que lleva a que haya más directivos. Sin embargo con la formalización del comportamiento aumenta el tamaño de la unidad, entonces, el numerador no aumenta más proporcionalmente que el denominador porque el tamaño de los incrementos va a aumentar como consecuencia del aumento de la coordinación y por tanto no se necesitan tantos directivos. Lo que sucede es que cambia la composición del componente administrativo: hay una mayor composición de personal de staff frente a los directivos de línea (media).

7.3 EL SISTEMA TECNICO:

Entendemos los instrumentos que se utilizan en el núcleo de operaciones para transformar los inputs en outputs. Hay 2 dimensiones relevantes en relación al sistema:

1. La Regulación.
2. La Sofisticación.

1. **LA REGULACIÓN:** Es el grado en que el sistema técnico condiciona el trabajo de los operarios, en cuanto al ritmo y en cuanto a la forma de trabajar. Ej: La cadena de montaje: todo el sistema que la rodea es altamente regulador: El ritmo lo marca la cadena y la forma también, porque ya lo impone la maquinaria.

2. **LA SOFISTICACIÓN:** Hace referencia al grado en que es difícil comprender el sistema técnico. es una medida de la complejidad tecnológica del propio sistema. Los problemas de complejidad del sistema técnico afectan sobre todo a las personas encargadas del diseño y del mantenimiento del sistema técnico más que a los operarios.

En la medida en que el sistema técnico puede ser simplificado, el trabajo de los operarios no se va a ver alterado.

Para ver la influencia del sistema técnico en la estructura organizativa, vamos a ver las conclusiones de un trabajo de Joan Woodward de empresas industriales británicas y la relación de dicho sistema en la estructura organiz.

Clasificó a los sistemas en 3 grandes lotes:

1. Producción de unidades y pequeños lotes.
2. Producción de grandes lotes y producción en serie.
3. Producción continua a por procesos.

Ella se fijó en que en (1): Producción de unidades y pequeños lotes, hay la mayor variabilidad de la producción y el menor nº de uds producidas y en (3): Producción continua a por procesos, hay una menor variabilidad de la producción y el volumen de uds producidas es mayor. se pasa de menos a más regulación y sofisticación: A medida que aumenta el nº de uds producidas aumentan los incentivos a introducir maquinaria en el proceso productivo y esa maquinaria suele ser específica al propio proceso y aumenta el grado de regulación.

Hallazgos de JOAN: Encontró 5 relaciones lineales y 3 curvilíneas (se dan diferencias entre el centro y los extremos). Las relaciones lineales son relaciones crecientes o decrecientes.

Relaciones Lineales:

1. A medida que se avanza por la tecnología, aumenta el ámbito de control de la alta dirección.
2. El ámbito de control de los directivos de línea media disminuye.
3. Aumenta el nº de directivos respecto al nº de no directivos.
4. Aumenta la relación A/P
5. Aumenta el nº de niveles jerárquicos en el Departamento de Producción.

Relaciones Curvilíneas:

1. Ámbito de control reducido en las supervisiones a la 1ª línea en uds y procesos y más en serie.
2. La producción en serie presenta la proporción mínima de trabajadores cualificados y en procesos y uds tienen un peso considerable de trabajadores cualificados.

3. Las Eas de producción en serie tienen una estructura organizativa burocrática mientras que las Eas de producción de uds y de procesos tienen una estructura organizativa orgánica.

- **Producción de Unidades** = es un sistema técnico destinado a satisfacer necesidades individuales de los clientes. Hacen un Producto a la medida del cliente. La estructura es orgánica porque el trabajo tiene mucha variación que no se puede normalizar, y el núcleo de operaciones los operarios tienen la condición de artesanos (personas que tienen unos conocimientos y unas habilidades para realizar su trabajo adquiridos mediante la experiencia), es una categoría híbrida entre un profesional y un puesto no cualificado. En el núcleo de operaciones el ámbito de control es reducido porque la coordinación se basa en la AM y en la SD.

En la alta dirección, el ámbito de control es reducido porque el Director general debe dedicar también una labor importante a la captación de clientes.

Estructura organizacional de las Eas de producción en serie:

- Son perfectas burocracias maquinales: están orientadas a producir (por eficiencia) un nº ilimitado de artículos y básicamente la filosofía es conseguir la máxima división del trabajo para así beneficiarse de las ventajas de la especialización.
- Tiene que venir acompañado de formalización del comportamiento: programar el trabajo de los operarios .
- Esta estructura es la que mayor nº de conflictos presenta, algunos de ellos son:

1. Problemas de motivación en el núcleo de operaciones por el carácter rutinario del trabajo, da lugar a problemas de absentismo, tensiones...

