

# Estructurales

**Tema 4. Configuraciones estructurales y su evolución. Formas estructurales básicas. LA ESTRUCTURA SIMPLE.** La estructura simple presenta una mínima diferenciación de unidades y pocos niveles jerárquicos, una división del trabajo vaga y un nivel muy bajo de formalización de los comportamientos. Es fundamentalmente orgánica, y la coordinación se alcanza mediante la supervisión directa. El poder de toma de decisiones está concentrado en el director ejecutivo que es la parte central y básica de este tipo de estructura. Los trabajadores forman parte de esta estructura, apenas existen miembros de staff, mandos intermedios y técnicos de apoyo. Los grupos están formados sobre criterios funcionales y flexibles y su coordinación depende del director ejecutivo. Los flujos de comunicación son básicamente informales y se dan entre el director y todos los demás miembros. El flujo de trabajo es flexible y las tareas a realizar son poco especializadas y bastante intercambiables entre los trabajadores. Las decisiones se toman en la dirección y esa centralización hace posible respuestas rápidas. Es competencia del director la formulación de estrategias y planes. Son organizaciones orgánicas que permiten una rápida adaptación a ambientes cambiantes de carácter simple. Se da en ambientes dinámicos, de futuro poco previsible y de poca complejidad. Por su flexibilidad y simplicidad, presenta una gran capacidad de adaptación. El sistema técnico es de poca complejidad y poca reglamentación. **LA BUROCRACIA MAQUINAL.** Esta es la estructura descrita en un principio por Max Weber, con responsabilidades, cualificaciones, vías de comunicación y reglas de trabajo normalizados, así como una jerarquía autoritaria claramente definida. Es una estructura que se caracteriza por las tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, una proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas según su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff. **LA BUROCRACIA PROFESIONAL.** La burocracia profesional cuenta para su coordinación con la normalización de las habilidades y con el correspondiente parámetro de diseño: LA FORMALIZACIÓN. La organización contrata a especialistas debidamente preparados para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo, que está muy especializado. El control sobre su propio trabajo implica que el profesional trabaja con RELATIVA INDEPENDENCIA de sus colegas, pero en estrecho contacto con los receptores de sus servicios (EJEMPLO: un médico o un profesor). **LA FORMA DIVISIONAL.** Al igual que la burocracia profesional, la forma divisional es, más que una organización integrada, una serie de entidades SEMIAUTÓNOMAS acopladas mediante una estructura administrativa central. Pero las entidades “apenas acopladas” de la burocracia profesional son individuos, profesionales del núcleo de operaciones, y en la forma divisional, en cambio, son unidades de las líneas medias, denominadas por lo general DIVISIONES. La administración que las reúne, por su parte, se denomina SEDE CENTRAL. La forma divisional DIFIERE de las otras cuatro configuraciones estructurales en un aspecto importante: no se trata de una estructura completa desde el núcleo estratégico hasta el núcleo de operaciones, sino de una estructura superpuesta en otras; es decir, cada división dispone de una estructura propia. Respecto a los parámetros de diseño, cabe subrayar que la forma divisional recurre a la agrupación sobre la base del mercado para las unidades de la parte superior de la línea media. Se crean divisiones según los mercados a los que atiende, a las que se concede, acto seguido, control sobre las funciones operativas precisas para servir a los mismos. La dispersión (y duplicación) de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, de modo que cada una de ellas puede funcionar como entidad semiatónoma, sin necesidad de coordinarse con las demás. **ESTRUCTURA INNOVADORA O ADHOCRACIA LA ADHOCRACIA.** Ninguna configuración estructural comentada hasta el momento es capaz de realizar una innovación sofisticada. La estructura simple puede sin duda innovar, pero sólo de una forma relativamente sencilla. Tanto la burocracia maquinal como la profesional son estructuras de

