



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Organización de Empresas

Temario de la asignatura

Ismael Sallami Moreno

Recursos Ingeniería Informática y Ade

Licencia

Este trabajo está bajo una Licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0.

Permisos: Se permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.

Condiciones: Es necesario dar crédito adecuado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. No se permite usar el material con fines comerciales ni distribuir material modificado.



Organización de Empresas

Ismael Sallami Moreno

<https://elblogdeismael.github.io>

Índice general

1	La organización. Conceptos básicos	9
1.1	Definición	9
1.2	Por qué existen las organizaciones	9
1.3	La división del trabajo	10
1.4	Estructura organizativa	10
1.5	Estructura formal e informal	11
1.6	El diseño organizativo	11
1.7	Eficacia, eficiencia y efectividad	11
2	Los mecanismos de coordinación y las partes de la organización	13
2.1	Los mecanismos de coordinación	13
2.2	Las partes de la organización	14
2.3	Cada configuración tiene su parte dominante	16
3	La organización como un sistema de flujos	17
3.1	Cinco visiones de la misma organización	17
3.2	Sistema de autoridad formal	17
3.3	Sistema de flujos regulados	17
3.4	Sistema de comunicación informal	18
3.5	Constelaciones de trabajo	18
3.6	Proceso de decisión <i>ad hoc</i>	18
3.7	Para qué sirven las cinco juntas	19
4	Los parámetros de diseño (I): diseño de puestos	21
4.1	Especialización del puesto	21
4.2	Formalización del comportamiento	22
4.3	Preparación y adoctrinamiento	23

4.4	Los tres parámetros son sustitutivos	23
5	Los parámetros de diseño (II): diseño de la superestructura	25
5.1	Agrupación de unidades	25
5.2	Bases de agrupación	25
5.3	Tamaño de la unidad	27
6	Los parámetros de diseño (III): diseño de vínculos laterales	29
6.1	Sistemas de planificación y control	29
6.2	Dispositivos de enlace	30
6.3	Cómo se combinan los parámetros	31
6.4	Qué falla en la práctica	31
7	Los parámetros de diseño (IV): diseño del sistema decisor	33
7.1	Qué es centralizar	33
7.2	El poder no está en un solo punto de la decisión	33
7.3	Descentralización vertical y horizontal	34
7.4	La descentralización y los demás parámetros	34
7.5	Centralización, descentralización y tamaño	35
8	Los factores de contingencia	37
8.1	La hipótesis de la contingencia	37
8.2	Edad y tamaño	37
8.3	Sistema técnico	38
8.4	Entorno	38
8.5	Poder	39
8.6	Cómo se usa este tema	39
9	La estructura simple	41
9.1	Descripción	41
9.2	Condiciones en las que aparece	41
9.3	Ventajas	42
9.4	Problemas	42
9.5	La transición	42
10	La burocracia maquinal	43

10.1 Descripción	43
10.2 Condiciones en las que aparece	43
10.3 Ventajas	44
10.4 Problemas	44
10.5 La obsesión por el control	44
10.6 Variantes	45
11 La burocracia profesional	47
11.1 Descripción	47
11.2 El proceso de encasillamiento	47
11.3 Condiciones en las que aparece	47
11.4 Las dos jerarquías paralelas	48
11.5 Ventajas	48
11.6 Problemas	48
11.7 El error de tratarla como una burocracia maquinal	49
12 La organización misionaria	51
12.1 Descripción	51
12.2 La ideología	51
12.3 Rasgos de la misión	51
12.4 Condiciones en las que aparece	52
12.5 Formas híbridas	52
12.6 Ventajas	52
12.7 Problemas	53
12.8 Lo que aporta al análisis	53
13 La forma divisional	55
13.1 Descripción	55
13.2 Qué hace la sede	55
13.3 Condiciones en las que aparece	56
13.4 Ventajas	56
13.5 Problemas	56
13.6 La tensión permanente	57

14 La adhocracia	59
14.1 Descripción	59
14.2 Por qué no puede ser burocrática	59
14.3 Dos variantes	59
14.4 Condiciones en las que aparece	60
14.5 Ventajas	60
14.6 Problemas	60
14.7 Las seis configuraciones, juntas	61
15 Prácticas y trabajo final	63
15.1 Cómo se analiza un caso	63
15.2 Errores frecuentes al analizar	64
15.3 El trabajo final	64
15.4 El taller	65
15.5 Lo que ya publica esta ficha	65

La organización. Conceptos básicos

Tema 1 del programa. Qué es una organización, por qué existe y qué se está diseñando cuando se diseña su estructura.

1.1 Definición

Una **organización** es un conjunto de personas que dividen un trabajo entre sí y lo coordinan para alcanzar un fin común. Los tres elementos de la definición son los que sostienen toda la asignatura:

Elemento	Qué implica
Un fin común	hay un objetivo que ninguno alcanzaría por separado
División del trabajo	cada persona hace una parte, no el todo
Coordinación	las partes se ajustan entre sí para que el resultado sirva

La división del trabajo crea el problema y la coordinación es la respuesta. Toda la asignatura es el desarrollo de esa frase: cuanto más se divide, más hace falta coordinar, y las formas de coordinar acaban determinando la forma de la organización.

1.2 Por qué existen las organizaciones

No es evidente que las personas tengan que agruparse para producir. La respuesta tiene dos partes que se complementan.

La especialización aumenta la productividad. Repetir una tarea desarrolla destreza, evita el tiempo perdido en cambiar de actividad y permite invertir en herramientas y en formación para esa tarea concreta. Es el argumento clásico desde la fábrica de alfileres de Adam Smith.

Coordinar dentro cuesta menos que coordinar fuera. Todo lo que hace una empresa podría hacerse contratando en el mercado a proveedores independientes. Si no se hace es porque usar el mercado tiene costes propios: buscar proveedor, negociar el precio, redactar el contrato, vigilar que se cumpla y litigar cuando no se cumple. La organización sustituye una relación de contrato por una de autoridad, y aparece cuando eso resulta más barato.

De ahí sale el criterio de dónde poner el límite de la empresa:

Situación	Qué conviene
La transacción es puntual y el producto está normalizado	contratar fuera
Hay que invertir en activos específicos para esa relación	integrar dentro
El resultado es difícil de medir o de verificar	integrar dentro
La relación se repite y exige adaptación continua	integrar dentro

La tercera fila explica por qué se contrata fuera la limpieza y se mantiene dentro el desarrollo del producto: la primera se comprueba mirando, y la segunda no.

1.3 La división del trabajo

Se produce en dos direcciones, y conviene distinguirlas porque las dos vuelven en el tema 4.

- **División horizontal:** cuántas tareas distintas hace cada persona. Muy dividida, cada uno hace pocas tareas y muy repetidas.
- **División vertical:** cuánto control tiene sobre su propio trabajo. Muy dividida, uno decide y otro ejecuta.

Las dos son independientes. Un cirujano tiene el trabajo muy especializado en horizontal —hace una gama estrecha de intervenciones— y nada en vertical, porque decide él cómo hacerlas. Un operario de cadena está especializado en las dos: hace una tarea y no decide cómo.

1.4 Estructura organizativa

La **estructura** es el resultado de dividir el trabajo en tareas distintas y después coordinarlas. Se describe con tres rasgos:

Rasgo	Pregunta que responde
Complejidad	¿cuántas unidades y niveles distintos hay?
Formalización	¿cuánto del comportamiento está escrito en normas?
Centralización	¿dónde se toman las decisiones?

La **complejidad** crece en horizontal —número de puestos y unidades distintas—, en vertical —número de niveles jerárquicos— y en el espacio —número de emplazamientos—. Más complejidad significa más necesidad de coordinar, así que la complejidad se paga.

La **formalización** es el grado en que el comportamiento está previsto por escrito: procedimientos, manuales, formularios. Reduce la variabilidad y la necesidad de supervisar, y a cambio quita margen para responder a lo imprevisto.

La **centralización** es la concentración del poder de decisión. Una organización está centralizada si las decisiones se toman en un punto, y descentralizada si el poder está repartido. El tema 7 la desarrolla, porque no es una escala sino varias.

1.5 Estructura formal e informal

La **estructura formal** es la que está establecida de forma deliberada: el organigrama, los procedimientos, la descripción de los puestos. La **informal** es la red de relaciones que surge por sí sola: quién consulta a quién, quién tiene influencia sin tener el cargo, por dónde circula de verdad la información.

Las dos existen siempre, y la informal no es un defecto de la formal:

- **Cubre lo que la formal no previó.** Ningún procedimiento cubre todos los casos, y trabajar exactamente según la norma es una forma conocida de paralizar una organización.
- **Es más rápida.** La información sube y baja por la jerarquía con retraso y filtrada; por la red informal circula directa.
- **Puede oponerse a los objetivos.** Un grupo puede fijar por su cuenta un ritmo de trabajo por debajo del posible, y hacerlo cumplir con presión entre iguales.

El organigrama, por tanto, dice **quién manda sobre quién** y no dice quién habla con quién ni dónde está el poder real. Es información útil y parcial.

1.6 El diseño organizativo

Diseñar una organización es tomar decisiones sobre su estructura: dividir el trabajo de una manera concreta y elegir los mecanismos para coordinarlo. Las decisiones se agrupan en cuatro bloques, que son los temas 4 a 7:

Bloque	Decisiones	Tema
Diseño de puestos	especialización, formalización, formación y adoctrinamiento	4
Diseño de la superestructura	agrupación de unidades y tamaño de cada una	5
Diseño de vínculos laterales	sistemas de planificación y control, dispositivos de enlace	6
Diseño del sistema decisor	descentralización vertical y horizontal	7

Y el diseño no se hace en el vacío. Los **factores de contingencia** del tema 8 —edad, tamaño, sistema técnico, entorno y poder— condicionan qué configuraciones son viables. La tesis de la asignatura es que los parámetros de diseño no se eligen uno a uno, sino que se agrupan en unas pocas **configuraciones** coherentes, que son los temas 9 a 14.

1.7 Eficacia, eficiencia y efectividad

Tres palabras que se usan como sinónimos y no lo son:

Término	Qué mide	Pregunta
Eficacia	el logro del objetivo	¿se ha conseguido?
Eficiencia	la relación entre resultado y recursos	¿a qué coste?

Término	Qué mide	Pregunta
Efectividad	el impacto real sobre la finalidad última	¿ha servido de algo?

Una organización puede ser eficaz y no eficiente —cumple, y gastando de más—, o eficiente y no eficaz —consume poco y no llega—. El diseño organizativo busca las dos a la vez, y buena parte de las decisiones de los temas siguientes son compromisos entre ellas: la formalización gana eficiencia y pierde capacidad de respuesta.

El planteamiento general de la asignatura sigue a Sánchez et al., 2025, y el marco de la estructuración de las organizaciones sobre el que se construye, a Mintzberg, 2009. Los conceptos generales de teoría de la organización están en Hodge et al., 1998 y Bueno Campos, 1996.

Los mecanismos de coordinación y las partes de la organización

Tema 2 del programa. Las seis formas de coordinar el trabajo y las cinco partes en que se divide cualquier organización.

2.1 Los mecanismos de coordinación

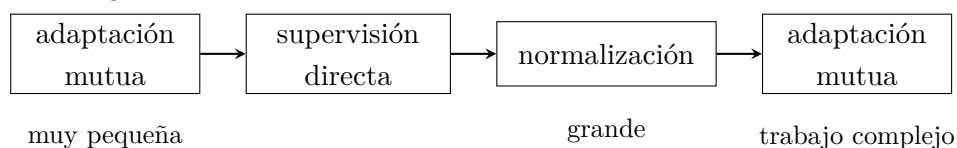
Dividido el trabajo, hay que volver a juntarlo. Hay seis maneras de hacerlo, y cualquier organización usa varias a la vez.