2. Conflictos entre el staff y la línea media porque el personal de Staff es el que tiene los conocimientos mientras en el personal de línea es el que tiene la autoridad formal.

3. Conflictos entre la línea media y la alta dirección, tiene su origen en que la línea media presta atención fundamentalmente a los problemas relacionados con el C/P, problemas que en muchas cosas acaban ascendiendo hasta el ápice estratégico. Esto es un problema porque lo ideal sería que los problemas operativos se pudieran solucionar en estancias anteriores y estos problemas van a quitar tiempo a los directivos para tomar decisiones estratégicas a medio y a L/P.

- Es una organización orientada a la eficiencia, pero donde hay muchas tensiones en ella.

La Producción continua o Producción por Procesos:

– La estructura organizacional está caracterizada porque la producción está automatizada. Se da una paradoja: la producción continua es un paso adicional a la producción en serie en lo que respecta a variabilidad y a volumen. Se pasaba de la producción de unidades a producir en serie para ser más eficiente (pero tiene tensiones): Al pasar de la producción en serie a la producción por procesos, los conflictos que existen en la producción en serie desaparecen porque la producción está automatizada porque:

a/ Las máquinas no necesitan motivaciones y esto elimina una de las fuentes de conflicto.

b/ Las máquinas no necesitan una estructura org. destinada al control del trabajo, desaparecen pues los conflictos entre el staff y la línea media.

Aparece un nuevo puesto: las personas encargadas del mantenimiento y del diseño

(estarían en el staff de apoyo que deberán también tener una formación importante), de la maquinaria: son puestos cualificados. Como consecuencia de estos nuevos puestos, se va a producir una descentralización hacia los mismos, todo ello hace que la estructura se vuelva orgánica.

c/ Los problemas operativos no llegan a la alta gerencia.

HIPÓTESIS:

– **6. Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más normalizado estará el trabajo del núcleo de operaciones y más burocrática será la estructura del mismo.**

Cuando el sistema técnico es regulador, el trabajo se vuelve predecible, tiene menos variabilidad y ello conduce a la normalización.

La máxima regulación se da en la producción por procesos porque el funcionamiento de las máquinas siempre responde a lo que se haya programado previamente. Se tiene un núcleo de operaciones burocrático y el resto de la estructura es orgánica, por lo tanto coexiste un núcleo de operaciones burocrático con el resto de la estructura que tiene un carácter orgánico.

– En la producción en serie se tiene también un núcleo de operaciones burocrático pero que es conflictivo, por ello es necesario establecer una estructura directiva muy normalizada y a su vez esos directivos estarán muy condicionados por la tecnoestructura, el carácter burocrático del núcleo de operaciones salpica el resto de la organización.

– En la producción continua no ocurre esto, porque no existen conflictos y las normas del núcleo no salpican al resto de la organización.

– **7. Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico más desarrollada será la estructura administrativa,** en concreto mayor y más profesional será el staff de apoyo, mayor será la descentralización selectiva hacia dicho staff y mayor será el uso de dispositivos de enlace para coordinar los trabajos en ese staff.

– **8. La automatización del núcleo de operaciones transforma una estructura burocrática en orgánica.** Un núcleo de operaciones automatizado es burocrático pero que vuelve orgánico al resto de la estructura porque las normas no salpican al resto de la organización y porque las personas encargadas del mantenimiento y el diseño de las máquinas van a acumular un considerable poder de decisión y esta descentralización va a requerir mecanismos de coordinación orgánicos porque la descentralización es selectiva.

7.4 EL ENTORNO.

Es todo aquello que está fuera del control de la organización pero que influye en su funcionamiento. Es la contingencia más importante. Hay 4 dimensiones del entorno que influyen en la estructura organizativa de forma relevante:

1. La Estabilidad: es el grado en que la organización es capaz de pronosticar la evolución del entorno; estará de forma estable cuando no varía o variando, la organización puede predecir cual es la evolución del entorno.

2. La Complejidad: es el grado en que se necesitan conocimientos sofisticados para realizar las tareas de la organización, será complejo cuando son necesarios esos conocimientos.

3. La Diversidad de Mercados: Hace referencia al grado de diversificación de la Ea, será alto o bajo en función del nº de mercados a los que se dirige.

