

Tema 47.**LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN.****Índice.****1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN.**

- 1.1. Concepto y Principios de la organización.
- 1.2. Las teorías de la organización
- 1.3. Organización formal e informal.

2. EL ORGANIGRAMA:

- 2.1. Definición, requisitos y ventajas.
- 2.2. Clases de organigramas (distintos criterios):

3. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

- 3.1. Definición, condicionantes y caracterización.
- 3.2. Diseño horizontal y vertical: Departamentalización y autoridad.
- 3.3. Tipos de estructura organizativa: lineal, funcional, staff, comité, matricial y divisional.

4. NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS.**5. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.**

- 5.1. Concreción conceptual.
- 5.2. Oportunidad de la decisión de descentralizar.

CONCLUSION.

INTRODUCCIÓN:

En una empresa las operaciones precisas para lograr sus fines son numerosas y heterogéneas, lo que exige especialización y coordinación para contribuir al final deseado. Así, podemos afirmar que la división del trabajo es la razón de la **organización**. Abordaremos los distintos elementos que estructuran la empresa, como relación de actividades humanas, identificando las concepciones diversas sobre su diseño y la importancia de la responsabilidad dentro y fuera de la empresa.

1. 1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN.

1.1. Concepto y Principios de la organización.

La Organización se puede definir desde 2 puntos de vista: como proceso y como entidad, organismo o institución:

a) Es el *proceso* consistente en definir o describir los puestos de trabajo, asignar funciones, recursos y responsabilidades, y establecer relaciones de autoridad y coordinación, conformando la estructura, con niveles de jerarquía o escalas de autoridad.

b) Es una *agrupación social* de elementos técnicos, humanos y financieros interrelacionados entre si, dotados de cierta formalización de sus estructuras y normas, y con cierta permanencia, en función de la consecución de metas que son su razón de ser. (**Zerilli**). Son “asociaciones de individuos organizadas por líneas *impersonales*, *diseñadas* para el logro de una meta *establecida*, y con cierta *formalización* en cuanto a la definición de sus funciones y procedimientos de trabajo, sus roles, normas y estructuras, así como en sus niveles de interacción y comunicación”, y alojadas en edificaciones a medida” (**Guiddens**).

Toda organización tiene unos **principios** o pautas con fines orientativos para la dirección de la empresa, que hay que tener en cuenta en la elección de una estructura. Los principios establecidos por la escuela clásica, y tradicionalmente asumidos son:

1- *Unidad de dirección y de objetivo*. Todos los componentes de la organización deben contribuir a la consecución del objetivo de la empresa.

2) *Unidad de mando*: el subordinado tendrá un solo superior, sin interferencias de órdenes.

- 3) *Autoridad y responsabilidad*: para realizar una tarea es necesario poder decidir (autoridad), e implica responsabilidad sobre ello.
- 4) *Alcance del control*: Es necesario determinar el nº de personas más conveniente que un jefe puede dirigir con efectividad fijar el ámbito de autoridad.
- 5) *Graduación o jerarquía de la autoridad*: Debe existir una clara asignación de órdenes y quiénes tienen la facultad de ordenar la realización de las distintas tareas.
- 6) *Delegación de autoridad y responsabilidad*: asignar una tarea a un subordinado, y para desempeñarla debe conferirle la autoridad y la responsabilidad correspondiente.
- 7) *División del trabajo y especialización* de cada operario, que realiza tareas cada vez más sofisticadas. Esta división del trabajo exige *coordinación*.

1.2. Las teorías de la organización

La búsqueda de la eficacia y la mejora de los métodos de trabajo aparecen desde el origen de la empresa (Revolución Industrial) pero es a finales del s.XIX cuando mayor impulso científico y académico toma, dictándose los principios básicos de la Organización.