Mecanismo	Cómo coordina	Quién controla
Adaptación mutua	comunicación informal entre los que hacen el trabajo	el operario
Supervisión directa	una persona da instrucciones y vigila	el jefe
Normalización de procesos	se especifica cómo se hace el trabajo	el analista
Normalización de resultados	se especifica qué hay que conseguir	el analista
Normalización de habilidades	se especifica qué formación hace falta	quien forma, fuera
Normalización de las normas	se comparten los valores y las creencias	la propia organización

La columna de la derecha es lo importante: al pasar de un mecanismo al siguiente, el control del trabajo se aleja de quien lo ejecuta. Y en los dos últimos sale de la organización, porque la formación y los valores se adquieren antes de entrar.

2.1.1 El orden de aparición

Al crecer una organización, los mecanismos se suceden en este orden:



Dos personas se coordinan hablando. Cinco necesitan a alguien que reparta. Cincuenta necesitan procedimientos. Y cuando el trabajo se vuelve tan complejo que no se puede normalizar —investigación,

proyectos únicos— se vuelve a la adaptación mutua, ahora sobre un trabajo mucho más difícil que el del principio.

2.1.2 Cuándo usar cada uno

Adaptación mutua. Coordinación por comunicación directa, sin que nadie mande. Sirve para el trabajo muy simple —dos personas moviendo un mueble— y para el muy complejo, donde nadie sabe de antemano qué hay que hacer. Su límite es el número de personas: los canales de comunicación crecen como $n(n-1)/2$, así que con veinte personas hay 190 relaciones posibles y la coordinación informal se rompe.

Supervisión directa. Una persona asume la responsabilidad del trabajo de otras, les da instrucciones y controla lo que hacen. Su límite es el **ámbito de control**: cuántos subordinados puede atender un jefe. Superado, hay que añadir otro nivel, y así aparece la jerarquía.

Normalización de procesos. El contenido del trabajo se especifica de antemano: qué pasos, en qué orden, con qué medios. Es el mecanismo de la cadena de montaje y del procedimiento administrativo. Exige un trabajo estable y repetitivo, y quien lo diseña no es quien lo ejecuta.

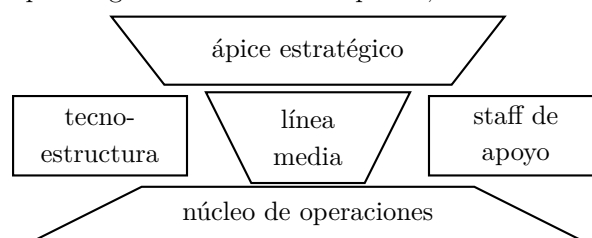
Normalización de resultados. Se fija lo que hay que conseguir y se deja libre el cómo: cuota de ventas, plazo de entrega, margen de la división. Es el mecanismo de la dirección por objetivos y el que sostiene la forma divisional del tema 13.

Normalización de habilidades. Cuando ni el proceso ni el resultado se pueden especificar, se normaliza a la persona: se exige una formación que garantiza que sabrá qué hacer. Un cirujano y un anestesiista coordinan una operación casi sin hablar, porque los dos saben lo que el otro va a hacer. La normalización ocurrió años antes, en la facultad.

Normalización de las normas. Los miembros comparten unas creencias y de ahí sale el comportamiento coordinado. Es el mecanismo de la organización misionaria del tema 12, y aparece como refuerzo en muchas otras.

2.2 Las partes de la organización

Mintzberg describe cualquier organización con cinco partes, más la ideología que las envuelve.



Parte	Quién es	Qué hace
Núcleo de operaciones	los que producen	fabrican el producto o prestan el servicio
Ápice estratégico	la alta dirección	responde de la organización entera ante el exterior
Línea media	mandos intermedios	enlaza el ápice con el núcleo por la cadena de autoridad
Tecnoestructura	analistas	normalizan el trabajo de los demás; no lo hacen ellos

Parte	Quién es	Qué hace
Staff de apoyo	servicios internos	prestan servicios ajenos al flujo de trabajo
Ideología	—	las tradiciones y creencias que distinguen a esta organización

2.2.1 Núcleo de operaciones

Es el corazón: los operarios de la fábrica, los profesores de la universidad, los médicos del hospital. Cuatro funciones: asegurar los insumos, transformarlos, distribuir la salida y mantener el proceso. Como es donde se hace el trabajo esencial, es también donde la organización más protege del ajuste externo, normalizándolo cuanto puede.

2.2.2 Ápice estratégico

Tres bloques de trabajo:

- **Supervisión directa** de la organización: asignar recursos, resolver conflictos, nombrar a las personas, controlar el rendimiento.
- **Relación con el entorno**: informar, negociar, representar, atender a quienes tienen influencia sobre la organización.
- **Estrategia**: interpretar el entorno y decidir cómo la organización se ajusta a él.

Su trabajo se caracteriza por la ausencia de repetición y por la ambigüedad: por eso el mecanismo dominante entre sus miembros es la adaptación mutua.

2.2.3 Línea media

Une el ápice con el núcleo por una cadena de mandos con autoridad formal. Existe porque la supervisión directa tiene un límite de ámbito de control: si el ápice no puede supervisar a todos, hacen falta escalones.

Cada mando intermedio hace hacia abajo lo que el ápice hace con toda la organización, y hacia arriba recoge información agregada. Ese doble papel lo convierte en el punto donde la información se filtra dos veces, y explica por qué las malas noticias tardan en subir.

2.2.4 Tecnoestructura

Analistas que **normalizan el trabajo de otros**: ingenieros de métodos que diseñan procesos, planificadores que fijan resultados, formadores que normalizan habilidades. No participan en el flujo de trabajo; lo hacen más eficaz cambiando el de los demás.

Su interés está en normalizar más, porque de ahí viene su poder. Eso los enfrenta de forma natural con el núcleo de operaciones cuando este es profesional y quiere decidir por sí mismo.

2.2.5 Staff de apoyo

Unidades que prestan servicios al margen del flujo de trabajo: asesoría jurídica, relaciones públicas, cafetería, mantenimiento del edificio. La diferencia con la tecnoestructura es clara: **el staff de apoyo hace un trabajo propio, la tecnoestructura cambia el de otros**.

Muchas de estas funciones podrían contratarse fuera, y que estén dentro suele responder a la lógica del tema 1: se integra lo que interesa controlar de cerca o tener disponible sin negociación.

2.2.6 Ideología

No es una parte con personas propias, sino el conjunto de creencias que envuelve a todas y las distingue de otra organización que hiciera lo mismo. Cuando es fuerte sostiene la coordinación sin necesidad de jerarquía ni de normas, y ese caso extremo es la organización misionaria.

2.3 Cada configuración tiene su parte dominante

Es el resultado que enlaza este tema con los temas 9 a 14. Cada configuración se reconoce por qué parte tira de ella y qué mecanismo predomina:

Configuración	Parte dominante	Mecanismo
Estructura simple	ápice estratégico	supervisión directa
Burocracia maquinal	tecnoestructura	normalización de procesos
Burocracia profesional	núcleo de operaciones	normalización de habilidades
Forma divisional	línea media	normalización de resultados
Adhocracia	staff de apoyo	adaptación mutua
Organización misionaria	ideología	normalización de las normas

La tabla se lee en las dos direcciones: si se sabe qué parte tiene el poder, se sabe hacia qué configuración empuja la organización, y al revés.

La descripción de los mecanismos y de las partes sigue a Mintzberg, 2009 y a Sánchez et al., 2025; la revisión posterior del propio autor está en Mintzberg, 2023.

La organización como un sistema de flujos

Tema 3 del programa. El organigrama solo enseña la autoridad formal. Hay otras cuatro maneras de mirar la misma organización, y las cinco a la vez son la descripción completa.

3.1 Cinco visiones de la misma organización

Visión	Qué muestra	Qué esconde
Autoridad formal	quién manda sobre quién	por dónde circula el trabajo
Flujos regulados	los circuitos normalizados	lo que se resuelve por fuera
Comunicación informal	quién habla con quién de verdad	quién responde de qué
Constelaciones de trabajo	los grupos que deciden juntos	la jerarquía
Proceso de decisión <i>ad hoc</i>	cómo se toma una decisión concreta	la rutina

Ninguna es la verdadera. La organización es todas a la vez, y un problema de diseño suele estar en la distancia entre dos de ellas.

3.2 Sistema de autoridad formal

Es el organigrama: la cadena de mando y la agrupación de unidades. Dice cuatro cosas, y solo cuatro:

- qué puestos existen,
- cómo se agrupan en unidades,
- por dónde pasa la autoridad formal,
- cuántos niveles hay.

Y calla las otras tres visiones. Por eso el organigrama es útil para saber a quién reclamar y engañoso para saber cómo funciona algo.

3.3 Sistema de flujos regulados

Los circuitos normalizados por los que discurren el trabajo, el control y la información. Son tres, y van en direcciones distintas.

Flujo de trabajo de operaciones. Recorre el núcleo horizontalmente: entrada, transformación, salida. Es el que produce, y todo lo demás existe para sostenerlo.

Flujo de control. Sube y baja por la jerarquía, y son dos flujos opuestos:

Dirección	Qué lleva
Descendente	órdenes, presupuestos, objetivos, instrucciones
Ascendente	información de rendimiento, informes, excepciones

El ascendente es el que más se distorsiona. Cada nivel resume lo que recibe, y al resumir elige; las malas noticias se suavizan en cada escalón porque quien las pasa responde de ellas. Es la razón por la que el ápice de una organización muy alta se entera tarde de los problemas.

Flujo de información y decisión de staff. Une la tecnoestructura y el staff de apoyo con la línea, en horizontal: informes, asesoramiento, propuestas.

3.4 Sistema de comunicación informal

La red real de comunicación, la del tema 1. Existe porque la formal es incompleta y lenta, y se organiza alrededor de dos figuras:

- El **centro neurálgico**: la persona que concentra información que otros necesitan, tenga o no cargo para ello. La secretaria de una dirección suele serlo.
- El **enlace**: quien conecta dos grupos que no se comunican entre sí. Su poder no viene de mandar, sino de ser el único camino.

Una organización con muchos enlaces informales funciona pese a una estructura formal mala. Y cuando se reorganiza sin verlos, se rompe lo que la sostenía.

3.5 Constelaciones de trabajo

La organización real no se comporta como una pirámide sino como un conjunto de **grupos casi independientes** que trabajan sobre decisiones de un mismo tipo. Cada constelación reúne a personas de distintos niveles y unidades, y resuelve dentro lo que le compete.

En una fábrica, por ejemplo, hay una constelación de producción —jefes de planta, ingenieros de proceso, encargados—, otra financiera y otra comercial. Sus miembros no coinciden con las cajas del organigrama, y la coordinación entre constelaciones es más difícil que dentro de cada una.

La consecuencia práctica es que **el trabajo horizontal es el que peor previsto está**, y de ahí salen los dispositivos de enlace del tema 6.

3.6 Proceso de decisión *ad hoc*

La quinta visión sigue **una decisión concreta** desde que aparece hasta que se ejecuta, y muestra que el recorrido no respeta ni el organigrama ni los circuitos.

Sus fases:

Fase	Qué ocurre
Identificación	alguien detecta el problema y lo reconoce como tal
Diagnóstico	se recoge información y se acota

Fase	Qué ocurre
Desarrollo	se busca una solución existente o se diseña una nueva
Selección	se criba, se evalúa y se autoriza
Ejecución	se pone en marcha

La decisión se detiene y retrocede: una alternativa se descarta y se vuelve al desarrollo, la autorización obliga a rehacer el diagnóstico. Y no la lleva un puesto, sino un conjunto de personas que se van sumando según lo que haga falta.