4. **La hostilidad:** es el grado en que existen amenazas externas para la subsistencia o para el funcionamiento normal de la organización.

HIPOTESIS:

9. Cuanto más dinámico sea el entorno, más orgánica será la estructura.

En entorno dinámico, no se sabe el trabajo que tiene que realizar, no se puede programar y por tanto no se puede formalizar, mecanismos de coordinación orgánicos. Cuanto más estable sea el entorno, la burocracia es factible, existe tendencia cuando existen presiones hacia la eficiencia, en la medida en que sus estrategias, distintas a las de ser líderes de costes, podrán coexistir otras estructuras. Lo que está claro es que no puede haber estructuras burocráticas en entornos dinámicos pero sí puede haber estructuras orgánicas en entornos estables en la medida en que basen su subsistencia en variables distintas a la eficacia productiva.

10. Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura. Porque va a ser difícil que una sola persona realice el trabajo de la organización--> se produce una descentralización hacia el lugar de la organización donde están los conocimientos necesarios para realizar el trabajo.

Entornos dinámicos tienen estructuras orgánicas y entornos estables favorecían estructuras burocráticas.

Entornos complejos--> Descentralizac. y los sencillos, centralizados.

– **Estructura burocrática y centralizada:** Es la burocracia maquinal y la descentralizada = burocracia profesional.

– **Estruct. orgánica y centralizada** = La estructura Simple.

– **Estruct. orgánica y descentralizada** = La Adhocracia.

11. Cuanto más diversificados estén los mercados de una organización, mayor será la tendencia a dividirla en uds de mercado.

Restricción: Siempre que existan economías de escala favorables para ello.

Cuanto mayor sea el grado de diversificación de la empresa, mayor será el grado de que se utiliza una departamentación de mercado pura.

--> Se tiende a segmentar la organización en divisiones de mercado y separando los flujos de trabajo. Esto se hará siempre y cuando no existan economías de escala al concentrar funciones entre cada mercado.

12. La extrema hostilidad del entorno conduce a toda la organización hacia una centralización provisional de su estructura:

La Empresa en un entorno hostil tiene una amenaza para su subsistencia--> lo importante, es reaccionar con rapidez para evitarla porque si se pierde mucho tiempo, la Empresa puede desaparecer. Las organizaciones se centralizan provisionalmente porque es la mejor opción para reaccionar como un todo con rapidez.

Problema: Cuando una Ea se encuentra en una situación de hostilidad prolongada en el tiempo y que además esta empresa, por sus propias características requiere descentralización: va a tener dificultades para hacer frente a la situación de hostilidad: si la empresa se centraliza va a poder hacer frente a la hostilidad pero va a tener un funcionamiento deficiente durante este tiempo --> la empresa corre el peligro de desaparecer, no por la hostilidad en sí, sino por el mal funcionamiento.

13. Las disparidades del entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

Hasta ahora, suponíamos que el entorno era homogéneo en todas sus partes, ahora el entorno es distinto en función de la parte. Si existen subentornos diferenciados, la organización va a diferenciarse internamente en constelaciones de trabajo cada una de las cuales va a adoptar la organización más adecuada para su subentorno.

7.5 PODER Y CONFLICTO.

Incluye 3 conflictos:

1. El Control externo.
2. Las Necesidades de Poder de los miembros de la organización.
3. La Moda.

1. El Control externo. Hipótesis.

14. Cuanto mayor es el control externo de la organización más centralizada y formalizada resulta una estructura.

Una organización está sometida a un control externo cuando está dominada por otra organización, por el Estado o por un accta que poseyendo una importante participación de capital no está participando (implicado) en la gestión.

--> En estos tres casos, la organización va a tener una estructura organizac. formalizada y centralizada, porque cuando alguien controla una organización sin gestionarla, pone a alguien de confianza al frente y responsable para que consiga un determinado nivel de rendimiento. Esa persona estará presionada para conseguir un resultado --> se asegurará que todas las decisiones serán coherentes con los objetivos y tenderá a retener el poder de decisión (centralizar) para asegurarse de que va a conseguir el nivel de rendimiento, además, se vuelve organizado porque la exigencia de un rendimiento es una presión para que la organización se vuelva eficiente y la mejor forma para conseguir la eficiencia es formalizar.

La mayor parte de las hipótesis vistas, tienen una lógica de eficiencia detrás, sin embargo detrás de estas hipótesis no hay una lógica de eficiencia, esto sucede pero no es bueno que suceda porque la organización puede estar en un entorno que exige descentralizar y el empleo de dispositivos de enlace.

