

Existe una creencia muy extendida entre los directivos que apunta a que dirigir es una cuestión de sentido común. Y que piensa con demasiada frecuencia que, como estamos en posesión de altas dosis de ese "sentido", podemos afrontar con éxito la tarea de dirigir personas.

Pero el sentido común no es suficiente: no se puede dirigir "de oído". Este libro se dirige a quienes ya tienen o tendrán en el futuro la responsabilidad de dirigir personas, y se centra en uno de los aspectos que más dejamos al "sentido común": la organización.

García Erquiaga presenta ideas y soluciones para que organizar sea una tarea que contribuya a la mejora de los márgenes y a lograr una empresa en la que todos remen en la misma dirección y sentido.

Lo hace presentando y aplicando las técnicas más eficaces a través de numerosos casos reales y ejemplos prácticos sobre cómo afrontar el reparto del trabajo en la empresa y sacar el máximo rendimiento al equipo de colaboradores. Además, abundando en el carácter práctico de la obra, nos descubre el decálogo de todo buen organizador en forma de consejos prácticos a la hora de establecer la estructura de la empresa.

ISBN 84-8408-221-0



9 788484 082217

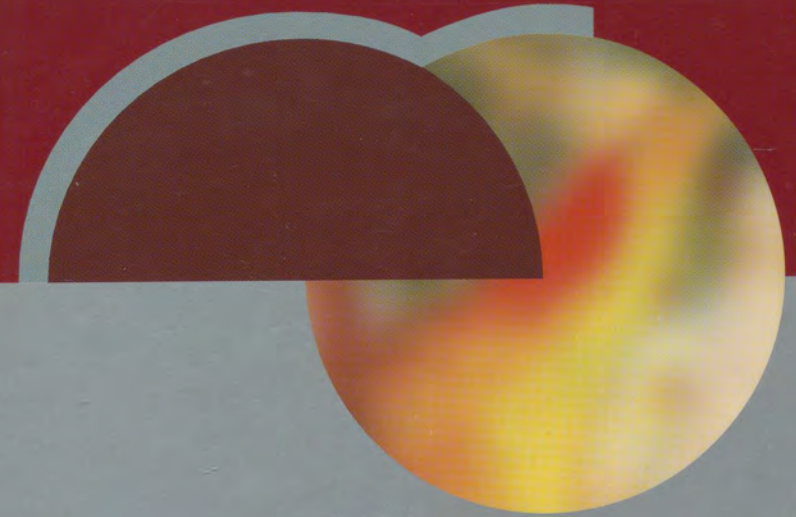
escuela de negocios
caixanova 


3
Organizar para crear valor. Ideas y técnicas para organizar con eficacia

Organizar para crear valor

Ideas y técnicas para organizar con eficacia

Eduardo García Erquiaga



escuela de negocios
caixanova 

Organizar para crear Valor
Ideas y Técnicas para organizar con eficacia

Eduardo García Erquiaga

No está permitida la reproducción total o parcial de ninguna parte de esta obra ni su tratamiento informático, ni la transmisión por cualquier medio ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin la autorización por escrito del Titular del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS

Primera Edición. 2002

EDITA: Escuela de Negocios Caixanova – Tórculo Edicións, S.L.

GESTIÓN EDITORIAL: Tórculo Edicións, S.L.

Vía Édison, 33-35. Polígono del Tambre
15890 Santiago de Compostela
torculo@torculo.com
www.edicionstorculo.com

Impreso en: Tórculo Artes Gráficas, S.A.

I.S.B.N.: 84-8408-221-0

Depósito Legal: C-1949-02

índice

Agradecimientos	11
Introducción: ¿Se puede aprender a organizar?	13
Capítulo 1. La tarea de organizar: ¿en qué consiste?	21
1.1 Tengo un problema de organización	23
1.2 El directivo como organizador	24
1.3 PYMEs de alto rendimiento: pequeños organizados contra grandes con recursos	25
1.4. ¿Por qué hay que estructurar las organizaciones?	27
1.5 Organizar paso a paso: las fases de un proceso	32
1.6 Organizar es encargar el negocio	35
Capítulo 2. ¿Cómo leer el negocio identificando las actividades que generan valor?	39
2.1 ¿Cómo identificar y reconocer la importancia de las distintas tareas a desarrollar?	41
2.2 ¿Cómo podemos conocer la contribución al valor de cada actividad?	45
2.3 ¿Cómo ubicar los departamentos teniendo en cuenta el valor para el cliente?	49
2.4 Algunas conclusiones de cara a la práctica del día a día	52