rendimiento, no de solución de problemas, diseñadas para perfeccionar programas normativos y no para inventar otros nuevos. Aunque la forma divisional soluciona el problema de la inflexibilidad estratégica de la burocracia maquinal, tampoco ella es realmente innovadora; el interés por el control mediante normalización de los outputs no estimula la innovación. La INNOVACIÓN SOFISTICADA precisa la QUINTA CONFIGURACIÓN estructural, sumamente distinta, capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos AD HOC que funcionen sin impedimentos. La adhocracia se caracteriza por ser una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento; una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados sobre la base del mercado para la realización de su trabajo; un uso de dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua. Innovar significa romper con las pautas establecidas. Así pues, la organización innovadora no puede contar con ninguna forma de normalización para su coordinación. **DE LA U-FORM A LA N-FORM.** La **U-form** o forma unitaria-simple se desarrolló ampliamente en el mundo empresarial a finales del XIX. Se trata de una configuración cuyo diseño organizativo se basa en una estructura organizativa funcional. Hasta entonces, las empresas se organizaban con una estructura más sencilla, de tipo jerárquico-simple piramidal, en la que solo existía la dirección y los trabajadores, sin ningún tipo de agrupación departamental. Con el estudio de los beneficios de la especialización y con el crecimiento de la empresa, surge la necesidad de cambiar a un modelo más eficiente que aprovecha la división del trabajo y la especialización, consiguiendo así obtener economías de escala y una mayor eficiencia. - Estructura organizada por funciones o multifuncional, ya que la actividad económica que realiza la empresa se organiza según las funciones directivas clásicas, como producción, ventas o contabilidad. - Jerarquía piramidal, es decir, con varios niveles en la jerarquía, donde la cúpula directiva está formada por un número reducido de personas, que a su vez supervisan a los directivos de nivel medio, y donde la autoridad fluye en forma descendente. - Alto grado de centralización. El principio de unidad de mando cobra aquí toda su relevancia. - Estructura altamente burocratizada. - Aprovecha las ventajas derivadas de las economías de escala y de la división del trabajo. - Se trata de empresas productoras de un producto único. - Normalmente, el tamaño de estas empresas es un tamaño medio. Ante las nuevas perspectivas de crecimiento y los problemas que la configuración simple implica para empresas más diversificadas o presentes en más mercados, se presenta la **M-form** o forma múltiple o multidivisional, como una alternativa y una respuesta a los problemas planteados. Su nacimiento se produjo en EEUU en la década de 1880. Los primeros signos se asocian al desarrollo de la ferrocarril y las comunicaciones en ese país, lo que permitió separar la estructura jerárquica y el staff de apoyo. Se organizaban de esta manera las operaciones relacionadas con su principal actividad en divisiones geográficamente separadas, y una oficina central con sus departamentos de apoyo. **N-form** (new form) se considera más apropiada para el desarrollo del conocimiento que la forma multidivisional y se aparta de la lógica tradicional de una estructura altamente jerarquizada. Por ello se le denomina nueva forma, para alejarla y contraponerla a la M-form. Al contrario que esta última, la lógica subyacente a la N-forma es la combinación y no la división. Facilita la combinación del conocimiento a través de la formación de grupos temporales de individuos. La lógica de esta forma es poner en combinación las actividades, personas y procesos, más que dividirlos en partes separadas. Grupos temporales (constelaciones de trabajo). No se trata de estructuras cerradas y permanentes, sino que los individuos van cambiando de grupo y actividad según la tarea que hay que realizar en cada momento. Dirección catalizadora: las funciones principales serían de monitor y asignador de recursos. Corporación centrada en campos, actividades y negocios con un elevado potencial para combinar sus recursos, creando partes independientes. Heterarquía, como estructura opuesta a la jerárquica. El control del conocimiento en la empresa se dispersa entre los diferentes miembros, se fomenta la participación, la comunicación y el diálogo. **ETAPAS DEL DESARROLLO ESTRUCTURAL.** A medida que crecen las organizaciones atraviesan transiciones estructurales, que podemos concretar en cinco etapas: 1.

**Estructura artesanal.** En esta etapa existe un solo grupo y su organización es de carácter informal. La mayor parte de la coordinación se consigue recurriendo a la normalización de habilidades (el resultado de una preparación mediante el aprendizaje), siendo coordinadas las interdependencias restantes mediante la adaptación mutua. El componente administrativo es pequeño y no elaborado, integrado por unos cuantos directivos que trabajan junto a los operarios.

2. **Estructura empresarial.** Esta etapa conlleva una división vertical del trabajo, en la que el empresario se responsabiliza de tomar decisiones importantes, coordinando a continuación su ejecución mediante la supervisión directa. La estructura permanece, no obstante, informal y orgánica, rechazando la formalización. Carece de tecnoestructura y de jerarquía de línea media dignas de mención.

3. **Estructura burocrática.** La transición a la estructura burocrática parece iniciarse con la especialización del trabajo, procediendo del modo siguiente: la especialización requiere la definición de la jerarquía de autoridad para que pueda introducirse la coordinación mediante la supervisión directa; a medida que se especializa más el trabajo y crecen las unidades, la organización recurre a la normalización para su coordinación. Ello introduce una importante división del trabajo administrativo, separando el diseño de la tarea y la supervisión de la misma, añadiéndose, por tanto, una tecnoestructura para planificar y formalizar el trabajo.

4. **Estructura divisional.** Cuando las organizaciones siguen creciendo, diversificando sus líneas de productos y extendiéndose geográficamente, las organizaciones pasan a una nueva etapa, en la que la agrupación en base al mercado se sitúa al nivel más elevado de la estructura. La enorme burocracia funcional se divide en distintas entidades o divisiones, cada una de las cuales se organiza según el modelo burocrático anterior. La sede central coordina sus actividades principalmente por medio de un sistema impersonal de control del rendimiento, ocupándose de introducir nuevas divisiones para atender a nuevos mercados y de suprimir a las que no funcionan con éxito.

5. **Estructura matricial.** Algunas organizaciones deciden inclinarse por dos o más bases de agrupación simultáneas, efectuando así una transición de la forma divisional a la matricial.