2. Las Necesidades de Poder de los miembros de la organización.

15. Las necesidades de poder de los miembros de una organización suelen originar estructuras excesivamente centralizadas.

En una organización todos sus miembros necesitan poder es lógico que se reparta, lo que sucede es que el poder lo distribuya la alta dirección --> La estructura queda centralizada porque la dirección es la que necesita el poder para distribuirlo a las partes.

3. La Moda.

16. La moda impone la estructura organizativa del momento o de la cultura imperante a pesar de que ésta sea en ocasiones inadecuada.

La moda es el estilo de dirección imperante en un momento determinado.

La clave para que una forma de dirigir esté de moda es que se hable de ella, cuando hay detrás empresas con buenos resultados. La estructura organizativa depende de cada empresa, no hay una forma óptima de organización/organizar, depende de las particularidades de cada empresa --> seguir la moda no tiene porque ser bueno, a pesar de ello se difunde por 2 causas:

a/ La tendencia a la imitación.

b/ Las empresas consulting

a/ **La tendencia a la imitación:** En principio , se tiende siempre a imitar los comportamientos que se creen asociados al éxito y detrás de esto está una empresa que es exitosa, rentable, que lo ha seguido --> La tendencia a imitar explica la difusión en cierta medida **2 problemas de la imitación:**

– Lo que es válido y bueno para una empresa no tiene porqué serlo para otra.

– El asociado con la ambigüedad causal = hace referencia a que es relativamente fácil identificar que empresas tienen éxito, lo difícil es identificar qué es lo que hace a esas empresas tener éxito..---> Puestos a imitar, se puede imitar mal, porque se desconocen las causas que han llevado al éxito a las empresas.

b/ **Las empresas consulting:** Venden servicios de asesoría y tienen el incentivo de vender a todos los clientes lo mismo, porque se suelen especializar en una cosa y venden a todo el mundo lo mismo: se corre el riesgo de comprar lo que no se necesita.

TEMA VIII LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

La idea de configuración estructural está asociada a la coherencia interna y a la coherencia externa.

El concepto de **Coherencia Interna:** hace referencia a que cuando se diseña una organización, los parámetros de diseño deben de ser coherentes entre si:

La **Coherencia Externa:** hace referencia a que la organización no puede diseñar su estructura organizativa sin tener en cuenta los requerimientos derivados de la situación en la que se encuentra.

Como consecuencia de estas coherencias, las organizaciones orgánicas están limitadas y por tanto, las estructuras orgánicas que funcionan y encajan en una situación, tienden a parecerse a 5 modelos ideales que son las configuraciones estructurales y que son:

1. La Estructura Simple.
2. La Burocracia Maquinal.
3. La Burocracia Profesional.
4. Las Estructuras Divisionales.
5. La Adhocracia.

1. LA ESTRUCTURA SIMPLE (E-S)

Vamos a ver:

1. Características.
2. Condiciones más favorables para su adopción.
3. Problemas que se pueden presentar.

1. Características:

El organigrama se parece a: Hay un jefe y los demás dependen de él

1. La existencia de una centralización vertical y horizontal.
2. El empleo de la supervisión directa como principal mecanismo de coordinación.

El Director General retiene todo el poder de decisión y realiza la coordinación mediante la S.D. (Supervisión Directa) = Ápice Estratégico. Está compuesta por un núcleo de operaciones orgánico y el Director General (Alta Dirección). En el núcleo de operaciones hay poca división del trabajo y en muchos casos no existen departamentos, y en caso de haberlos son mínimos.

2. Condiciones Favorables para su adopción:

1. El entorno debe ser sencillo porque en caso de ser complejo haría falta descentralizar.
2. El entorno suele ser dinámico porque la principal ventaja de la Estruct. Simple es su capacidad de adaptación al entorno y esto es más útil en entornos dinámicos.
3. Pueden existir Estruct. Simples en entornos sencillos y estables porque la estructura más favorable es la burocracia maquinal en entornos sencillos y estables. → Si existe la Estructura Simple, tiene que enfrentarse a las burocracias maquinal que producen a menores costes > podrá sobrevivir en la medida de que sean factibles sus estrategias de diferenciación.
4. El Sistema técnico no debe ser ni regulador ni sofisticado. Si el sistema fuese regulado, llevaría a la burocratización del núcleo de operaciones, lo cual es incompatible en la Estructura Simple porque el núcleo es orgánico y no puede ser sofisticado porque si fuese así, habría que descentralizar lo cual es incompatible en la Estructura Simple que es centralizada.
5. Edad: Las E-S suelen ser utilizadas por organizaciones jóvenes. En el momento de nacimiento, todas las organizaciones serán E-S porque existe incertidumbre sobre la aceptación de sus productos y esto requiere flexibilidad. Las organizaciones con E-S pueden seguir funcionando y mantener la E-S hasta que aparezcan factores que la obligan a cambiar de estructura, pero en la medida de que pueda seguir funcionando, hasta entonces, nos podemos encontrar organizaciones maduras en E-S.