Dos rasgos importan para el diseño:

- **Quién decide y quién autoriza suelen ser distintos.** El tema 7 lo desarrolla: tener poder para elegir no es lo mismo que tener poder para aprobar.
- **Cuanto más suba la decisión, más tarda y menos contexto tiene quien la toma.** Ese es el argumento a favor de descentralizar.

3.7 Para qué sirven las cinco juntas

Cada visión encuentra un tipo distinto de problema:

Síntoma	Dónde mirar
Nadie responde de un asunto	autoridad formal
El trabajo se detiene entre unidades	flujos regulados
La información llega tarde o deformada	comunicación informal
Dos áreas deciden en sentidos opuestos	constelaciones de trabajo
Una decisión sencilla tarda meses	proceso de decisión <i>ad hoc</i>

Y explica por qué reorganizar dibujando un organigrama nuevo casi nunca resuelve nada: cambia la primera visión y deja las otras cuatro como estaban.

La descripción de los cinco sistemas de flujos sigue a Mintzberg, 2009, con el desarrollo de Sánchez et al., 2025. El tratamiento de los procesos de decisión y del poder está en Mintzberg, 1992 y Daft, 2005.

Los parámetros de diseño (I): diseño de puestos

Tema 4 del programa. El primer bloque de decisiones: qué hace cada persona, cuánto está escrito y qué se le exige saber antes de entrar.

Son tres parámetros: especialización, formalización y formación con adoctrinamiento.

4.1 Especialización del puesto

Cuántas tareas contiene un puesto y cuánto control tiene su ocupante sobre ellas. Las dos dimensiones del tema 1:

	Poca especialización vertical	Mucha especialización vertical
Poca horizontal	trabajo directivo	puesto en ampliación, aún supervisado
Mucha horizontal	trabajo profesional	trabajo no cualificado

Las cuatro casillas se reconocen: el directivo hace de todo y decide; el profesional hace poco y decide; el operario de cadena hace poco y no decide; y la casilla restante es la de un puesto al que se le han añadido tareas sin darle autonomía, que es un arreglo a medias y suele fracasar.

4.1.1 Qué gana y qué pierde la especialización

Gana	Pierde
destreza por repetición	motivación y sentido del trabajo
menos tiempo perdido en cambiar de tarea	flexibilidad ante lo imprevisto
formación más corta y más barata	calidad, cuando nadie ve el conjunto
permite mecanizar	más coste de coordinación

La última fila es la que se olvida: dividir mucho el trabajo traslada coste al sistema de coordinación. Un proceso partido en veinte puestos exige veinte enlaces que antes no existían.

4.1.2 Ampliación y enriquecimiento

Cuando la especialización se lleva demasiado lejos aparecen absentismo, rotación y defectos de calidad. Las dos respuestas:

- **Ampliación horizontal:** se añaden tareas del mismo nivel. El operario hace tres operaciones en vez de una. El trabajo es más variado y sigue sin decidirse.
- **Enriquecimiento vertical:** se devuelve control. El operario planifica su ritmo, ajusta la máquina y comprueba su propia calidad.

El enriquecimiento cambia más y cuesta más: exige formación, y quita trabajo a la supervisión y a la tecnoestructura, que no suelen apoyarlo. Y no siempre compensa: si el trabajo es realmente simple y la persona no busca autonomía en él, ampliar añade coste sin ganancia.

4.2 Formalización del comportamiento

En qué medida el comportamiento en el puesto está especificado por escrito. Tres vías:

Vía	Cómo	Ejemplo
Por el puesto	se describen las tareas y los pasos	manual de procedimiento
Por el flujo de trabajo	las instrucciones acompañan al objeto	orden de trabajo, ficha de paciente
Por reglas	normas generales aplicables a todos	reglamento interno, código de conducta

4.2.1 Por qué se formaliza

- **Reducir la variabilidad.** Es la razón principal, y es la que hace que las aerolíneas tengan listas de comprobación.
- **Coordinar con precisión.** Cuando el trabajo de uno depende exactamente de cuándo termina el de otro.
- **Ser justo.** Aplicar la misma norma a todos protege al cliente y al trabajador frente a la arbitrariedad.
- **Por rutina.** Formalizar da poder a la tecnoestructura, y las organizaciones formalizan a veces más de lo que su trabajo necesita.

4.2.2 Qué cuesta

La **burocracia** en sentido técnico —una organización con el comportamiento muy formalizado— tiene efectos previsibles:

- El objetivo se desplaza: cumplir la norma sustituye al fin que la norma servía.
- Lo imprevisto no tiene respuesta, porque no hay procedimiento y nadie tiene autoridad para inventarlo.
- La respuesta al cliente empeora justo en los casos que no encajan.

La regla que sale de ahí: **se formaliza el trabajo estable y repetitivo, y no el que cambia.** Formalizar trabajo variable produce procedimientos que se incumplen, que es peor que no tenerlos, porque además enseña que las normas son opcionales.

Y la formalización se concentra en el núcleo de operaciones. Sube poco por la jerarquía: cuanto más arriba, más ambiguo es el trabajo y menos se puede escribir.

4.3 Preparación y adoctrinamiento

Cuando ni el proceso ni el resultado se pueden especificar, se normaliza a la persona.

Preparación es la enseñanza de los conocimientos y destrezas del puesto. Cuando es larga y ocurre **fuera** de la organización —universidad, colegio profesional— produce el trabajo profesional: el que llega ya sabe qué hacer, y la organización no necesita decírselo.

De ahí un intercambio que reaparece en el tema 11: la organización ahorra supervisión y normas, y a cambio pierde control sobre cómo se hace el trabajo, porque los criterios los fija la profesión y no ella.

Adoctrinamiento es la transmisión de las normas y valores de la organización. Se hace con la acogida de los nuevos, con la rotación por puestos, con los ritos y con los símbolos.

	Preparación	Adoctrinamiento
Qué transmite	conocimientos y destrezas	valores y lealtad
Dónde ocurre	fuera, sobre todo	dentro
Qué normaliza	habilidades	normas

Se usa donde el fallo es caro o la supervisión imposible: destinos remotos, misiones largas, organizaciones cuya identidad es su producto. Llevado al extremo es el mecanismo dominante de la organización misionaria del tema 12.

4.4 Los tres parámetros son sustitutivos

Es la conclusión práctica del tema: las tres decisiones cubren la misma necesidad —que el trabajo salga como debe— y **subir una permite bajar las otras**.

Si el trabajo se controla por...	Entonces
formalización	hace falta poca formación previa y mucha supervisión de la norma
preparación	hace falta poca formalización y poca supervisión
supervisión directa	hace falta poca formalización y poca preparación

Una fábrica formaliza y no exige formación previa. Un hospital exige formación y apenas formaliza el trabajo clínico. Las dos funcionan; lo que no funciona es mezclarlas al azar. Aplicar procedimientos detallados a un trabajo profesional produce el conflicto característico entre tecnoestructura y núcleo de operaciones que el tema 11 describe.

El desarrollo de los parámetros de diseño de puestos sigue a Mintzberg, 2009 y a Sánchez et al., 2025; el tratamiento del enriquecimiento del trabajo y sus efectos, a Daft, 2005 y Navío Marco y Solorzano García, 2022.

Los parámetros de diseño (II): diseño de la superestructura

Tema 5 del programa. Cómo se agrupan los puestos en unidades y de qué tamaño es cada una.

5.1 Agrupación de unidades

Agrupar es la forma de introducir supervisión directa y jerarquía. Tiene cuatro efectos, y son los que hacen que la elección importe:

Efecto	Qué produce
Supervisión común	un jefe responde del conjunto
Recursos compartidos	presupuesto, instalaciones y personal comunes
Medida común del rendimiento	se puede evaluar a la unidad entera
Adaptación mutua dentro	los miembros se comunican y coordinan solos

El cuarto es el decisivo: **la agrupación fomenta la coordinación dentro de la unidad y la dificulta entre unidades**. Todo lo que se mete en la misma caja se coordina fácil; todo lo que queda fuera pasa a necesitar los dispositivos del tema 6. Por eso agrupar no es organizar el organigrama: es elegir qué problemas de coordinación se quiere tener.

5.2 Bases de agrupación

Base	Se agrupa por	Ejemplo
Conocimientos y habilidades	lo que sabe la persona	departamento de cirugía
Proceso de trabajo	la técnica que se emplea	taller de fresado
Función	la función empresarial	producción, ventas, finanzas
Momento	el turno	turno de mañana y de noche
Producto	lo que se produce	división de electrodomésticos
Cliente	a quién se sirve	banca de particulares y de empresas
Lugar	dónde se opera	delegación norte y sur

Las siete se reducen a dos familias, y esa es la decisión de verdad.

5.2.1 Agrupación funcional

Reúne lo que emplea el mismo conocimiento, el mismo proceso o la misma función.

Ventajas	Inconvenientes
aprovecha economías de escala en cada especialidad	nadie responde del resultado final
especialistas juntos: se ayudan y se forman	el flujo de trabajo cruza muchas unidades
evita duplicar recursos	los conflictos suben al ápice para resolverse
carrera profesional clara dentro de la especialidad	la medida del rendimiento es de medios, no de fines

El segundo inconveniente es el estructural. Con agrupación funcional, un pedido recorre ventas, producción, almacén y facturación, y ninguna unidad responde del pedido: cada una responde de su parte. Si se retrasa, no hay a quién preguntar por debajo del director general.

5.2.2 Agrupación de mercado

Reúne lo que sirve al mismo producto, cliente o lugar.

Ventajas	Inconvenientes
el flujo de trabajo entero cae dentro de una unidad	duplica recursos entre unidades
se responde del resultado, y se puede medir	pierde economías de escala
se reacciona antes a los cambios de ese mercado	los especialistas se dispersan y se aíslan
descarga al ápice de resolver conflictos	riesgo de optimizar la parte a costa del conjunto

Es la base de la forma divisional del tema 13, y también la de una organización por proyectos.

5.2.3 Cómo se elige

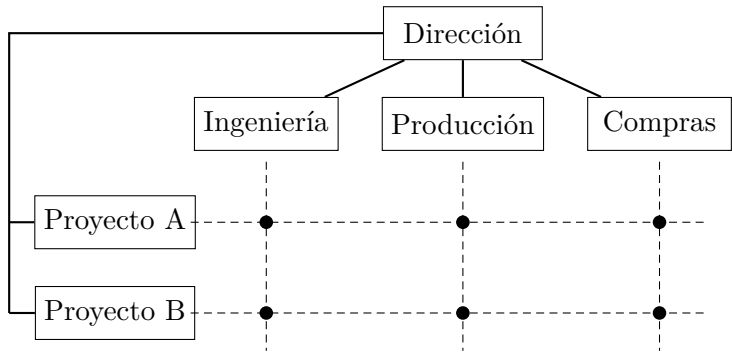
Cuatro criterios, que a veces apuntan en direcciones distintas:

1. **Interdependencias del flujo de trabajo.** Lo que tiene que ir junto para que el trabajo salga, junto. Es el criterio más fuerte.
2. **Interdependencias de proceso.** Lo que comparte técnica y se beneficia de estar cerca para especializarse.
3. **Interdependencias de escala.** Lo que necesita un volumen mínimo para ser eficiente.
4. **Interdependencias sociales.** Lo que funciona mejor junto por razones de relación o de clima.

Cuando el 1 y el 2 se contradicen —lo habitual—, la respuesta es la de siempre: agrupar por lo que más coordinación exija a diario, y cubrir lo demás con enlaces.

5.2.4 Estructura matricial

Cuando ninguna de las dos bases se puede sacrificar, se usan las dos a la vez: cada persona depende de un jefe funcional y de un jefe de proyecto o de producto.