A) La escuela clásica:

Tuvo gran éxito durante más de un siglo, aumentando la productividad y la eficacia en la gestión; sin embargo han sido cuestionados desde los 70 (especialmente el trabajo en cadena), por sus consecuencias psicosociales negativas sobre el individuo.

a) El taylorismo: Taylor (*aplicada por H. Ford*) apuesta por una *organización científica del trabajo*, como un engranaje maquinial, sin atender al hombre. Características:

- Estudia y descompone el trabajo en sus unidades más simples, de forma que no exijan cualificación del operario (*haciéndole fácilmente sustituible y permitiendo la mecanización*)
- Especialización del operario, manteniéndole siempre en determinada tarea.
- Coordinar estas tareas de modo que contribuyan a un producto único.
- Compensación económica, unida directamente a los resultados obtenidos.
- Percepción mecanicista del trabajador: no se le paga para que piense, sino para que trabaje (en una tajante división entre decisión y ejecución).

b) Henry Fayol: llevó la Dirección Científica del trabajo al ámbito de la administración de hombres, y estableció 14 principios de dirección (División del trabajo, autoridad y responsabilidad, Unidad de dirección y de mando, organización jerárquica, etc.)

c) Teoría de la Burocracia: **Max Weber** es el padre de la administración moderna, no solo pública, sino también para grandes organizaciones privadas. Se caracteriza por la división y normalización del trabajo. Tanto los objetivos, como los procedimientos y los niveles de autoridad, deben de estar delimitados con normas claras, regladas y escritas. Los directivos con autoridad están ordenados jerárquicamente y estrictamente definidos para favorecer la supervisión y el control, donde debe primar la objetividad y despersonalización.

B) La Escuela de las Relaciones Humanas:

Elton Mayo realizó una serie de experimentos con objeto de conocer el efecto de las condiciones de trabajo sobre la producción. Pudo comprobar que ésta aumentaba con la mejora de tales condiciones, pero posteriormente descubrió que se mantenía la producción al volver a las condiciones primitivas, lo que le llevó a la conclusión de que la causa del incremento era el espíritu de colaboración del personal. Esto implicaba la necesidad de aplicar los principios de la Psicología y Sociología.

C) La T^a de sistemas:

Más reciente, esta teoría, procedente de las ciencias ambientales, ha sido la que mejor ha reflejado la complejidad empresarial como un sistema social integrado y abierto al entorno, sometido a leyes de equilibrio, crecimiento y retroceso. La empresa se compone de elementos heterogéneos (*humanos, técnicos y materiales*) de naturaleza discontinua y en equilibrio dinámico, que debe armonizar para el logro de sus metas (necesidades sociales y beneficio económico).

Y se encuentra abierto al entorno, cada vez más complejo, globalizado y cambiante, que le aporta recursos y demandas, y con el que mantiene una influencia recíproca, mayor cuanto más próximos en significación e incidencia sean sus elementos, de modo que resulta difícil distinguir lo interno y lo externo. A este entorno se adapta y contribuye por innovación, convirtiéndose así en agente de cambio. En este sentido, toda organización tiene:

- un **contexto**: tamaño (*dimensión y capacidad*) y tecnología (*en series homogéneas o flexible*)
- un **ambiente**: específico (*trabajadores, clientes, etc.*) y genérico (*político, tecnológico, etc.*).

Inspirada en la T^a de Sistemas, el **enfoque situacional** entiende que la estructura organizativa ideal es la que mejor se adapta al contexto y al ambiente. Cabe una postura más determinista o bien dejar mayor margen de discrecionalidad en la Dirección, ya que ante una misma situación, se elija distinto diseño, lo que demuestra su importante componente político.