Una estructura parecida a la simple la encontramos allí donde el Dtor General tiene necesidades de poder > tenderá a retenerlo y tenderá a centralizar la estructura aunque esto sea perjudicial para la propia organización.

Una situación especial con una estructura parecida a la simple es en aquellas organizaciones que se enfrentan a un entorno hostil, en este caso, las organizaciones centralizan temporalmente su estructura y durante este tiempo, la estructura se asimila a la simple.

3. Problemas que pueden surgir en las E-S:

Todos los problemas se derivan de la elevada concentración de poder de decisión que tienen el Director

General.

1. Pueden existir desajustes entre la solución a los problemas estratégicos y operativos. En las E-S todas las decisiones las toma una persona, tanto las operativas como las de carácter más estratégico y a más largo plazo > existe el riesgo de que dé prioridad a unas más que a otras.
2. No funcionan cuando el director no está. Toda la coordinación de la E-S depende del Director General, hay una gran dependencia del Director para que la empresa funcione.
3. Problemas cuando llega el momento de cambio de estructura: Ello se debe a que quien tiene el poder de decisión es reacio a desprenderse de él.

2. BUROCRACIA MAQUINAL (BM)

1. Características:

Emplea puestos no cualificados, los cuales se coordinan mediante la normalización de comportamientos. Estos puestos se agrupan en Departamentos funcionales que se coordinan mediante la planificación de acciones > son estructuras donde existe una centralización vertical y una descentralización horizontal selectiva. El principal mecanismo de coordinación es la normalización de procesos de trabajo y la parte más importante de la organización es la tecnoestructura (se encarga de formalizar el proceso).

Hay bastantes niveles jerárquicos en el nivel de línea media y una separación entre lo que es la Línea y el Staff.

Las Burocracias Maquinales suelen ser estructuras que albergan varios conflictos, en el núcleo de operaciones, de motivación y conflictos entre la línea y el Staff. Esos conflictos se tratan de solucionar mediante normas que más que evitarlos lo que hacen es asegurarse de que la organización sigue funcionando a pesar de ellos. > en general la BM es una estructura que busca producir en eficiencia y ello a costa de sacrificar la capacidad de innovación.

2. Condiciones que favorecen su adopción:

1. Entornos sencillos para poder utilizar puestos no cualificados.
2. Entorno estable: El punto de partida de la BM es estandarizar el producto y luego se descompone en pasos para obtener la producción. Las organizaciones suelen ser maduras, puesto que implantar una B-M lleva tiempo y tienen que ser organizaciones de un tamaño elevado porque una de las bases de esta estructura es la división del trabajo > se requiere que haya muchas personas para repartir el trabajo en tareas sencillas y repetitivas. El Propio crecimiento de la organización favorece la adopción de la estructura de B-M.

El sistema técnico es regulador porque esto hace rutinario el trabajo y facilita su normalización. Además es sistema técnico no puede ser muy sofisticado porque esto exigiría una descentralización que es incompatible en la B-M. **Las B-M se dan en entornos estables**, pero a veces las Esas que utilizan B-M tienden a estabilizar el entorno > a integrarse hacia atrás y hacia delante para reducir la incertidumbre.

Hacia atrás: llegan hasta el origen del proceso: la extracción y la obtención de materias Primas.

Hacia Delante: Crean el propio canal de distribución para asegurarse de que el producto llega en las mejores condiciones a los consumidores.

El control externo de la organización también favorece la adopción de la incertidumbre de la B-M: el control

externo hace que las organizaciones sean centralizadas y formalizadas.

3. Problemas que pueden surgir: 3 tipos de problemas.

1. Problema de Motivación.
2. Problema de Coordinación.
3. Problema de Adaptación.(del ápice estratégico)

1. Problema de Motivación: Surgen en el núcleo de operaciones y tienen su origen en el carácter fragmentado, rutinario y repetitivo del trabajo de los operarios. A veces, se desarrollan más normas para intentar evitar estos problemas pero lo agudizan más porque tienden a favorecer al trabajador y a crear problemas disfuncionales. A veces, se pensó que la solución era ampliar los puestos de trabajo, pero no es la solución.

