

Tema 9. LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

1. Introducción
2. La estructura simple
3. La burocracia maquinal
4. La burocracia profesional
5. La forma divisional
6. La adhocracia

Tema 9. LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

1. Introducción

Las configuraciones elementales

Configuración	Mecanismo coord.	Parte fundamental
Estructura simple	Supervisión directa	Ápice estratégico
Burocracia maquinal	Normalización de procesos	Tecnoestructura
Burocracia profesional	Normalización de habilidades	Núcleo de operaciones
Forma divisional	Normalización de productos	Línea media
Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de apoyo

Tema 9. LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

2. La estructura simple

⇒ Características

- Componentes: ápice y núcleo de operaciones (estructura muy plana)
- Poca división del trabajo, escaso empleo de la planificación
- Típico de: organizaciones pequeñas y/o recientes
- Mecanismo de coordinación: supervisión directa

⇒ Ventajas

- Estrecha identificación del personal con los objetivos
- Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios en el entorno

⇒ Inconvenientes

- Confusión entre decisiones estratégicas y operativas
- Fragilidad: excesiva dependencia del director
- Riesgo elevado de desaparición

Tema 9. LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

3. La burocracia maquinal

⇒ Características

- Trabajo del núcleo de operaciones muy repetitivo y normalizado
- División y especialización del trabajo muy elevada
- Mecanismo de coordinación: normalización de procesos
- Parte más importante: la tecnoestructura

⇒ Ventajas

- Gran estabilidad de la organización
- Alta eficacia para la producción seriada (ganancias en productividad)
- Permite organizaciones de gran tamaño

⇒ Inconvenientes

- Rigidez: resistencia frente al cambio
- Dificultades de adaptación al entorno
- Problemas para hacer frente a los imprevistos

Tema 9. LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

4. La burocracia profesional

⇒ Características

- Trabajo del núcleo de operaciones muy estable y repetitivo
- Comportamiento muy complejo: no pueden preverse todas las situaciones.
- Mecanismo de coordinación: normalización de habilidades
- Parte más importante: núcleo de operaciones y staff

⇒ Ventajas

- Alta eficacia para la producción personalizada
- Permite organizaciones de gran tamaño (descentralización)
- Facilidad para desenvolverse en entornos complejos

⇒ Inconvenientes

- Inestabilidad: tendencia del núcleo de operaciones a hacerse con el control.
- Tendencia al descontrol

Tema 9. LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

5. La forma divisional

⇒ Características

- Es realmente una agrupación de agrupaciones (estructura superpuesta).
- Característica de las grandes organizaciones
- Mecanismo de coordinación: normalización de resultados
- Parte más importante: línea media

⇒ Ventajas

- Alta autonomía de las divisiones: adaptabilidad a las condiciones del mercado.
- Permite dispersar el riesgo

⇒ Inconvenientes

- Pérdida de objetivos comunes: riesgo de descoordinación entre divisiones
- Tendencia a que la sede central se inmiscuya en el funcionamiento de las divisiones.

Tema 9. LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

6. La adhocracia

⇒ Características

- Estructura poco definida (la antiestructura)
- Gran especialización horizontal y elevada preparación previa: trabajos de profesionales.
- Mecanismo de coordinación: adaptación mutua
- Parte más importante: núcleo de operaciones/staff de apoyo

⇒ Ventajas

- Elevada flexibilidad: idónea para la creación de innovaciones
- Capaz de desenvolverse en entornos dinámicos y complejos

⇒ Inconvenientes

- Posible confusión y ambigüedad. Relaciones de autoridad y jerarquía difusas.
- Generación de conflictos con organizaciones competidoras
- Pérdidas de eficiencia

Tema 9. LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

