

Actividad | 3 | Modelos organizacionales y métricas de innovación.

Seminario de innovación y creatividad.

Ingeniería en Desarrollo de
Software.



TUTOR: Fátima Fernández de Lara Barrón.

ALUMNO: Carlos Ariel Nicolini

FECHA: 29/05/2024

Índice

Introducción	3
Descripción	4
Justificación	5
Desarrollo.....	6
• Modelos organizacionales.....	6
• Análisis de modelo organizacional.....	7
• Métricas y justificación de propuesta.....	10
Conclusión.....	14
Referencias.....	15

Introducción

Un modelo organizacional es el sistema mediante el cual se ordenan y dirigen los diferentes componentes de una organización para alcanzar los objetivos propuestos. Este sistema puede incluir normas, funciones y responsabilidades.

Las empresas siempre se organizan en niveles jerárquicos, por departamentos o áreas operativas y procesos de negocio. La finalidad debe ser cumplir con los objetivos de la entidad y prevalecer en un entorno de trabajo satisfactorio para todos sus componentes.

El modelo organizacional a implementar dependerá del análisis y la valoración de las circunstancias, ingresos, número de trabajadores, funciones y otros factores. Uno de los puntos clave para el éxito de una compañía es contar con una estructura óptima.

Existen múltiples modelos organizacionales. A continuación describiremos algunas:

- **Funcional:** La organización se divide en departamentos según funciones específicas (marketing, producción, recursos humanos, etc.). Cada departamento tiene su propia jerarquía con un jefe de departamento que reporta a una alta dirección.
- **Divisional:** La organización se divide en unidades semiautónomas, cada una responsable de un producto, servicio o región específica. Cada división tiene su propio equipo de gestión que opera de manera independiente.
- **Matricial:** Combina aspectos de los modelos funcionales y divisionales, donde los empleados tienen dos jefes: Uno funcional y otro de proyecto/producto. Se forman equipos interdisciplinarios para trabajar en proyectos específicos.
- **Horizontal (Plana):** Reduce al mínimo los niveles de gestión, promoviendo una estructura más plana. Los empleados tienen más autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones.

Descripción

Contextualización:

Hoy en día las organizaciones le están dando más importancia a la innovación como fuente generadora de valor, por ello, es importante identificar la forma de medirla. Es por esta razón que se debe conocer cómo medir el desempeño de la innovación.

Actividad:

- Identificar los modelos organizacionales que las empresas reconocidas mundialmente utilizan para su ventaja competitiva y como se administra la diversidad en ellos.
- Analizar el modelo organizacional de un negocio.
- Investigar sobre la métrica para medir la innovación y con base a la actividad 2 medir la propuesta efectuada apropiando las métricas y justificar por qué son viables a corto y largo plazo.

En esta actividad investigaremos sobre la forma en que están organizadas dos empresas reconocidas a nivel mundial y como con esa organización son líderes en su ramo.

Además indagaremos a fondo sobre la organización de una de ellas de nuestro gusto.

Por ultimo investigaremos sobre la medición de la innovación y la importancia de su tratamiento a nivel empresarial, aplicándosela a una de las propuestas que implementamos en el ejercicio dos sobre los casos de fracasos.

Justificación

En esta actividad aprenderemos sobre los modelos organizacionales, algunos de ellos como están conformados, como sus partes interactúan entre ellas para lograr el objetivo de la compañía.

Indagaremos en los modelos de dos empresas u organizaciones de reconocimiento mundial y como la implementación del modelo que tienen los ha ayudado a ser algunas de las empresas más importantes.

En mi caso elegí las compañías Google y Tesla, dos gigantes en sus ramos con presencia mundial para ejemplificar sus modelos organizacionales de manera general y después elegí a Tesla para profundizar más a fondo con su organización, su divisiones internas (departamentos), cómo interactúan entre ellas y como están dirigidas.

Asimismo investigamos sobre cómo medir la innovación en una empresa y su impacto en sus productos, servicios y en ella misma.

Este trabajo fue de mucho agrado, de mucha investigación, me llevo bastante tiempo, espero que sea del agrado y haber cumplido con lo solicitado en la materia.

Sin más me paso a despedir y les presento mi trabajo.

Este trabajo fue subido al siguiente enlace de GitHub

<https://github.com/CarlosNico/Seminario-de-Innovaci-n-y-Creatividad/>

Desarrollo

Modelos organizacionales

En esta parte del proyecto analizaremos los modelos organizacionales de dos empresas mundialmente conocidas, como son Google y Tesla.