Las únicas soluciones son 2 :

- Contratar a gente que tenga un perfil que encaje en el puesto de trabajo.
- Automatizar la producción: Las máquinas no protestan, no necesitan motivación, etc. La automatización cambia toda la estructura pasando a una estructura orgánica.

2. Problema de Coordinación: se plantean sobre todo a la línea media y que acaban afectando al ápice estratégico. Tienen origen en el gran nº de normas que existen y que son normas que traspasan al núcleo de operaciones, porque aunque regulen el trabajo de los operarios, también condicionan la discrecionalidad de los supervisores. Además existen planes, programas, presupuestos derivados de la planificación de acciones para coordinar más o menos, departamentos. El problema viene en que muchas cosas se presentan problemas o situaciones excepcionales que no vienen recogidos en las normas y como la línea media tiene tan limitadas sus atribuciones, acaban subiendo al ápice estratégico > los problemas tardan en solucionarse y bloquean su funcionamiento y se amplía el trabajo al ápice estratégico.

3. Problema de Adaptación del ápice estratégico: Hay problemas de adaptación al entorno debido a que por un lado el ápice estratégico se va desbordando por los problemas operativos que acaban subiendo por la jerarquía y porque además, ésta circunstancia dificulta la implantación de cambios porque los nuevos problemas que surgen acabarán volviendo al ápice estratégico y se convertirá en un círculo vicioso.

3. LA BUROCRACIA PROFESIONAL (B-P)

1. Características:

- Empleo de profesionales en su núcleo de operaciones que trabajan de forma independiente. No quiere decir que el profesional actúe solo, sino que no es necesaria la interrelación con profesionales de otras especialidades.
- Principal mecanismo de coordinación: la Normalización de Habilidades. (NH)
- Único instrumento de control: el asegurarse de que el que ocupa el puesto cuenta con la preparación adecuada .
- La parte fundamental de la organización: va a ser el núcleo de operaciones.
- Los Departamentos son simultáneamente funcionales y a de mercado , son funcionales porque agrupan a personas en la misma especialización y son de mercado porque cada Departamento tiene su propio flujo de trabajo.
- Cuando tienen un cierto tamaño, comienza a desarrollarse un Staff de apoyo que tienen como finalidad servir al núcleo de operaciones<: El profesional es caro > sólo se le emplea en aquellas

tareas que sólo puede desarrollar un profesional y todas las demás tareas se las dan al Staff de apoyo (formado por puestos no cualificados y se coordinan por la NPT) > Toda Burocracia Profesional de cierto tamaño, tiene también una pequeña Burocracia Maquinal constituida por aquellas personas que realizan esas operaciones de apoyo al núcleo de operaciones.

2. Condiciones favorables para su adopción:

- Entornos complejos, porque en otro caso, no sería necesario tener profesionales.
- Entorno estable para que el trabajo pueda ser normalizado.
- Sistema técnico no regulador, porque los profesionales necesitan autonomía para realizar su trabajo.
- Mercados diversificados: porque al existir varios flujos de trabajo es necesario departamentos de mercado.

3. Problemas que se pueden plantear en la B-P:

1. Problema de Coordinación: Tienen su origen en el uso de la Normalización de Habilidades NH: Hay ocasiones en que esta coordinación es insuficiente: Cuando aparecen interdependencias entre los flujos de trabajo (cuando un cliente necesita la atención de 2 Departamentos). Son problemas que en general no son graves, se pueden solucionar con la AM, pero a veces pueden ser graves.

- **Otro problema de coordinación:** entre el núcleo de operaciones (entre los profesionales) y el Staff de apoyo.
- **Problemas entre las propias rutinas que se imponen a la burocracia maquinal** (Staff) y a los profesionales.
- **Problemas ligados de la excesiva libertad de los profesionales:** La gran discrecionalidad que pueden tener los profesionales hace que verticalmente realicen un trabajo sin ningún tipo de control. En la práctica no hay ningún control cuando realizan su trabajo. esto es así porque controlar a los profesionales mediante la SD sería muy costoso, haría falta tantos supervisores como profesionales > la única solución es establecer un filtro importante previo a la incorporación del profesional, una política de selección adecuada y una política de incentivos adecuada.
- **Problemas de innovación:** Las B-P se resisten al cambio y no están preparadas para innovar, están pensadas para ejecutar de forma eficiente tareas rutinarias > cuando alguien va con un problema nuevo, no se le puede atender.
- **Pueden producirse reacciones disfuncionales, reacciones contrarias a las deseadas** cuando se intenta limitar la autonomía del profesional: cuando se intenta NPT, o NR, van a suceder reacciones disfuncionales, el servicio al cliente va a ser peor.