1.3. Organización formal e informal.

En cualquier empresa se distingue un doble ámbito de organización de sus miembros, que se complementan entre sí, ya que obedecen a distintas necesidades.

a) La organización formal, legal u oficial, caracterizada por:

- está constituida por la estructura intencional, explícita, definida, manifiesta, identificada, consciente y estable a lo largo del tiempo;
- responde a los objetivos oficiales de la dirección;
- coordinada por normas establecidas y comunicación *descendente* (desde la alta dirección y hasta los niveles inferiores), *ascendente* (de los inferiores a los superiores) y *horizontal* (entre miembros del mismo nivel);
- el líder formal, superior jerárquico, ostenta el mayor nivel de autoridad.

b) Por contra, la organización informal, no siempre ni visible, se caracteriza por:

- está constituida por la estructura no planificada, implícita, no definida o reconocida, inconsciente y altamente inestable;
- nace de las relaciones espontáneas de los individuos, grupos informales agrupados por afinidad y define una comunidad de intereses personales;
- crea canales informales, imprevistos y latentes, de comunicación e interacción social, que tienden a la protección mutua de sus miembros;
- el líder informal no tiene que ser el que ostente mayor nivel jerárquico oficial, pues se basa en la influencia personal, su experiencia, sus habilidades sociales, etc.

2. EL ORGANIGRAMA

2.1. Definición, requisitos y ventajas.

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, es decir, una foto fija de la **estructura formal** de la empresa en un momento de su vida, y sus redes de comunicación **horizontal** (entre posiciones del mismo nivel de la estructura jerárquica) y **vertical** (entre rangos diferentes, ascendente, o descendente), de modo que permite:

- cada individuo conoce sus funciones, responsabilidades, autoridad y las de los demás.
- comprensión clara y global de las actividades que logran el objetivo final empresarial.

Para ser útil a sus miembros, directivos y observadores externos, debe ser:

- *claros, precisos y comprensibles* (todo lo necesario, solo lo necesario)
- *ajustarse a la realidad*: reflejar *el ser*, no el *deber ser*.
- *flexible* y adaptable al cambio sufrido en la definición de puestos, funciones o autoridad.

2.2. Clases de organigramas:

Existen distintos tipos de organigramas, que podemos clasificar por distintos criterios:

1) Por su finalidad existen organigramas:

- *informativos*: se limitan a informar al público en general sobre la empresa.
- *analíticos*: análisis detallado, incluyendo las unidades que integran la estructura.

2) Por su amplitud:

- *General*: abarca el conjunto completo de la organización de que se trate.
- *Parcial*: se limita a reflejar una parte o departamento concreto.

3) Por el contenido puede ser:

- *Estructurales*: representan las diversas unidades que constituyen la empresa.
- *Funcionales*: representan los contenidos de cada una de las entidades representadas.
- *Personales*: aparece el rango y el nombre de la persona que lo dirige.

4) Por la forma gráfica puede ser:

- **Vertical**. Las unidades de mayor autoridad se sitúan en las posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las subordinadas. El conjunto ofrece una imagen piramidal.
- **Horizontal**: Las de más autoridad se sitúan a la izquierda, desarrollándose hacia la derecha cada uno de los niveles hasta el de menor rango.
- **Circular**: La mayor autoridad está en el centro, rodeado por anillos de autoridad.

4. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

4.1. Definición y caracterización:

Para alcanzar los objetivos y adaptarse a las condiciones específicas en que se encuentre es necesario diseñar la estructura de la organización, una red o ensamblaje relativamente estable de las partes de un todo organizativo, que define:

- a) Un sistema de relaciones, reglas y procedimientos de trabajos escritos o implícitos.
- b) Política y cultura de empresa, que guían las estrategias y decisiones de la empresa.