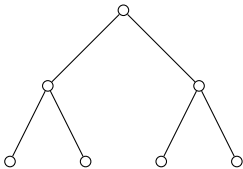
Los puntos son las personas: cada una pertenece a una función y a un proyecto, y responde ante los dos.

Ventaja	Coste
resuelve las dos coordinaciones a la vez	rompe la unidad de mando
reparte especialistas escasos entre proyectos	los conflictos son permanentes, no excepcionales
flexible ante proyectos que empiezan y acaban	exige mucha comunicación y madurez

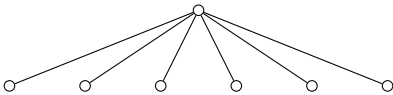
La unidad de mando —cada persona, un solo jefe— se sacrifica a propósito. Eso hace la matriz cara de mantener: los desacuerdos entre los dos jefes son parte del diseño y hay que resolverlos hablando, no escalándolos. Cuando la organización no tolera ese conflicto abierto, la matriz degenera: uno de los dos ejes se vuelve nominal y queda una estructura funcional con jefes de proyecto sin poder.

5.3 Tamaño de la unidad

Cuántas personas dependen de un mismo jefe. Es el **ámbito de control**, y su efecto es sobre la forma de la organización entera.



alta: ámbito estrecho



plana: ámbito amplio

Con el mismo número de personas, un ámbito estrecho produce una organización **alta**, con muchos niveles, y uno amplio una **plana**. Y una organización alta tiene los problemas de comunicación del tema 3: la información se filtra en cada escalón.

5.3.1 De qué depende

La regla que suele darse —«entre cinco y ocho»— es falsa como regla general. El ámbito depende de cuánta supervisión directa haga falta, y eso depende de los parámetros del tema 4:

El ámbito puede ser amplio si . . .	El ámbito debe ser estrecho si . . .
el trabajo está normalizado	el trabajo es variable e imprevisible
los subordinados están muy formados	hay que formar sobre la marcha
las tareas son parecidas entre sí	cada subordinado hace algo distinto

El ámbito puede ser amplio si. . .	El ámbito debe ser estrecho si. . .
todos están en el mismo sitio	están dispersos geográficamente
el jefe no tiene otras funciones	el jefe además hace trabajo propio
hay poca necesidad de adaptación mutua	el grupo tiene que discutir mucho entre sí

La primera fila explica la aparente paradoja de que una fábrica muy burocratizada tenga ámbitos amplios en el núcleo: el procedimiento hace el trabajo del supervisor. La última explica lo contrario en un equipo de proyecto: cuanta más adaptación mutua necesita el grupo, más pequeño tiene que ser, porque los canales de comunicación crecen con el cuadrado del tamaño.

Y una advertencia sobre la altura: cada nivel añadido cuesta salario, retrasa las decisiones y deforma la información. Las reestructuraciones que «aplanan» la organización suelen ser eso: quitar niveles de línea media cuyo trabajo consistía en transmitir.

El tratamiento de la agrupación y del ámbito de control sigue a Mintzberg, 2009 y Sánchez et al., 2025; la estructura matricial y sus problemas, Daft, 2005 y Navío Marco y Solorzano García, 2022.

Los parámetros de diseño (III): diseño de vínculos laterales

Tema 6 del programa. La agrupación resolvió la coordinación dentro de cada unidad y creó el problema entre unidades. Este tema son las dos familias de respuestas: sistemas de planificación y control, y dispositivos de enlace.

6.1 Sistemas de planificación y control

Coordinan normalizando las salidas: se fija de antemano lo que debe producirse y después se comprueba.

Sistema	Qué hace	Mira
Planificación de acciones	determina decisiones y acciones concretas antes de hacerlas	hacia delante
Control de rendimiento	fija objetivos y compara el resultado	hacia atrás

6.1.1 Control de rendimiento

Regula los resultados globales de una unidad: cuota de ventas, coste por unidad, margen, plazo. **No dice cómo;** dice cuánto.

Encaja donde la unidad tiene un flujo de trabajo propio y completo, es decir, en la agrupación de mercado. Ahí se puede medir a la unidad entera y dejarla decidir, que es exactamente la lógica de la forma divisional del tema 13.

Dos usos, y no son el mismo:

- **Medir:** saber cómo va, y actuar si se desvía.
- **Motivar:** el objetivo como incentivo, normalmente ligado a la retribución.

El segundo uso trae su propio problema, y conviene tenerlo claro al diseñar: **lo que se mide es lo que se optimiza**, incluso a costa de lo que no se mide. Un objetivo de ventas sin objetivo de margen produce ventas a cualquier precio; uno de plazo sin uno de calidad produce entregas a tiempo y defectuosas. Un buen sistema de control cubre las dimensiones que compiten entre sí, no solo la más fácil de contar.

6.1.2 Planificación de acciones

Especifica decisiones concretas: qué máquina se compra, cuándo empieza la obra, qué producto se lanza. Es necesaria cuando la agrupación es funcional, porque ahí ninguna unidad controla un

resultado completo y no hay nada global que medirle.

De la planificación de acciones sale una jerarquía descendente: el plan estratégico fija los programas, los programas fijan los proyectos, y los proyectos fijan las acciones y su calendario. Es un flujo regulado descendente de los del tema 3, con la misma pérdida de contexto a cada escalón.

6.2 Dispositivos de enlace

Coordinan por adaptación mutua, dándole soporte formal. Van de menos a más, y cada uno cuesta más que el anterior.

Dispositivo	Qué es	Poder formal
Puesto de enlace	una persona encargada de comunicar dos unidades	ninguno
Grupo de trabajo	comité temporal para un asunto concreto	ninguno
Comité permanente	reunión estable entre unidades	ninguno
Directivo integrador	un puesto con autoridad sobre el proceso, no sobre las personas	parcial
Estructura matricial	doble línea de mando	completo, compartido

6.2.1 Puesto de enlace

Una persona canaliza la comunicación entre dos unidades sin autoridad sobre ninguna. El ingeniero de producción que atiende a ventas, el responsable de producto que habla con la fábrica. Su poder es informal y viene de que **conoce las dos partes**: es el enlace del tema 3, ahora reconocido en el organigrama.

6.2.2 Grupos de trabajo y comités permanentes

Reuniones con personas de varias unidades. El **grupo de trabajo** se crea para un asunto y se disuelve al terminarlo; el **comité permanente** es estable y trata un tipo de asuntos.

Es el dispositivo más usado y también el que peor se usa. Un comité sin decisión asignada consume tiempo de mucha gente y sustituye la coordinación por la apariencia de coordinación. La prueba es simple: si de la reunión no sale una decisión que antes no existía, el comité sobra.

6.2.3 Directivo integrador

Cuando el enlace no basta se le da poder formal, pero **sobre el proceso, no sobre las personas**: el jefe de producto no manda en los de fábrica ni en los de ventas, y sin embargo aprueba el presupuesto del producto y decide las prioridades.

Es el punto intermedio entre el enlace sin poder y la matriz, y su dificultad es que su autoridad es real y limitada a la vez. Funciona si el ápice lo respalda; sin respaldo se queda en un coordinador que pide favores.

6.2.4 Estructura matricial

El extremo: doble línea de mando, con la unidad de mando sacrificada. Está descrita en el tema 5.

6.3 Cómo se combinan los parámetros

Es la parte que enlaza los tres bloques de diseño vistos hasta ahora, y el resultado es una tabla que conviene leer entera:

Si el trabajo es...	Se coordina con	Y la estructura tiende a
simple, estable y repetitivo	normalización de procesos	burocracia maquinal
complejo y estable	normalización de habilidades	burocracia profesional
simple y cambiante	supervisión directa	estructura simple
complejo y cambiante	adaptación mutua con dispositivos de enlace	adhocracia

La última fila es la que justifica este tema: cuando el trabajo es a la vez complejo y cambiante, ni el procedimiento ni la formación previa ni el jefe alcanzan, y hay que invertir en enlaces. Son caros —consumen tiempo de gente cualificada— y son la única respuesta cuando lo demás no sirve.

6.4 Qué falla en la práctica

Tres errores frecuentes de diseño en este bloque:

- **Usar control de rendimiento con agrupación funcional.** No hay resultado completo que medir, así que se acaban midiendo medios: horas trabajadas, informes emitidos, llamadas atendidas.
- **Poner un enlace donde hacía falta reagrupar.** Si dos unidades necesitan hablar todos los días, el problema es la agrupación del tema 5 y ningún comité lo va a arreglar.
- **Multiplicar comités.** Cada uno parece barato y en conjunto consumen la agenda entera de los directivos, que es el recurso más escaso de la organización.

El tratamiento de los sistemas de planificación y de los dispositivos de enlace sigue a Mintzberg, 2009 y Sánchez et al., 2025; los mecanismos de integración y sus costes, Daft, 2005 y Hodge et al., 1998.

Los parámetros de diseño (IV): diseño del sistema decisor

Tema 7 del programa. Dónde se toman las decisiones. Es el último bloque de parámetros y el que más se malinterpreta, porque «centralizar» no es una escala sino varias.

7.1 Qué es centralizar

Una estructura está **centralizada** cuando el poder de decisión se concentra en un punto, normalmente el ápice, y **descentralizada** cuando está repartido.

La razón para centralizar es la coordinación: quien decide todo lo decide de forma coherente. Y las razones para descentralizar son tres:

Razón	Por qué
Capacidad de proceso	una sola persona no puede entender todas las decisiones
Rapidez	decidir donde está la información evita el viaje de ida y vuelta
Motivación	la gente cualificada exige margen, y sin él se va

La segunda es la que más se nota en el día a día, y la tercera la que decide si una organización puede retener profesionales.

Y una advertencia: **descentralizar no es delegar sin más**. Si se reparte el poder de decidir sin repartir a la vez la información y los criterios, cada unidad decide en un sentido distinto. Descentralizar exige, a cambio, más inversión en normalización de resultados o en ideología compartida.

7.2 El poder no está en un solo punto de la decisión

La distinción clave del tema. Una decisión tiene cinco fases, y quien controla cada una puede ser distinto:



Alguien puede tener formalmente el poder de **elegir** y no tenerlo de verdad, porque quien recoge la información decide qué le llega, quien asesora acota las alternativas y quien autoriza puede vetar. El poder de un directivo es tanto mayor cuantas más fases controla, no cuanta más autoridad formal figura en el organigrama.

De ahí que la tecnoestructura tenga a menudo más poder del que su posición sugiere: controla la información y el asesoramiento sin aparecer como quien decide.

7.3 Descentralización vertical y horizontal

Son dos ejes independientes, y confundirlos es el error habitual.

	Qué es	Hacia quién
Vertical	el poder baja por la cadena de mando	línea media, jefes de unidad
Horizontal	el poder sale de la línea	analistas, staff, operarios

Una organización puede estar descentralizada en vertical y centralizada en horizontal: las divisiones deciden mucho, y dentro de cada una manda su director. Y al revés: una organización con todo el poder en el ápice puede haberlo cedido en horizontal a la tecnoestructura, que decide de hecho cómo se trabaja.

7.3.1 Cinco tipos

Tipo	Dónde está el poder	Configuración típica
A · Centralización vertical y horizontal	todo en el ápice	estructura simple
B · Descentralización horizontal limitada	ápice más tecnoestructura	burocracia maquinal
C · Descentralización vertical limitada	ápice más línea media	forma divisional
D · Descentralización vertical y horizontal	núcleo de operaciones	burocracia profesional
E · Descentralización selectiva	repartido por tipo de decisión	adhocracia

El tipo **B** es el que más despista. Formalmente el ápice decide todo; en la práctica, al normalizar los procesos, la tecnoestructura ha decidido de antemano cómo se hace el trabajo, y ni el jefe ni el operario pueden apartarse. Es poder informal, y es real.