4. LA ESTRUCTURA DIVISIONAL (E-D)

Una peculiaridad es que, más que una estructura es una estructura..... que se sobrepone a un conjunto de organizaciones más que una estructura completa. Se tienen un conjunto de unidades o de divisiones sin ningún tipo de interrelación entre si, y cada una con su flujo de trabajo > **se sobrepone a ese conjunto de unidades**, que podrían funcionar autónomamente, **una sede central que se va a encargar de coordinar y controlar a las divisiones**.

1. Características:

1. Departamentación de mercado pura: Son grandes divisiones con un flujo independiente de trabajo a las demás divisiones .
2. El empleo de sist. de control de rendimiento y mecanismos de control de las divisiones:

- Existe una descentralización vertical paralela.
 - La parte fundamental de la organización es la línea media.
 - En relación a las divisiones, tienden a adoptar la forma de la burocracia maquinal por 2 razones:
- El director de cada división va a tender a que su división sea centralizada y formalizada porque va a ser el responsable, va a tender a concentrar las decisiones para asegurarse de que sean coherentes para la consecución de su resultado.
 - Porque los Staff de Resultado (rendimiento) son una presión para la eficiencia . La forma divisional se da en entornos estables y sencillos: estables para poder fijar un objetivo, y sencillo para que un único indicador resuma el resultado de la división.
- > Todo no conduce a que las divisiones sean Burocracias Maquinales.

• Papel de la Sede Central:

- Se encarga de la estrategia corporativa, que en este tipo de organizaciones se limita a la compraventa de divisiones, compra de divisiones porque la estrategia que suele seguirse es la diversificación no relacionada que se materializa en adquisiciones.
 - Reasignar los fondos financieros, los flujos de caja que genera cada división son reasignados por la sede central y los reparte hacia los proyectos más rentables.
 - Control de la actuación directiva a través de los sistemas de control del rendimiento.
- Los Gerentes de división: Son los responsables de gestionar el negocio: Fijan la estrategia y gestionan cada negocio para conseguir ese nivel de rendimiento.

2. Condiciones de la forma divisional:

1. Diversidad de mercados:
2. La diversificación es una condición necesaria para la divisionalización, pero la divisionalización favorece futuras diversificaciones.
3. La diversidad de mercados hace falta que sea de productos, no de diversidad geográfica, porque en éstas no aparece la forma divisional.

Surge la burocracia duplicada: Híbrido entre la forma divisional y la burocracia maquinal en donde las Empresas van repitiendo en sus asentamientos las mismas rutinas, la/s forma/s que ya ha/n funcionado, así se va a poder exigir un resultado.

- El Sistema Técnico debe de permitir la separación de los flujos de trabajo.
- El entorno será estable y sencillo.
- El tamaño será grande porque la organización tiende a diversificar a medida que crece.

3. Problemas que pueden surgir en la E-D

- No aprovecha las ventajas económicas de la diversificación porque éste tipo de ventajas requiere el establecimiento de interrelaciones entre los flujos de trabajo y esto no lo permite la estructura divisional.
- > Son ventajas tipo financieras las que dan ésta estructura, y son 2 :
- El control de la función directiva.

- La asignación de recursos financieros entre las divisiones.
- Por muy bien que haga sus funciones la sede central, si los mercados de capitales son eficiente, nunca va a conseguir un cometido mejor que el mercado.
- Si los mercados son eficientes, no hay razones que justifiquen la existencia de formas divisionales.

5. LAS ADHOCRACIAS.

Son estructuras innovadoras, hay 2:

- Estructura Simple: Sólo permite la innovación que sólo puede ser coordinada por una persona.
- Las Adhocracias permiten innovaciones más complejas.