Su diseño responde y refleja las siguientes cuestiones:

- a) **Complejidad y diferenciación** (número y tamaño de las unidades), tanto a nivel horizontal (*departamentación*) como vertical (*jerarquía*)
- b) Grado de **especialización** para cada puesto y cada proceso, o por el contrario, nivel de versatilidad y *polivalencia* entre sus miembros, que les permite rotar por distintos puestos.
- c) Forma de **coordinación**. Según **Mintzberg**, la coordinación puede realizarse por distintos medios (*cada uno de los cuales resulta más idóneo para un tipo de organización*):

- ✓ *Adaptación mutua* de sus miembros: permite coordinarse sin necesidad de supervisión externa, simplemente autocontrol de cada miembro y por observación del resto, siendo imprescindible la cercanía entre ellos. Es adecuada para pequeñas organizaciones, donde priman las relaciones directas cara a cara, y siempre y cuando sus miembros tengan un nivel de cualificación similar, y conocimiento acerca de la tarea.
 - ✓ *Supervisión directa*: del jefe hacia el subordinado. Puede ser adecuada para pequeñas empresas muy centralizadas y donde los subordinados no están muy cualificados, pero resulta ineficiente en grandes organizaciones (supondría alargar la cadena de mando) y cuando la tarea exija contar con personas muy cualificadas (que priman el autocontrol).
 - ✓ *Normalización*: se trata de fijar unas normas o pautas comunes que hagan innecesaria la supervisión. Esta a su vez puede girar en torno a *procedimientos de trabajo* (es lo que se conoce como estandarización, solo posible si se trata de tareas rutinarias), *resultados finales* (dejando libertad en cuanto a los medios) o *habilidades de sus miembros* (que exige seleccionar previamente a individuos con un perfil adecuado y similar).
- d) Grado de **formalización y burocratización** de la comunicación, tareas, roles y reglas.

- e) Tipo y distribución de la **autoridad** entre los elementos estructurales (**descentralización**) y entre personas (**delegación**).

Cada empresa diseña su estructura organizativa en función de sus objetivos, su tamaño, sus productos, la coyuntura que atraviesa, y el grado de supervisión de subordinados que pueda controlar el jefe (sin olvidar la propia cultura y filosofía organizativa). Así por ejemplo, si la empresa es pequeña y tiene pocos empleados o estos cuentan con suficiente grado de cualificación, motivación y autocontrol, podrán ser dirigidos por un solo jefe, pero cuando va creciendo, irán aumentando los subordinados y constituyendo nuevos **niveles de organización** entrelazadas de distintas formas, dando lugar a distintas estructuras: ya sea de forma **piramidal**, donde la base representa los trabajos con tareas ejecutivas que se van reduciendo al subir escalones, ampliándose las tareas directivas; ya sea de forma **horizontal**, con unidades más o menos descentralizadas y coordinadas.

4.2. Diseño horizontal: la Departamentación.

4.2.1. Concepto:

Es la agrupación de puestos de trabajo homogéneos en unidades organizativas con el fin de coordinar, supervisar y controlar las actividades y funciones para conseguir los objetivos marcados. Está directamente relacionada con el tamaño de la empresa y con la complejidad de las operaciones, actividades y funciones.

Los objetivos de la departamentación son: descentralizar las funciones directivas, la toma de decisiones en los diferentes niveles,...En definitiva, se trata de una *división del trabajo* en unidades organizativas o departamentos, cada uno de ellos con un directivo, interrelacionados por un sistema de autoridad central.

4.2.2. Formas de departamentalización más usuales:

A) Por funciones: Se organizan agrupados por la función que sus empleados realizan, lo que permite la máxima especialización en la tarea, pero exige una perfecta coordinación, porque todas contribuyen a una parte del producto final: comercial, técnico, administrativo, financiero, I+D, etc. Es la más utilizada, especialmente nivel de alta dirección y en organizaciones centralizadas, porque todos los puestos están controlados por el presidente o director general de la empresa.

B) Por producto o servicios. Las empresas que elaboran productos muy diferentes se dividen creando un departamento para cada tipo de producto (Lavadoras, Microondas, etc.), lo que permite un mayor perfeccionamiento.

C) Por clientes y por canales de distribución. Es frecuente en empresas de ventas, donde se establecen las unidades de acuerdo al segmento del mercado al que se dirigen ej. sección de infantil, de caballero, etc.) y de los intermediarios que utilizan (ej. minoristas, grandes superficies, internet, etc.) consiguiendo la máxima adaptación a sus necesidades.