El tipo **E** es el de la adhocracia: no hay un lugar donde reside el poder, sino que cada decisión se toma donde está la competencia para tomarla. Es el más flexible y el que más exige de la ideología y de los dispositivos de enlace, porque sin ellos se convierte en desorden.

7.4 La descentralización y los demás parámetros

Las decisiones de este bloque no son independientes de los tres anteriores:

Si se ha elegido...	Entonces la descentralización
mucha formalización	es limitada: la norma ya decidió
mucha preparación previa	es amplia: el profesional decide
control de rendimiento por unidades	es vertical, hacia la línea media

Si se ha elegido. . .	Entonces la descentralización
planificación de acciones	es limitada: el plan ya decidió
dispositivos de enlace	es selectiva, por tipo de decisión

La primera fila y la segunda son las dos caras del intercambio del tema 4: normalizar el proceso quita margen y normalizar a la persona lo da.

7.5 Centralización, descentralización y tamaño

Un patrón que se observa al crecer:

1. La organización pequeña está centralizada porque puede: el fundador conoce todo.
2. Al crecer, el ápice se satura y se normaliza el trabajo. El poder se desplaza en horizontal a la tecnoestructura sin que nadie lo decida.
3. Al diversificarse, la normalización de procesos deja de servir —cada negocio es distinto— y se descentraliza en vertical hacia divisiones con objetivos propios.
4. Si el entorno se vuelve además dinámico, ni siquiera los objetivos por división valen, y hay que descentralizar en selectivo.

Esos cuatro pasos son la secuencia estructura simple, burocracia maquinal, forma divisional y adhocracia, que es el hilo de los temas 9 a 14 y que el tema 8 explica con los factores de contingencia.

El tratamiento de la descentralización y de sus cinco tipos sigue a Mintzberg, 2009 y Sánchez et al., 2025; el análisis del poder en la organización, Mintzberg, 1992.

Los factores de contingencia

Tema 8 del programa. Los parámetros de diseño no se eligen libremente: dependen de la situación en la que la organización está.

8.1 La hipótesis de la contingencia

No existe una estructura mejor que las demás. Existe la que **encaja** con la situación, y ese encaje tiene dos condiciones:

- **Congruencia:** cada parámetro de diseño debe ajustarse a los factores de contingencia.
- **Coherencia:** los parámetros deben ajustarse **entre sí**, formando un conjunto consistente.

La segunda es la más importante y la que menos se respeta. Una organización con procedimientos detallados y a la vez con profesionales que deciden por su cuenta no está a medio camino de nada: está en conflicto permanente. **Es preferible una configuración pura que un promedio de dos.**

Los factores son cuatro: edad y tamaño, sistema técnico, entorno y poder.

8.2 Edad y tamaño

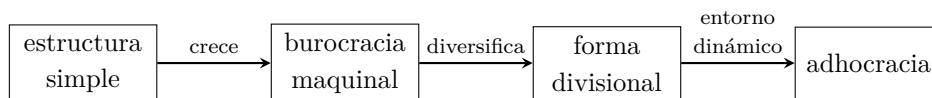
Cinco regularidades, contrastadas de forma amplia:

Regularidad	Por qué
Cuanto más antigua, más formalizado el comportamiento	lo que se repite acaba escrito
Cuanto mayor, más formalizado	se ven más casos repetidos y compensa normalizar
Cuanto mayor, más elaborada la estructura	más especialización, más unidades, más niveles
Cuanto mayor, mayores las unidades	el trabajo normalizado permite ámbitos amplios
La estructura refleja la época en que nació el sector	los patrones del momento fundacional persisten

La cuarta parece contradecir a la tercera y no lo hace: crecer añade niveles y ensancha cada uno, porque el trabajo normalizado necesita menos supervisión por persona.

La quinta explica que empresas de sectores nacidos en épocas distintas tengan estructuras distintas aunque hoy tengan el mismo tamaño y el mismo entorno.

8.2.1 Las etapas del crecimiento



No es una ley: hay organizaciones que se quedan en la primera etapa toda su vida, y otras que nacen ya en la última. Es la trayectoria más frecuente, y sirve para reconocer en qué transición está una organización con problemas: muchas crisis de crecimiento son un paso pendiente de esta secuencia.

8.3 Sistema técnico

Los instrumentos con los que el núcleo de operaciones hace su trabajo. Dos dimensiones:

- **Regulación:** cuánto controla el sistema técnico el trabajo del operario. Alta cuando la máquina impone el ritmo y el método.
- **Sofisticación:** cuánto conocimiento hace falta para entenderlo.

Tres consecuencias:

Regularidad	Consecuencia
Cuanto más regulador, más formalizado y burocrático el núcleo	la máquina ya normaliza el trabajo
Cuanto más sofisticado, más staff de apoyo y más descentralización horizontal	hacen falta especialistas para diseñarlo y mantenerlo
La automatización convierte una burocracia en orgánica	desaparece el trabajo repetitivo que había que burocratizar

La tercera merece atención porque parece contraintuitiva. Al automatizar del todo, los operarios que hacían trabajo repetitivo son sustituidos por especialistas que mantienen y ajustan las máquinas. Y ese trabajo no es repetitivo: no se puede formalizar, se coordina hablando, y la organización pasa de burocrática a orgánica sin que nadie lo haya decidido.

8.4 Entorno

Se describe con cuatro dimensiones, y cada una empuja en una dirección:

Dimensión	Extremos	Qué produce
Estabilidad	estable / dinámico	dinámico → estructura orgánica
Complejidad	simple / complejo	complejo → descentralización
Diversidad de mercados	integrado / diversificado	diversificado → agrupación por mercado
Hostilidad	favorable / hostil	hostil → centralización temporal

Las cuatro hipótesis, cada una por separado:

1. **Un entorno dinámico exige una estructura orgánica.** Lo que cambia no se puede normalizar por adelantado. Y «dinámico» no es «incierto de forma previsible»: una demanda que fluctúa según una pauta conocida se planifica; lo que exige estructura orgánica es lo que no se puede prever.
2. **Un entorno complejo exige descentralizar.** Complejo significa que hace falta mucho conocimiento para entenderlo, y ese conocimiento no cabe en una cabeza.
3. **Un entorno diversificado empuja a agrupar por mercado,** si hay economías de escala que lo permitan. Es el origen de la forma divisional.
4. **Un entorno hostil provoca centralización transitoria.** Ante una amenaza grave, la organización concentra el poder para responder rápido y coordinada. Es una respuesta temporal, y sostenerla cuando la amenaza pasa es un error frecuente.

Cruzando las dos primeras dimensiones salen cuatro casillas, y en cada una una configuración distinta:

	Entorno estable	Entorno dinámico
Entorno simple	burocracia maquinal	estructura simple
Entorno complejo	burocracia profesional	adhocracia

Es la tabla más útil del tema: dos preguntas sobre el entorno y sale la configuración que le corresponde.

8.5 Poder

El cuarto factor no es técnico: son los intereses de quien tiene influencia sobre la organización.

Regularidad	Efecto
Un control externo fuerte centraliza y formaliza	hay que responder ante alguien, y eso exige rastro escrito
El ápice tiende a centralizar	el poder propio es un interés propio
La moda influye más de lo que se admite	se adoptan estructuras porque están de moda, no porque encajen

La primera explica por qué una filial de un grupo o un organismo público están más burocratizados que una empresa comparable independiente: no es ineficiencia, es que tienen que justificar sus decisiones ante un principal externo, y eso pide procedimiento y registro.

La tercera es un aviso profesional. Las estructuras se copian: matricial, por proyectos, plana, en red. Adoptar una configuración porque funciona en otro sector es exactamente ignorar la hipótesis de la contingencia, y produce el peor resultado posible, que es una estructura incoherente consigo misma.

8.6 Cómo se usa este tema

Ante un caso concreto, el análisis sigue este orden:

1. **Describir los factores:** edad, tamaño, sistema técnico, las cuatro dimensiones del entorno y de quién es el poder.
2. **Deducir qué configuración corresponde,** con la tabla de arriba.
3. **Describir la estructura real:** los parámetros de los temas 4 a 7.

4. **Comparar** y localizar las incongruencias, que son de dos clases: con el entorno, y entre parámetros.
5. **Proponer** los cambios que restauren la coherencia.

El paso 4 es el que da el diagnóstico, y las incongruencias del segundo tipo suelen ser más graves: una organización mal ajustada a su entorno rinde por debajo de lo posible, y una incoherente consigo misma dedica su energía a resolver conflictos internos.

El tratamiento de los factores de contingencia sigue a Mintzberg, 2009 y Sánchez et al., 2025; los enfoques contingentes de la teoría organizativa están en Daft, 2005, Hodge et al., 1998 y Navío Marco y Solorzano García, 2022.

La estructura simple

Tema 9 del programa. La primera de las seis configuraciones: poca estructura, y el poder en una sola persona.

9.1 Descripción

Lo que la define es lo que **no** tiene. No hay tecnoestructura, o es mínima; hay poco staff de apoyo; la línea media apenas existe; el comportamiento no está formalizado y no hay planificación ni dispositivos de enlace.

Queda un ápice estratégico —a menudo una persona— y un núcleo de operaciones sin apenas divisiones internas.

Rasgo	Valor
Mecanismo de coordinación	supervisión directa
Parte dominante	ápice estratégico
Especialización	escasa, en las dos direcciones
Formalización	mínima; estructura orgánica
Agrupación	funcional y laxa, si la hay
Descentralización	ninguna: tipo A, centralización vertical y horizontal
Sistemas de planificación	ninguno

El flujo de información es informal y pasa todo por el mismo punto: el director habla con todos y todos con él. La estrategia no está escrita en ningún sitio; está en su cabeza, y por eso puede cambiar de la noche a la mañana.

9.2 Condiciones en las que aparece

Factor	Valor
Edad y tamaño	joven y pequeña
Sistema técnico	simple y poco regulador
Entorno	simple y dinámico
Poder	control muy fuerte del ápice, a menudo el propietario

Entorno simple y dinámico es la combinación clave, y es la del cuadro del tema 8. Simple, porque una sola persona tiene que poder entenderlo entero. Dinámico, porque si fuera estable la organización se burocratizaría al crecer y dejaría de ser simple.

Tres situaciones típicas:

- **La empresa nueva.** Casi todas empiezan así, tenga el sector la estructura que tenga después. Al principio no hay nada que normalizar porque no hay rutina.
- **La empresa pequeña de un solo negocio.** Se queda en esta configuración de forma permanente, y hace bien: burocratizar veinte personas es un coste sin beneficio.
- **La organización en crisis.** Ante una amenaza grave, incluso una burocracia grande centraliza el poder y suspende los procedimientos. Es la cuarta hipótesis del entorno, y es temporal por definición.

9.3 Ventajas

- **Rápida.** No hay niveles ni comités: la decisión se toma y se ejecuta.
- **Flexible.** Sin procedimientos escritos, cambiar de rumbo no exige reescribir nada.
- **Clara.** Todo el mundo sabe quién manda y a quién preguntar.
- **Barata.** No sostiene tecnoestructura ni staff.
- **Con sentido para quien trabaja.** Cada uno ve el resultado completo, que es lo que la especialización del tema 4 quita.

9.4 Problemas

Depende de una persona. Es el riesgo estructural. Si el director enferma, se equivoca o se va, no hay nadie preparado para sustituirlo ni ningún sitio donde esté escrito cómo funciona la organización. La sucesión es el momento crítico de estas organizaciones, y muchas no lo superan.

Confunde lo estratégico con lo operativo. Como el mismo puesto decide qué producto se lanza y quién cubre el turno del sábado, lo urgente desplaza a lo importante de forma sistemática.