Google LLC



La estructura organizacional de Google es divisional donde los empleados están organizados por divisiones, siendo los departamentos las distintas líneas de negocio con las que cuentan como Gmail, Google Ads, YouTube, Google Maps, Google Drive, Google Play, etc.

Las ventajas de la estructura organizativa divisional son fundamentalmente que los empleados cuentan con mucha autonomía y poder de decisión, además están muy orientados a resultados, los cuales están muy alineados con los objetivos globales de la empresa. La flexibilidad con la que cuentan favorece la continua mejora y adaptación a nuevos entornos.

Las desventajas del organigrama de google son principalmente que pueden duplicarse algunos de los costes, ya que al no haber sinergias por áreas se llegan a dar ineficiencias. Además, no se produce un aprendizaje conjunto, pues la comunicación entre las áreas es limitada.



La estructura organizacional de Tesla es jerárquico y esta comandada por la junta de accionistas. Estos dirigen el destino de la compañía. Todos los departamentos deben responder ante la junta de accionistas en primer lugar, y ante el CEO de la misma. En obediencia a una jerarquía verticalista que se divide a su vez en departamentos definidos para una función determinada.

Las ventajas del modelo organizacional jerárquico es que ofrece una claridad, control y eficiencia, lo que puede ser beneficioso para empresas que requieren una estructura bien definida y procedimientos estandarizados.

Las desventajas es que esta rigidez puede limitar la flexibilidad, la innovación y la velocidad de respuesta, lo cual es crítico en entornos de rápido cambio.

Análisis del modelo organizacional

En esta parte del proyecto elegimos a la compañía Tesla para realizar un análisis de su modelo organizacional.



Tesla es una empresa estadounidense con sede en Austin, Texas, fundada en julio de 2003, la cual es conocida por su enfoque innovador no solo en sus productos, sino también en su modelo organizacional. Aunque se podría describir a Tesla como una empresa con un modelo jerárquico, hay particularidades en su estructura que la distinguen.

Modelo organizacional de Tesla

Estructura Jerárquica

Tesla emplea una estructura jerárquica que se caracteriza por tener varios niveles de gestión claramente definidos. Esta estructura permite una cadena de mando clara y un flujo de comunicación controlado.

Niveles de gestión:

- Alta dirección: Encabezada por el CEO, Elon Musk, junto con su equipo ejecutivo, la alta dirección de Tesla toma las decisiones estratégicas clave y establece la dirección general de la empresa.
- Gerencia media. Incluye vicepresidentes y directores que supervisan funciones específicas como ingeniería, producción, ventas, recursos humanos, etc.
- Supervisores y líderes de equipo: Son los responsables de la gestión directa de los equipos y operaciones diarias, asegurando que las estrategias y políticas de la alta dirección se implementen adecuadamente.

Divisiones Funcionales:

- Ingeniería y diseño: Se ocupan del desarrollo y diseño de vehículos y tecnologías.
- Producción y operaciones: Gestiona la fabricación, calidad y cadena de suministro.
- Ventas y servicios: Encargada de la comercialización, ventas y servicios post-venta.
- Recursos humanos: Gestiona el talento, la cultura organizacional y el bienestar de los empleados.

Administración

- Toma de decisiones Centralizada:

Elon Musk: Como CEO, tiene un papel central en la toma de decisiones. Su influencia directa en diversas áreas de la empresa hace que muchas decisiones críticas se tomen a nivel superior.

- Dirección estratégica: Las decisiones estratégicas y de alto nivel, como nuevos productos, tecnologías y mercados, se centralizan en la alta dirección, liderada por Musk y su equipo cercano.

Cultura de innovación y riesgo:

- Ambiente de alta presión: Tesla es conocida por su entorno de trabajo dinámico y de alta presión, donde se fomenta la innovación y se acepta el riesgo. Los empleados están motivados para pensar de manera creativa y encontrar soluciones innovadoras.
- Metas ambiciosas: La empresa establece objetivos ambiciosos y plazos ajustados, lo que impulsa la productividad y la innovación, pero también puede generar un entorno de trabajo exigente.

Comunicación y coordinación:

- Cadena de mando clara: La estructura jerárquica facilita una comunicación clara y unificada, asegurando que las instrucciones y estrategias se transmitan eficientemente desde la alta dirección hasta los niveles operativos.
- Reuniones y reportes regulares: Tesla utiliza reuniones y reportes regulares para coordinar actividades, revisar el progreso y ajustar estrategias según sea necesario.