D) Geográfica: se agrupan por territorios (países, regiones, provincias...), satisfaciendo las necesidades de la comunidad. Es frecuente en marketing, aseguradoras, financieras, etc.

E) Por procesos: es frecuente en la industria, ya que integra en cada área actividades según la maquinaria utilizada o fases del proceso de producción, aun tratándose de distintos productos. De este modo, consigue su mayor optimización y ahorro económico (ej. área de moldeado, de pintura, de horno, etc.).

D) Matricial: combina varios criterios de aplicación conjuntamente, por ejemplo, departamentación funcional en los niveles superiores, que se subdivide en varios subdepartamentos geográficos o por clientes en niveles inferiores.

4.3. Diseño Vertical de la estructura organizativa:

Se inspira en el reparto de autoridad y jerarquía entre unidades o sujetos, y puede ser:

1. Lineal o jerárquica: con *escasa especialización*, se apoya al máximo en el principio de jerarquía basado en la “*unidad de mando*”, en la que cada individuo responde a su inmediato superior de sus funciones y de los subordinados que tiene debajo de él, único del que podrán recibir órdenes, *líneas formales de comunicación, centralización de las decisiones y aspecto piramidal*: poder concentrado en un reducido número de altos cargos, que se reduce y se delega a medida que se decrece en el nivel jerárquico, en un creciente nº de cargos. Prototipo de la organización militar, típica de las **PYME**, cuyas **Ventajas** son:

- Unidad de mando: cada subordinado responde ante un único jefe, de modo que no se produce interferencia de poderes.

- Simplicidad y claridad para su aplicación. La disciplina se mantiene fácilmente.
- La comunicación, información (ascendente) u órdenes (descendente), es rápida y directa.

Por el contrario, no se aconseja para organizaciones mayores por sus **inconvenientes**:

- *Se carece de especialización.* La concentración de poder requiere la especialización en numerosas tareas que no puede dominar un solo cargo.
- *Es rígida e inflexible,* la comunicación es lenta y se burocratiza cuando la empresa crece, alargando la cadena de órdenes, y puede dar lugar a un régimen dictatorial.

2) Es frecuente unir **estructura lineal y Staff:** Los departamentos **en línea** (representados con una línea continua) se ocupan de las decisiones que afectan a las operaciones de la organización, y los **staffs** (representados con una línea discontinua) ofrecen asesoramiento, sin someterse ni guardar autoridad sobre los directivos que se encuentran en línea. Se usa, en medianas y grandes empresas.

3) Comité. Un grupo de especialistas se reúne para tomar una decisión, que discute y aprueba, lo que supone **ventajas** sobre la calidad (al integrar distintos conocimientos), la legitimidad (al provenir de éste) y el clima de trabajo (motivación, cohesión y cooperación). Su mayor inconveniente es el coste de tiempo y recursos y el riesgo de que las decisiones puedan resultar de compromisos, no de la búsqueda de eficiencia.

4) Matricial: combina dos líneas de autoridad para proyectos específicos, generalmente un director de un proyecto, integrado por especialistas de distintos departamentos y su director funcional. Su mayor **ventaja** es la flexibilidad y capacidad para solucionar problemas. Sus **inconvenientes son el** coste en tiempo y de los posibles problemas de una doble autoridad y competencias, lo que exige clarificar éstas entre los correspondientes directivos.

5) Estructura divisional. Se crean unidades o divisiones semiautónomas fuertemente descentralizadas (cuasiempresas) de acuerdo a productos, clientes y zonas geográficas. Esto permite indudables ventajas para la especialización y el ahorro de tiempo en sus comunicaciones. Su mayor inconveniente está en los posibles fallos de coordinación. Es frecuente (e incluso inevitable) cuando la empresa crece y se diversifica.