No escala. Al crecer, el ámbito de control del ápice se satura: llega un punto en que una persona no puede supervisar a todos. Ahí hay que añadir línea media y normalizar, y ese es el paso a la burocracia maquinal.

Es paternalista, y a veces autocrática. Todo el poder en un punto sin contrapeso. Para el que trabaja, el margen depende enteramente del carácter del jefe.

9.5 La transición

La secuencia del tema 8 empieza aquí. El paso siguiente ocurre cuando dos cosas coinciden:

1. El tamaño satura la supervisión directa.
2. El trabajo se ha vuelto lo bastante repetitivo como para poder normalizarlo.

Si se cumple solo la primera —crece pero el trabajo sigue siendo variable— la salida no es la burocracia maquinal sino la adhocracia del tema 14, o la burocracia profesional del 11 si el trabajo es complejo y estable.

El error frecuente en esta transición es que el fundador quiera conservar el control cuando la organización ya no cabe en su ámbito. El resultado es una organización que espera decisiones que no llegan, con mandos intermedios sin poder real: una estructura simple estirada, que es peor que las dos configuraciones entre las que se ha quedado.

La caracterización de la estructura simple sigue a Mintzberg, 2009 y a Sánchez et al., 2025; la revisión posterior de las configuraciones, a Mintzberg, 2023.

La burocracia maquinal

Tema 10 del programa. La organización de la producción en masa: trabajo normalizado, tecnoestructura poderosa y una jerarquía elaborada.

10.1 Descripción

Rasgo	Valor
Mecanismo de coordinación	normalización de procesos de trabajo
Parte dominante	tecnoestructura
Especialización	mucha, horizontal y vertical
Formalización	muy alta
Agrupación	funcional
Unidades del núcleo	grandes
Descentralización	tipo B: horizontal limitada, hacia la tecnoestructura
Sistemas	planificación de acciones muy desarrollada

El núcleo de operaciones hace tareas simples y repetitivas que no exigen formación previa. La línea media está muy elaborada y dividida por funciones. Y la tecnoestructura, que diseña los procesos, es la parte clave aunque no aparezca en lo alto del organigrama.

El poder de la tecnoestructura es informal. Formalmente el ápice decide; en la práctica, quien fija cómo se trabaja ha decidido de antemano. Es el tipo B de descentralización del tema 7, y es el ejemplo canónico de por qué el organigrama no dice dónde está el poder.

10.2 Condiciones en las que aparece

Factor	Valor
Edad y tamaño	madura y grande
Sistema técnico	regulador, no automatizado
Entorno	simple y estable
Poder	a menudo con control externo fuerte

No automatizado es la condición que suele pasarse por alto. La burocracia maquinal necesita que las máquinas regulen el trabajo de las personas, pero que las personas sigan haciéndolo. Automatizar

del todo elimina el trabajo repetitivo, y con él la razón de ser de la tecnoestructura: es la tercera regularidad del sistema técnico del tema 8.

Ejemplos: fabricación en serie, grandes cadenas de distribución, administración pública, compañías aéreas, servicios de seguridad.

El **control externo fuerte** empuja hacia aquí incluso cuando lo demás no lo pide. Un organismo público o una filial tienen que justificar cada decisión ante alguien de fuera, y justificar exige procedimiento escrito y registro.

10.3 Ventajas

- **Eficiente en su terreno.** Para producir en volumen algo estandarizado no hay nada mejor: la especialización y la normalización llevan el coste unitario al mínimo.
- **Fiable.** El resultado es uniforme y previsible, y eso es exactamente lo que se pide en aviación, en banca o en administración.
- **Justa por diseño.** La misma norma para todos protege frente a la arbitrariedad.
- **Barata en personal.** No exige gente muy cualificada en el núcleo.

10.4 Problemas

Problemas humanos en el núcleo. El trabajo especializado y sin margen produce desmotivación, absentismo, rotación y sabotaje de baja intensidad. La respuesta clásica —más control— agrava el problema, porque la causa era precisamente el exceso de control.

Problemas de coordinación en la línea media. Con agrupación funcional, ninguna unidad responde del resultado completo. Los conflictos entre departamentos suben la jerarquía en busca de alguien con autoridad sobre las dos partes, y se acumulan en el ápice.

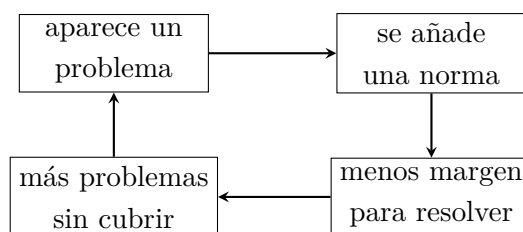
Problemas de adaptación en el ápice. El ápice se pasa el tiempo resolviendo conflictos operativos que le llegan de abajo, y le queda poco para lo estratégico. Además la información que recibe está agregada y filtrada por varios niveles.

Rigidez ante el cambio. Es el problema de fondo: la configuración está diseñada para hacer siempre lo mismo bien, y por tanto para no cambiar. Ante una novedad, o no hay procedimiento —y nadie tiene autoridad para inventarlo— o el procedimiento existente se aplica a un caso que no le corresponde.

Desplazamiento de objetivos. Cumplir la norma sustituye al fin al que la norma servía. Es el efecto que el tema 4 anticipa, y aquí aparece en su forma pura.

10.5 La obsesión por el control

Un rasgo que ordena todos los problemas anteriores: en esta configuración, cada problema se responde con más control.



El círculo se rompe de una sola manera: reconocer que el trabajo ha dejado de ser suficientemente

estable para normalizarlo, y cambiar de configuración. Añadir la norma número doscientos no lo rompe.

10.6 Variantes

- **Burocracia mecánica de servicios.** El mismo esquema aplicado a un servicio repetitivo: atención telefónica, tramitación de expedientes, comida rápida.
- **Burocracia pública.** Con control externo muy fuerte, más formalización todavía y el ápice sujeto a un principal político.
- **Organización controlada por un instrumento externo.** Una filial que responde íntegramente ante la matriz, con sus objetivos y sus procedimientos impuestos.

La descripción de la burocracia maquinal y de sus disfunciones sigue a Mintzberg, 2009 y Sánchez et al., 2025; el análisis de la burocracia como tipo organizativo está en Hodge et al., 1998 y Daft, 2005.

La burocracia profesional

Tema 11 del programa. La organización del hospital y de la universidad: trabajo complejo y estable, normalizado por la formación de quien lo hace.

11.1 Descripción

Rasgo	Valor
Mecanismo de coordinación	normalización de habilidades
Parte dominante	núcleo de operaciones
Especialización	mucho horizontal, poca vertical
Formalización	escasa dentro del trabajo profesional
Agrupación	funcional y de mercado a la vez
Unidades del núcleo	grandes
Descentralización	tipo D: vertical y horizontal, hacia los profesionales

Es burocrática y descentralizada a la vez, que es lo que la hace difícil de entender. Burocrática porque el comportamiento **está** normalizado: dos cirujanos distintos hacen la misma operación de la misma manera. Y descentralizada porque esa normalización no la produce la organización, sino la formación recibida fuera, en la universidad y en el colegio profesional.

El profesional trabaja con autonomía y a la vez de forma previsible. Y la consecuencia es la que ordena todo lo demás: **los criterios sobre cómo se trabaja los fija la profesión, no la organización.**

11.2 El proceso de encasillamiento

El profesional hace dos cosas ante cada caso:

1. **Clasificarlo** en una de las categorías conocidas de su profesión.
2. **Aplicar** el programa normalizado que corresponde a esa categoría.

Es el diagnóstico seguido del tratamiento, y explica lo mejor y lo peor de la configuración. Lo mejor: cada caso recibe la respuesta que la profesión ha refinado durante décadas. Lo peor: **un caso que no encaja en ninguna categoría se fuerza dentro de la que más se le parece**, y nadie lo advierte, porque el procedimiento se ha seguido correctamente.

11.3 Condiciones en las que aparece

Factor	Valor
Edad y tamaño	cualquiera; suele ser grande
Sistema técnico	poco regulador y poco sofisticado
Entorno	complejo y estable
Poder	de los profesionales

Complejo obliga a descentralizar hacia quien tiene el conocimiento; **estable** permite que ese conocimiento se codifique en una profesión y se enseñe. Es la casilla que falta del cuadro del tema 8.

El sistema técnico tiene que ser **poco regulador**: si una máquina impusiera el método, el profesional dejaría de decidir y la configuración se deslizaría hacia la burocracia maquinal.

Ejemplos: hospitales, universidades, bufetes, empresas de auditoría, escuelas, centros de investigación aplicada.

11.4 Las dos jerarquías paralelas

Es el rasgo estructural que más conflictos genera. Conviven dos líneas:

	Jerarquía profesional	Jerarquía administrativa
Quién	los propios profesionales	directivos y staff de apoyo
De qué responde	del trabajo clínico, docente, jurídico	de recursos, instalaciones, presupuesto
Cómo funciona	de abajo arriba, por prestigio y colegialidad	de arriba abajo, como una burocracia maquinal
Quién decide	los pares, en comisiones	la línea

El staff de apoyo es enorme —administración, mantenimiento, informática, laboratorios— y funciona internamente como una burocracia maquinal. De ahí que en un hospital convivan dos culturas que apenas se entienden.

El poder del directivo en esta configuración es limitado y real a la vez: no puede decirle a un profesional cómo hacer su trabajo, y sí controla los recursos, resuelve las disputas de la frontera y representa a la organización fuera. Su influencia depende de que los profesionales lo reconozcan como uno de ellos.

11.5 Ventajas

- **Democrática.** Los profesionales controlan su trabajo y participan en las decisiones que les afectan.
- **Autónoma.** Poca supervisión y poca burocracia interna en el trabajo esencial.
- **Competente.** Aprovecha años de formación que la organización no ha pagado.
- **Estable.** El conocimiento está en la profesión, así que la marcha de una persona no deja un hueco irreparable.

11.6 Problemas

Los casos que no encajan. El primero y el más serio, y viene del encasillamiento.

La coordinación entre profesionales es débil. La normalización de habilidades coordina poco: sirve para que cada uno haga lo suyo bien, no para que dos hagan juntos algo nuevo. Cuando un caso exige varias especialidades, no hay mecanismo que lo organice salvo la buena voluntad.

Nadie corrige al incompetente. El control lo ejercen los pares, y los pares son reacios a juzgarse entre sí. Un profesional que trabaja mal puede seguir años, y la organización no tiene instrumentos para intervenir sin invadir la autonomía profesional.

El cambio es lentísimo. Cambiar la forma de trabajar exige cambiar la formación, que ocurre fuera y va por generaciones. Ninguna decisión interna acelera eso.

La innovación es difícil. La configuración está hecha para aplicar bien lo conocido, no para inventar. Lo nuevo, por definición, no está encasillado.

11.7 El error de tratarla como una burocracia maquinal

Es el fallo de diseño característico, y aparece constantemente en la gestión pública: ante los problemas de arriba, se responde con más control directo, más indicadores y más procedimiento sobre el trabajo profesional.

No funciona, por una razón concreta: **el trabajo profesional es complejo y sus resultados son difíciles de medir.** Los indicadores acaban midiendo lo que se deja contar —número de pacientes atendidos, artículos publicados, casos cerrados— y el profesional optimiza eso, que es el desplazamiento de objetivos del tema 4 con una consecuencia peor, porque aquí lo que se degrada es el juicio profesional.

La respuesta que sí encaja actúa sobre lo que la configuración permite: la selección de quién entra, la formación continua, el control por pares hecho en serio y los recursos que se ponen a disposición de unos u otros.

La caracterización de la burocracia profesional sigue a Mintzberg, 2009 y Sánchez et al., 2025; el papel del profesional en las organizaciones, Hodge et al., 1998 y Daft, 2005.