Capítulo 3. Cómo construir la estructura para crear valor:
el hardware organizativo..... 55

3.1 Pautas para agrupar actividades y definir los departamentos..... 57

3.1.1 El departamento como célula organizativa..... 57

3.1.2 El tamaño de los departamentos y los niveles jerárquicos..... 58

3.1.3 Los factores que inciden en la elección del tramo de control 64

3.2 Reglas sobre la agrupación de actividades: lo que conviene hacer 72

Capítulo 4. Cómo hacer el reparto de la autoridad y los sistemas: el software organizativo 83

4.1 Asignar cada grupo de actividades a un directivo con autoridad: descentralizar y organizar..... 85

4.1.1 Descentralizar para repartir la capacidad de decidir 85

4.1.2 Algunas reglas para repartir la autoridad a lo largo y ancho de la organización..... 87

4.2 Definir los sistemas adecuados de coordinación vertical y horizontal..... 90

4.2.1 El concepto de coordinación 91

4.2.2 Las reglas a seguir para conseguir una adecuada coordinación..... 92

4.2.3 ¿Qué herramientas y sistemas podemos emplear para coordinar?..... 96

4.2.4 Los sistemas y tecnologías de información y comunicaciones (TICs)103

Capítulo 5. ¿Qué estructura elegir? El amplio abanico de soluciones estructurales	107
5.1 ¿Cómo analizar y evaluar una estructura organizativa?	109
5.2 Lo que se ve y lo que no encontraremos en el organigrama.....	111
5.2.1 Las relaciones jerárquicas.....	113
5.2.2 Línea y staff.....	114
5.2.3 Departamentos staff con autoridad funcional	117
5.3 La autonomía en el encargo del negocio.....	119
5.4 Las relaciones de información y coordinación	120
5.5 La formalización en la estructura	121
5.6 Arquitecturas organizativas: ¿qué estructura elegir?	124
5.7 Tipos de estructura y criterios de departamentación.....	126
5.7.1 La estructura lineal.....	128
5.7.2 La estructura multilineal o funcional.....	130
5.7.3 La estructura matricial	132
5.8 ¿Existen otras configuraciones estructurales?.....	139
 Capítulo 6. Los criterios de agrupación: sus ventajas e inconvenientes.....	141
6.1 Criterios de departamentalización.....	143
6.2 Agrupación por funciones.....	144
6.3 Agrupación por áreas geográficas	149
6.4 Agrupación por productos.....	153
6.5 Agrupación por clientes	156
6.6 Agrupación por procesos	159

Capítulo 3. Organizar para crear valor 55

Capítulo 4. Organizar para crear valor 107

Capítulo 5. Organizar para crear valor 157

Capítulo 6. Organizar para crear valor 181

Capítulo 7. Conclusiones: consejos prácticos a la hora de establecer la estructura en su empresa 161

7.1 ¿Cómo poner en marcha una nueva estructura? 163

7.2 Evite el "síndrome del Sinaí" 164

7.3 ¿Dónde quiero estar dentro de cinco años? 166

7.4 Ojo al esnobismo empresarial: soluciones sencillas 167

7.5 ¿Descentralización o federación? Consiga las ventajas del volumen siendo pequeño 169

7.6 No se puede hacer una estructura a medida de las personas, ni del clima, ni de "las pandas" 170

7.7. No se puede quedar bien con todos 172

7.8 No olvide la configuración institucional 174

7.9 Planifique la puesta en escena: importa tanto el cómo como el qué 175

7.10 No lo encargue, es su responsabilidad y su decisión 178

7.11 ... pero tenga cerca "un marciano": con sentido común y un alto sentido de la prudencia 178

Bibliografía 181