Álvaro Cuervo combina esta *estructura primaria* con otra secundaria u *operativa*, definida por el grado de formalización del trabajo, en de cada departamento, siguiendo el modelo de

Burns y Stalkers de estructuras **mecánicas** (rígidas, estandarizadas) y **orgánicas** (flexibles, con delegación y autocontrol) (*a las que Mintzberg denominaba burocráticas y adhocráticas respectivamente*)

Su elección, depende de la situación: Ej. si la empresa opera en mercados concentrados, maduros, estables, competitivos, con una estrategia de penetración de liderazgo en costes, la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del trabajo, desarrolla tareas altamente rutinarias y rígidas, la estructura es estable y permanente con pocos cambios etc., aconseja la organización **concentrada, centralizada, estandarizada, lineal y no especializada** (si es pequeña, o se encuentra en las etapas iniciales y no requiere de ejecutivos especialistas) o **funcional especializada** (si la empresa crece).

Sin embargo cuando la tarea está poco estructurada, se exige calidad y consenso, no hay problemas de tiempo, con una estrategia de penetración en mercados por diferenciación, permeables a entornos cambiantes, es aconsejable la estructura orgánica, **el comité**, delegación en expertos cualificados con elevado grado de autocontrol, y adaptación mutua o normalización de habilidades y resultados, y en la descentralización. Si la empresa crece, se diversifica y se expande geográficamente, es ideal la **divisional**, y si se apuesta por calidad, la investigación y desarrollo (I+D), etc., es mejor la estructura **matricial**.

4. NUEVAS TECNICAS ORGANIZATIVAS:

El vertiginoso cambio económico, social, tecnológico y productivo ha supuesto una renovación y adaptación de su diseño estructural, dando lugar a nuevos modelos.

A) Organización horizontal: Se trata de organizar grupos autónomos integrado por profesionales con elevado grado de conocimientos y autocontrol, con un procedimiento de trabajo y coordinación basado en las cadenas de control proveedor-cliente interno. Es decir, cada eslabón trabaja bajo el nivel de exigibilidad de un proveedor, al tiempo que exige al eslabón contiguo del mismo modo que haría un cliente. De este modo, se detectará los fallos de un modo inmediato, pudiendo ser corregidos con mayor celeridad y precisión.

B) Organización inteligente: Se fundamenta en las posibilidades de aprendizaje de todas las personas, para poder planificar y ejecutar en todos los niveles. Se da en empresas cuyos empleados cuentan con un elevado grado de cualificación, y a los que se exige un aprendizaje

continuo en sectores cuyos conocimientos tienen rápida obsolescencia (ejemplo nuevas tecnologías de la información y el conocimiento, I+D+i, etc.)

C) Organización en trébol: Es la organización del futuro porque tiene en cuenta la evolución del empleo y trata de reducir costes fijos de trabajo, por lo que tienden a la contratación temporal y a la subcontratación. Consta de 3 partes:

- Núcleo de trabajadores profesionales y directivos que ejecutan la parte fundamental.
- Trabajo flexible de trabajadores contratados a tiempo parcial, sus tareas son repetitivas.
- Subcontratas a otras organizaciones, de procesos que la empresa necesita pero no le interesa realizarlos con sus propios medios.

Las nuevas teorías de la organización (*siguiendo el modelo de las organizaciones japonesas*) apuestan por la horizontalidad y los pequeños *grupos semiautónomos*, que aportan flexibilidad y agilidad a la organización. Asimismo, reconocen el papel de las relaciones informales y tratan de optimizarlas para contribuir a los objetivos de la organización. A ello han contribuido el cambio tecnológico y las nuevas tecnologías, ya que, si bien la automatización permite la formalización, la estandarización y la centralización, también favorece la flexibilidad, la descentralización y la eliminación de cargos.

5. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

5.1. Concreción conceptual.

El grado de centralización o descentralización es una de las características más importantes y que más definen una organización. Existe centralización cuando la mayoría de las decisiones se encuentran en los poderes centrales. Se encuentra descentralizada cuando éstos se distribuyen sistemáticamente entre los distintos niveles (funcionales y geográficos, buscando la máxima cercanía al problema. Así, puede ser horizontal, entre unidades del mismo estrato, o vertical, entre distintos niveles jerárquicos.

A menudo se asocia a de otros conceptos, de los que conviene distinguirla, como:

- ▣ **La desconcentración** es la simple dispersión de órganos e instalaciones, dejando intacta la capacidad de decisión (que puede seguir en los poderes centrales). La concentración se

produce cuando la mayoría de las decisiones corresponden a pocos puestos de trabajo, y cuando se produce en la cúspide de la organización se denomina centralización)

- ⊕ **Delegación:** cesión de la facultad decisora o ejecutora de una función por quien ostenta la legítima autoridad se diferencia así de la descentralización en que afecta a las personas, es puntual o limitada en el tiempo y no redefine la autoridad (que puede recuperar la capacidad decisoria, o asignarla a otra persona, en cualquier momento. La centralización y la descentralización constituyen extensiones de la delegación.

5.2. Oportunidad de la decisión de descentralizar.

La decisión de delegar o desconcentrar depende de una serie de factores contingentes (tamaño, complejidad, estrategia competitiva, internacionalización, etc.) pero también incorpora un importante elemento político-cultural de la empresa. Así por ejemplo, el cambio tecnológico y las nuevas tecnologías han permitido un doble efecto: aumentar la formalización y estandarización y la centralización; y la flexibilidad, la descentralización y eliminación de cargos.

Conviene descentralizar en general por los siguientes motivos:

- a) Aliviar la carga de las unidades centrales y reducir el costes del número elevado de cargos.
- b) Favorecer la flexibilidad, la diversificación y la adaptación al entorno y al cliente.
- c) Facilitar el aprovechamiento del conocimiento, la eficiencia y la especialización.
- d) Mejorar la calidad de la decisión, haciendo que se tomen en el momento más oportuno y en el lugar y nivel más apropiado (idoneidad), con el consiguiente ahorro de tiempo y de recursos materiales y humanos.
- e) Cuando nos encontramos con empresas de gran tamaño, dispersión y complejidad.

Por el contrario se debe centralizar:

- las funciones globales, que afectan a toda la empresa.
- Las decisiones de largo alcance, en tiempo y recursos,
- Las funciones estratégicas (decisiones políticas, planes, etc.)
- Las decisiones irreversibles, o cuya corrección tenga un elevado coste.
- Aquellas que se deben de tomar en momentos críticos (primeras etapas y emergencias).

Para ser efectiva, la descentralización debe cumplir una serie de **requisitos**:

- Estar bien definida, para evitar duplicidad de cargos y operaciones, concretando el nivel de responsabilidad de cada unidad, recursos asignados, etc.
- coordinación entre los diferentes subsistemas, haciendo que funcione como un todo.
- equilibrio entre sus unidades y sencillez en su diseño.

De este modo, **Peter**, cuando establece los *Principios de la excelencia en la gestión*, apuesta por configurar estructuras sencillas y plantillas complejas, con unidades pequeñas, flexibles, versátiles y ágiles, de modo que puedan reaccionar y adaptarse a posibles cambios.

CONCLUSIÓN.

Toda organización social divide el trabajo entre sus miembros, lo que ha hecho posible la especialización y el aumento de la productividad, la consecución de una mayor calidad de los productos obtenidos y a un menor coste. Muchos de los problemas de la crisis vinieron por una falta de adaptación al cambio con arreglo a los imperativos de la gestión moderna. El fin del fordismo y la producción en serie, en gran parte fue gracias a las nuevas tecnologías y la irrupción de un nuevo operario cada vez más cualificado y exigente en su participación y autocontrol. Tan importante es contar con recursos eficientes como organizarlos y optimizar todo su potencial. Un reto no siempre fácil de lograr.