La organización misionaria

Tema 12 del programa. La configuración que coordina con lo que sus miembros creen, no con lo que se les manda ni con lo que está escrito.

12.1 Descripción

Rasgo	Valor
Mecanismo de coordinación	normalización de las normas
Parte dominante	la ideología
Especialización	escasa; los puestos son intercambiables
Formalización	mínima
Descentralización	pura: todos comparten el poder por igual
Sistemas	casi ninguno

Lo que la mantiene unida es una **misión** compartida y clara, junto con un conjunto de valores que todos los miembros hacen suyos. Como todos creen lo mismo, todos tienden a decidir de la misma manera, y no hace falta ni jefe que mande ni procedimiento que lo escriba.

Su consecuencia estructural: **la organización puede prescindir de la mayor parte de la estructura**. Poca jerarquía, poco staff, pocos niveles, ámbitos de control muy amplios.

12.2 La ideología

Se forma en tres fases:

1. **Un fundador con una misión.** No basta un objetivo económico: hace falta un propósito que alguien pueda hacer suyo.
2. **Un grupo inicial que la comparte.** Los primeros miembros se unen por la misión y le dan cuerpo con tradiciones, relatos y símbolos.
3. **Reforzamiento continuo.** La ideología se sostiene con la selección de quién entra, la socialización de los nuevos, los ritos y el ejemplo.

Los tres parámetros del tema 4 aparecen aquí concentrados en el tercero: **adocctrinamiento** intensivo, selección exigente por afinidad más que por técnica, y casi nada de formalización.

12.3 Rasgos de la misión

Para que sostenga a la organización, la misión tiene que ser:

- **Clara**, de modo que cualquier miembro sepa decidir a partir de ella.

- **Distintiva**, para que dé identidad frente a quien hace algo parecido.
- **Inspiradora**, para que alguien renuncie a otras cosas por ella.

Cuando la misión se cumple, o deja de distinguir a la organización, la configuración pierde su mecanismo de coordinación y tiene que sustituirlo por otro. Esa es su crisis característica.

12.4 Condiciones en las que aparece

Factor	Valor
Edad	joven, o con una tradición muy asentada
Tamaño	pequeña; es su límite duro
Sistema técnico	simple y no regulador
Entorno	simple; a menudo con cierto aislamiento

El tamaño es el límite. Una ideología se sostiene por contacto personal, y compartir valores de verdad requiere conocerse. Pasado cierto número de miembros la socialización se diluye y hacen falta normas y jefes.

De ahí la solución típica: crecer **replicando células pequeñas** en vez de agrandar una. Cada célula conserva el tamaño que la ideología aguanta, y la ideología sustituye a la coordinación entre células.

Ejemplos: órdenes religiosas, cooperativas y comunas, organizaciones no gubernamentales de base, movimientos y clubes, y algunas empresas jóvenes cuya cultura es su principal mecanismo de coordinación.

12.5 Formas híbridas

La ideología rara vez es el mecanismo único; con frecuencia se superpone a otra configuración y la modifica:

Base	Con ideología fuerte encima
Burocracia maquinal	menos supervisión hace falta; las normas se cumplen sin vigilarlas
Burocracia profesional	los profesionales anteponen la misión a su propia profesión
Adhocracia	los equipos se coordinan más rápido, porque comparten criterio
Forma divisional	las divisiones cooperan en vez de competir por recursos

La cuarta fila es interesante porque corrige justo el defecto de la forma divisional del tema 13, que es la optimización local a costa del conjunto.

12.6 Ventajas

- **Coordina sin coste.** Ni jerarquía que pagar ni procedimientos que mantener.

- **Compromiso alto.** La gente hace más de lo que se le pide, porque cree en lo que hace.
- **Flexible.** Sin normas escritas, adaptarse no exige reescribir nada.
- **Sostiene tareas que ningún contrato compraría.** Es su ventaja específica: hay trabajo que solo se hace bien si a quien lo hace le importa.

12.7 Problemas

El tamaño la rompe. Ya está dicho, y es su límite estructural.

Es intolerante con la disidencia. El mecanismo de coordinación es que todos piensen igual, así que quien no lo hace no es un miembro con otra opinión: es una amenaza al mecanismo. De ahí la presión hacia la uniformidad y las expulsiones.

Se aísla. Para proteger la ideología de la contaminación externa, la organización tiende a limitar el contacto con lo de fuera, y así deja de recibir la información que necesitaría para adaptarse.

Depende del fundador y de la misión. Dos crisis previsibles: la sucesión del fundador, que casi ninguna resuelve bien, y el cumplimiento o el desgaste de la misión.

Puede sustituir el juicio por la fe. Si la creencia es el criterio, un error de diagnóstico no se corrige con datos, porque los datos que contradicen la misión se descartan.

12.8 Lo que aporta al análisis

Aunque como configuración pura es poco frecuente, este tema deja una idea que sirve para analizar cualquier organización: **la cultura es un mecanismo de coordinación, no un adorno.** Dos empresas con el mismo organigrama y la misma actividad pueden funcionar de forma muy distinta según lo que sus miembros compartan, y esa diferencia no aparece en ningún parámetro de diseño de los temas 4 a 7.

La caracterización de la organización misionaria sigue a Mintzberg, 1993 y Mintzberg, 2009, con el desarrollo de Sánchez et al., 2025; el papel de la ideología y del poder, Mintzberg, 1992.

La forma divisional

Tema 13 del programa. No es una organización completa: es una estructura superpuesta a otras, con una sede que controla resultados y unas divisiones que producen.

13.1 Descripción

Rasgo	Valor
Mecanismo de coordinación	normalización de resultados
Parte dominante	línea media
Agrupación	de mercado, en el nivel superior
Descentralización	tipo C: vertical limitada, hacia los jefes de división
Sistemas	control de rendimiento muy desarrollado
Formalización	alta dentro de cada división

La sede central agrupa por mercado —producto, cliente o zona— y da a cada división un flujo de trabajo completo. Después le fija objetivos y la deja decidir cómo alcanzarlos.

Es una estructura de dos pisos. El superior es la relación sede-divisiones; el inferior es la estructura interna de cada división, que suele ser una burocracia maquinal. Y no por casualidad: lo que la sede exige son resultados medibles y previsibles, y eso es lo que una burocracia maquinal produce y una adhocracia no.

13.2 Qué hace la sede

Cinco funciones, y solo cinco:

Función	En qué consiste
Cartera de negocios	decidir en qué mercados se está: comprar, vender, cerrar
Asignación de recursos	repartir el capital entre divisiones
Control de rendimiento	fijar objetivos y vigilar el cumplimiento
Nombramiento y sustitución	designar a los directores de división
Servicios comunes	los pocos que compensa centralizar: jurídico, financiero, marca

Lo que **no** hace es dirigir el negocio de las divisiones. Si lo hiciera, la configuración se derrumbaría: las divisiones dejarían de poder responder de un resultado que no controlan.

13.3 Condiciones en las que aparece

Factor	Valor
Edad y tamaño	muy grande y madura
Entorno	diversificado en mercados, no especialmente complejo ni dinámico
Sistema técnico	divisible entre divisiones
Poder	del ápice y de la línea media

La diversidad de mercados es la condición necesaria. La forma divisional aparece cuando la organización sirve a mercados suficientemente distintos como para que la agrupación funcional deje de tener sentido. Es la tercera hipótesis del entorno del tema 8.

Y el sistema técnico tiene que ser divisible. Si todas las líneas de producto salen de la misma planta indivisible, no se pueden separar en divisiones con cuentas propias, y la configuración no es viable por mucho que los mercados difieran.

13.4 Ventajas

- **Reparte el riesgo.** Cada división tiene su ciclo; que una vaya mal no arrastra al resto.
- **Asigna capital mejor.** La sede mueve recursos de los negocios maduros a los que crecen, algo que un mercado externo haría más despacio y con menos información.
- **Forma directivos generales.** Dirigir una división es el mejor entrenamiento para el ápice, y la organización lo produce por sí sola.
- **Responde rápido en cada mercado.** La decisión se toma dentro de la división, que conoce su cliente.
- **Permite entrar y salir de negocios** sin rediseñar la organización entera.

13.5 Problemas

El sistema de control empuja al corto plazo. Es el problema central. La sede controla con cifras, y las cifras de un trimestre no reflejan las inversiones cuyo efecto tarda años. El director de división que quiere cumplir aplaza el mantenimiento, recorta formación y no arriesga en desarrollo, y sus números mejoran.

Desanima la innovación. Innovar es incierto por definición, y en un sistema que premia el objetivo alcanzado, la incertidumbre se penaliza. Por eso las divisiones tienden a explotar lo que ya funciona y la innovación se concentra en unidades separadas del sistema de control.

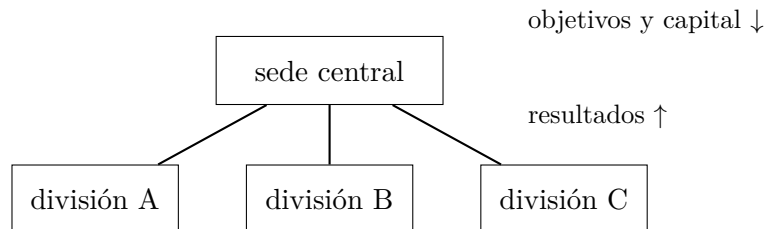
Concentra el poder en una sola persona por división. Dentro de la división, el director responde de todo y por tanto controla todo. La configuración es descentralizada arriba y centralizada abajo.

Duplica recursos. Cada división tiene su producción, su comercial y su administración. Es el precio de la agrupación por mercado del tema 5.

Optimiza la parte a costa del conjunto. Dos divisiones pueden competir por el mismo cliente o negarse a compartir un desarrollo, porque cada una responde de sus propios números y no de los del grupo.

La sede puede dejar de aportar valor. Si se limita a agregar cuentas y fijar objetivos, hace lo que un accionista haría por su cuenta con menos coste. La pregunta que se le hace a la sede de cualquier grupo diversificado es exactamente esa: qué aporta que justifique lo que cuesta.

13.6 La tensión permanente



Toda la configuración vive de un equilibrio inestable: si la sede controla poco, las divisiones optimizan lo suyo y el grupo no es más que la suma de sus partes; si controla mucho, invade la autonomía sobre la que descansa la responsabilidad por resultados y las divisiones dejan de poder responder de ellos.

Y hay un límite exterior que conviene señalar: llevada al extremo —divisiones que no comparten nada y una sede puramente financiera— la forma divisional se parece cada vez más a un mercado de capitales, y entonces la pregunta ya no es cómo diseñarla, sino por qué esas actividades están dentro de la misma empresa. Vuelve a ser la pregunta del tema 1 sobre el límite de la organización.

La caracterización de la forma divisional sigue a Mintzberg, 2009 y Sánchez et al., 2025; el análisis de la diversificación y del control de divisiones, Daft, 2005 y Bueno Campos, 1996.

La adhocracia

Tema 14 del programa. La configuración para el trabajo complejo y cambiante: la única capaz de innovar de verdad, y la más incómoda de habitar.

14.1 Descripción

Rasgo	Valor
Mecanismo de coordinación	adaptación mutua
Parte dominante	staff de apoyo; en la operativa, también el núcleo
Especialización	mucha horizontal, ninguna vertical
Formalización	mínima; estructura orgánica
Agrupación	funcional y de mercado a la vez: matricial
Descentralización	tipo E: selectiva, por tipo de decisión
Dispositivos de enlace	muchos, y son la estructura

Reúne especialistas de varias disciplinas en **equipos de proyecto** que se forman para un encargo y se disuelven al terminarlo. Los expertos son necesarios y no bastan: lo que se pide es que **combinen** su conocimiento para producir algo que ninguna disciplina tenía.