1. Características:

- Puestos profesionales, pero que trabajan en equipo: al contrario que en la Burocracia Profesional, en las Adhocracias no es suficiente con la preparación de los profesionales porque tienen que realizar tareas nuevas y no han podido estudiar como ha surgido ese problema.
- Existen muchos dispositivos de enlace porque la coordinación se basa en la adaptación mutua.
- Pueden ser de 2 tipos:
 - Adhocracias Operativas
 - Adhocracias Administrativas

Diferencias:

- La Adhocracia Operativa está orientada hacia el trabajo de proyectos y por tanto innova para los clientes Ej: Empresa de Ingeniería.
- La Adhocracia Administrativa: Innovan para si mismas, desarrollan proyectos de innovación que ellas mismas van a explotar, porque existe una clara separación entre el componente administrativo y el núcleo de operaciones y si en el componente administrativo donde se realizan esas tareas innovadoras y se explotan en el núcleo de operaciones.

Esta separación se consigue de 3 formas:

1. Creando una organización independiente que se encargue de las operaciones, igual a lo que hace la empresa 3M > tiene una parte innovadora y una parte orientada a la eficiencia donde se producen varios productos y que actúa como burocracia maquina.
2. Subcontratar la producción: en vez de crear una organización independiente para crear, las operaciones se subcontratan, se evitan los problemas organizativos con el fabricante.
3. Automatización de la producción.

2. Condiciones favorables para la adopción de las Adhocracias:

- Entorno dinámico porque son estructuras innovadoras, y complejo porque hacen falta profesionales.
- Edad: Son estructuras jóvenes porque con la edad van surgiendo fuerzas que llevan a la repetición de los proyectos que han tenido éxito y por tanto a la burocratización.

- Sist. Técnico: Dependiendo del tipo de adhocracia, en las Adhocracias Operativas suele ser poco regulador y poco sofisticado, porque como sólo se produce una unidad de cada productos, no es rentable invertir en sistemas técnicos sofisticados. En las Adhocracias administrativas la regulación y la sofisticación es máxima porque el núcleo de operaciones es altamente burocrático.

3. Problemas que pueden surgir en las Adhocracias:

Debidos a las reacciones humanas ante las ambigüedades que presenta la propia estructura:

a/ Respecto a la estabilidad del trabajo en las Adhocracias, las personas tienen su futuro muy incierto (ver c/).

b/ En la dependencia jerárquica: como suele haber estructuras matriciales, suele haber varios jefes con decisiones contradictorias.

c/ Problema respecto a la ambigüedad en el desarrollo personal de las personas: No pueden realizar carreras.

Estas 3 ambigüedades estructurales no se pueden eliminar.

Soluciones: Contratar a gente que no tenga esos problemas, personas que tengan tolerancia a esas ambigüedades.

- Problema de poca eficiencia: Son estructuras de funcionamiento caro:

a. Porque hay unos costes de comunicación elevados porque ha mucha descentralización.

b. Porque hay unos costes de administración elevados porque hay muchos directivos y personal Staff.

c. Hay un coste de operaciones elevados porque no se puede planificar el trabajo.

A veces, para solucionar estos 2 problemas, se trata de burocratizar la estructura, repitiendo los proyectos que han tenido éxito frente a proyectos nuevos > esto es peligroso porque la organización pierde la capacidad de innovar.

procesos

Camiones

Motos

Automov

Motores fuera.

27

%%55%%

30%

28%

Ápice estratégico

Línea media

.Núcleo op.

.Tecnoestructura

.Staff de apoyo directivos

REDACCIÓN

PUBLICIDAD

COMPOSICIÓN

E

IMPRESIÓN

DISTRIBUCIÓN

Impacto global sobre la organización

especifico del

puesto asignado

especialización

Horizontal

Puestos

Profesionales

Alta

dirección

Línea

Media

Puestos no

cualificados

alta

especialización

vertical

baja

baja

alta

AC = 6

1

AC=2

1

2

3

7

6

5

4

7

6

5

4

3

2

POSITIVO

NEGATIVO

etc

PRODUC

MARKK

FINANZAS

coche

camión

moto

SE DILUYEN LAS RESPONSABILIDADES

COMPRAS

FABRICACIONNCCCCCION

MARKETING

MONTAJE

Director

Integrador

50%

Departamentización de Mercado Pura

100%

100%

50%

Departamentización funcional pura.

GT

CP

PE

DI

EM

DI

GT

CP

PE

JEFE

—

+

C

O

M

P

L

E

J

I

D

A

D

Dinámico

Estable

Complejo

Sencillo

Orgánicos

Descentralizados

Adhocracia

Orgánicos

Centralizados

E- Simple

Burocráticos

Centralizados

Maquinal

Burocráticos

Descentralizado

Profesional

J E F E

SEDE CENTRAL