El poder no está en un lugar fijo. Se desplaza a quien tiene la competencia para la decisión de que se trate, y por eso la distinción entre línea y staff se difumina: en un equipo de proyecto, un especialista de staff puede dirigir a un directivo de línea.

14.2 Por qué no puede ser burocrática

Innovar es, por definición, hacer algo que no está encasillado. La burocracia profesional aplica programas conocidos a casos conocidos, y eso es exactamente lo contrario. **Ninguna organización puede innovar y ser burocrática a la vez**, y esa es la razón de ser de esta configuración.

De ahí que la adhocracia sea deliberadamente ineficiente: renuncia a la normalización, que es lo que produce eficiencia, a cambio de lo único que la normalización impide.

14.3 Dos variantes

	Adhocracia operativa	Adhocracia administrativa
Qué hace	resuelve problemas de clientes, por encargo	innova para sí misma
Núcleo de operaciones	integrado en los equipos	separado, o contratado fuera
Ejemplo	agencia de publicidad, consultora, productora	empresa que separa I+D de una fábrica automatizada

En la **operativa** no se distingue el trabajo de proyecto del de ejecución: el mismo equipo diseña y hace. En la **administrativa**, la parte administrativa es adhocrática y el núcleo de operaciones está aparte, normalizado o directamente externalizado, porque su rutina contaminaría el resto.

Esa separación es deliberada: el núcleo tiene que estar fuera para que su lógica de eficiencia no invada la del proyecto.

14.4 Condiciones en las que aparece

Factor	Valor
Edad	joven, casi siempre
Tamaño	mediano; crecer la empuja a burocratizarse
Sistema técnico	sofisticado, a menudo automatizado
Entorno	complejo y dinámico
Poder	disperso entre los expertos

Complejo y dinámico es la última casilla del cuadro del tema 8. Complejo pide descentralizar; dinámico impide normalizar. Lo único que queda es la adaptación mutua.

Joven por una razón concreta: con los años, la organización acumula experiencia, empieza a repetir lo que le funcionó y se desliza hacia una burocracia. Mantenerse adhocrática exige renunciar de forma activa a esa comodidad.

Ejemplos: consultoras estratégicas, agencias creativas, laboratorios de investigación, empresas aeroespaciales, productoras audiovisuales, empresas de software de producto en sus primeras etapas.

14.5 Ventajas

- **Es la única que innova de verdad.** Ninguna otra configuración produce soluciones que no existían.
- **Se adapta.** Reconfigurar equipos es barato porque no hay procedimientos que reescribir.
- **Aprovecha el conocimiento disperso.** Combina disciplinas que en una estructura funcional nunca se cruzarían.
- **Atractiva para quien busca autonomía.** El trabajo es variado y con margen.

14.6 Problemas

Ambigüedad permanente. Nadie sabe con certeza de qué responde ni a quién. Es agotador, y quien no tolera esa incertidumbre lo pasa mal aunque sea muy competente.

Conflicto por diseño. Los desacuerdos entre especialidades son parte del mecanismo, no una avería. La organización no los evita; los resuelve hablando, y eso consume tiempo de gente cara.

Ineficiencia. Mucha comunicación, mucha reunión, mucho tiempo dedicado a decidir quién hace qué. Comparada con una burocracia maquinal en una tarea rutinaria, la adhocracia es carísima. Y a la inversa, la burocracia es incapaz de hacer lo que la adhocracia hace.

Transiciones difíciles entre proyectos. Cuando un proyecto termina y el siguiente no ha empezado, hay personas sin encargo y no hay una rutina que las ocupe.

Tiende a burocratizarse. Es su deriva natural: se repite lo que salió bien, se escribe para no repetir errores, se estabilizan los equipos. Y termina siendo una burocracia profesional que aplica programas conocidos, o una maquinal si el trabajo se ha simplificado.

14.7 Las seis configuraciones, juntas

Configuración	Mecanismo	Parte dominante	Entorno
Estructura simple	supervisión directa	ápice estratégico	simple y dinámico
Burocracia maquinal	normalización de procesos	tecnestructura	simple y estable
Burocracia profesional	normalización de habilidades	núcleo de operaciones	complejo y estable
Forma divisional	normalización de resultados	línea media	mercados diversos
Adhocracia	adaptación mutua	staff de apoyo	complejo y dinámico
Organización misionaria	normalización de las normas	ideología	simple, algo aislado

Tres advertencias sobre cómo usar esta tabla, que es lo que la asignatura pide en los casos prácticos:

1. **Las configuraciones son tipos puros y ninguna organización real es uno de ellos.** Sirven para describir hacia dónde tira una organización y qué tensiones tiene, no para etiquetarla.
2. **Los híbridos existen y no siempre son un defecto.** Una organización entre dos configuraciones puede estar en transición legítima, o puede estar rota. Lo que distingue un caso del otro es si las incoherencias se están resolviendo o se han instalado.
3. **Distintas partes pueden tener configuraciones distintas.** Un hospital es burocracia profesional en lo clínico, maquinal en administración y adhocrático en investigación, y eso es correcto: cada parte se ajusta a su trabajo.

La caracterización de la adhocracia y la síntesis de las configuraciones siguen a Mintzberg, 2009 y Sánchez et al., 2025; la revisión posterior del propio autor está en Mintzberg, 2023, y los enfoques recientes de diseño organizativo en Navío Marco y Solorzano García, 2022.

Prácticas y trabajo final

El temario práctico de la guía docente: las actividades sobre casos, el trabajo final y el taller de preparación.

15.1 Cómo se analiza un caso

Los casos de la asignatura son siempre la misma tarea: describir una organización, diagnosticar qué le pasa y proponer qué cambiar. El método sale de los temas 1 a 14 y conviene seguirlo en orden, porque cada paso se apoya en el anterior.

1 · Los factores de contingencia. Antes de mirar la estructura, mirar la situación:

Factor	Qué averiguar
Edad y tamaño	cuándo nació, cuánta gente, cuánto ha crecido y en qué plazo
Sistema técnico	qué regula el trabajo del núcleo y cuánto conocimiento exige
Entorno	estable o dinámico, simple o complejo, integrado o diversificado, hostil o no
Poder	quién controla, y si hay un principal externo

2 · La configuración que correspondería. Con las dos primeras dimensiones del entorno y la tabla del tema 8 sale una candidata. La diversidad de mercados apunta además a la forma divisional, y el tamaño pequeño con un dueño fuerte a la simple.

3 · La estructura real. Los parámetros de los temas 4 a 7, uno por uno:

- especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento;
- agrupación y tamaño de las unidades;
- sistemas de planificación y control, dispositivos de enlace;
- descentralización vertical y horizontal.

4 · Las incongruencias. Dos clases, y no tienen la misma gravedad:

Clase	Qué es	Cómo de grave
Con el entorno	la estructura no encaja con la situación	rinde por debajo de lo posible
Entre parámetros	los parámetros se contradicen entre sí	consume energía en conflicto interno

La segunda es peor, y es la que el tema 8 llama falta de coherencia. Ejemplos que aparecen una y

otra vez: control de rendimiento con agrupación funcional; procedimientos detallados sobre trabajo profesional; una estructura simple estirada mucho más allá del ámbito de control de su fundador.

5 · La propuesta. Qué parámetros cambiar y en qué orden, con el efecto esperado y lo que va a costar. Una propuesta sin coste ni resistencia previsible no es una propuesta, es un deseo.

15.2 Errores frecuentes al analizar

- **Empezar por el organigrama.** Es una de las cinco visiones del tema 3, y la que menos dice sobre cómo funciona la organización.
- **Etiquetar y parar.** Decir «es una burocracia maquinal» no es un diagnóstico. El diagnóstico es qué incongruencia concreta produce qué problema concreto.
- **Recomendar descentralizar por sistema.** Descentralizar tiene sentido si el entorno es complejo o si el trabajo es profesional. En un entorno simple y estable, centralizar es lo correcto.
- **Confundir el síntoma con la causa.** «Falta comunicación entre departamentos» no es un problema: es el efecto previsible de una agrupación funcional sin dispositivos de enlace.
- **Proponer una configuración de otro sector porque funciona allí.** Es ignorar la hipótesis de la contingencia, que es lo que el tema 8 avisa sobre la moda.

15.3 El trabajo final

Un análisis organizativo completo de una empresa real, con el método de arriba. Lo que lo distingue de un caso de clase es que **la información hay que conseguirla**, y esa es la mitad del trabajo.

Fuente	Qué da	Con qué cuidado
Cuentas anuales e informe de gestión	tamaño, evolución, estructura de negocios	son de fecha pasada
Informe de gobierno corporativo	estructura de propiedad y de control	solo en cotizadas
Web corporativa y notas de prensa	discurso oficial, misión declarada	es comunicación, no descripción
Prensa económica y sectorial	entorno, competencia, cambios	contrastar la fuente
Ofertas de empleo	qué puestos existen y qué formación exigen	dice más de la estructura de lo que parece
Entrevistas	la estructura informal, que no está escrita en ningún sitio	es la mejor fuente y la más difícil de conseguir

La última fila es la que separa un trabajo bueno de uno correcto. Todo lo demás describe la estructura formal, y la asignatura entera insiste en que esa es solo una de las cinco visiones.

Y una advertencia sobre la primera: la misión que declara la web casi nunca es la ideología en el sentido del tema 12. Una declaración de valores publicada no coordina nada por sí sola; lo que coordina es lo que los miembros comparten de verdad, y eso se comprueba con lo que hacen, no con lo que está escrito en el vestíbulo.

15.3.1 Estructura del informe

Apartado	Contenido
Presentación	qué hace la empresa, sector, tamaño, historia breve
Factores de contingencia	los cuatro, con datos
Estructura actual	los parámetros de diseño de los temas 4 a 7
Configuración	cuál es, o entre cuáles está, y por qué
Diagnóstico	las incongruencias y qué problema produce cada una
Propuesta	qué cambiar, en qué orden y a qué coste
Fuentes	todas, citadas

15.4 El taller

La guía incluye un taller sobre planificación, elaboración y exposición del trabajo final. Sus dos puntos útiles:

- **Planificar hacia atrás desde la fecha de entrega.** El cuello de botella suele ser conseguir la información, no redactar. Si el trabajo depende de una entrevista, esa entrevista hay que pedirla semanas antes.
- **Exponer con una tesis, no con un resumen.** La exposición no es el informe leído: es el diagnóstico y la propuesta, con lo justo de descripción para que se entiendan.

15.5 Lo que ya publica esta ficha

En *practicas/* está el informe-diagnóstico de CaixaBank, un trabajo en grupo que aplica este método a una entidad financiera. En *test/* hay tres cuestionarios de autoevaluación sobre el temario, hechos con [/md2html/](#).

El método de análisis de casos sigue a Sánchez et al., 2025, y el marco de diagnóstico organizativo a Mintzberg, 2009 y Navío Marco y Solorzano García, 2022.

Bibliografía

- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas*. Pirámide.
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional* (8.^a ed.). Thomson.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1998). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Prentice Hall Ibérica.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Ariel.
- Mintzberg, H. (1993). La ideología y la organización misionaria. En H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (2.^a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. (2009). *La estructuración de las organizaciones* (9.^a ed.). Ariel.
- Mintzberg, H. (2023). *Understanding Organizations... Finally!* Berrett-Koehler Publishers.
- Navío Marco, J., & Solorzano García, M. (2022). *Diseño y cambio organizativo. Fundamentos y nuevos enfoques* (2.^a ed.). Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Sánchez, G., Casado, M. Á., De la Torre, J. M., & Martín, R. (2025). *Organización de empresas* (4.^a ed.). Editorial Técnica Avicam.