Flexibilidad y adaptabilidad:

- Iteraciones rápidas: A pesar de su estructura jerárquica, Tesla mantiene una capacidad notable para iterar rápidamente en sus productos y procesos, adaptándose a cambios en el mercado y la tecnología.
- Innovación continua: La empresa mantiene un enfoque constante en la innovación y la mejora continua, integrando nuevas tecnologías y métodos en su producción y operaciones.

El modelo organizacional jerárquico de Tesla se caracteriza por una estructura claramente definida con varios niveles de gestión, una fuerte centralización de la toma de decisiones y una cultura de innovación y alto rendimiento. La influencia significativa de Elon Musk en la toma de decisiones y la

dirección estratégica de la empresa es un aspecto distintivo. A pesar de la estructura jerárquica, Tesla mantiene la capacidad de adaptarse rápidamente y fomentar la innovación continua, lo que a sido clave para su éxito en la industria automotriz y tecnológica.

Métricas y justificación de propuestas

Es vital para las empresas medir la innovación. Una de las formas más efectivas de hacerlo es usando el modelo de impacto de la innovación, el cual nos permite priorizar las mejores innovaciones, calificarlas y medir sus impactos.

Hay tres opciones disponibles al calificar las innovaciones con su inversión e impacto esperados: Alto, medio y bajo.

Las innovaciones se clasifican a través de colores. Verde representa los proyectos que tienen más posibilidades de éxito.

Por otro lado, las ideas en color naranja están abiertas a discusión, particularmente sobre la alteración de alcances y otros aspectos para cambios en los niveles de impacto.

Por último, las innovaciones en color rojo necesitan más tiempo para desarrollarse.

Las métricas de innovación tienen tres categorías importantes: negocio y producto, cultura y liderazgo.

1. Métricas de negocio y producto: Métricas comerciales y de productos (métricas de retorno de la inversión) son las más simples y claras entre las tres categorías debido a como se enfoca en medir los resultados. Ejemplos de estos incluyen:

- Número de nuevos productos lanzados.
- Dinero generado por nuevos productos introducidos en el año
- Número de patentes obtenidas.

Concedido que la empresa todavía está al comienzo de su desarrollo de innovación, podría ser una buena idea evaluar si los proyectos son adecuados para el mercado, incluida su tasa de crecimiento proyectada en el tiempo.

2. Métricas culturales: Una cultura organizacional innovadora promueve la necesidad de aprendizaje y creatividad continuos, incluida la importancia de la investigación, la responsabilidad, la experimentación y la libertad imaginativa.

Por lo tanto, las métricas de innovación deben promover condiciones para cultura empresarial inventiva. Otros ejemplos de métricas culturales son:

- Compromiso de los empleados en los esfuerzos de innovación.
- Número de empleados capacitados para diversos enfoques de innovación.
- Calificación del personal por la capacidad de innovación de la organización.

3. Métricas de liderazgo: Las métricas de liderazgo se enfocan en sopesar las decisiones y técnicas que líderes en innovación y ejecutivos forman parte de una larga lista de posibilidades estratégicas y viables para alcanzar sus objetivos de innovación y éxito.

Los líderes de la organización tienen sus propias fortalezas, experiencia y estrategias. Lo importante es que las decisiones ejecutivas se determinen, identifiquen y experimenten para su evaluación.

Algunos ejemplos de métricas de liderazgo incluyen:

- Tiempo dedicado a la innovación estratégica.
- Numero de líderes y ejecutivos empresariales que recibieron capacitación en innovación.
- Numero de ejecutivos que dieron una gran cantidad de ideas.

Pepsi Crystal

En esta parte del ejercicio evaluaremos la propuesta de solución al fracaso de Pepsi Crystal, utilizaremos la métrica de negocio y producto. Para realizar la métrica primero fundamentaremos nuestra solución

Para entender las percepciones y expectativas del cliente se deben realizar:

- Una recolección de datos, a través de encuestas (recopilar información sobre las percepciones actuales y expectativas del cliente).
- Realizar sesiones con grupos para obtener feedback detallado.
- Monitorizar las discusiones en redes sociales y comentarios en plataformas para captar opiniones espontaneas de consumidores.
- Medir la disposición de los clientes a recomendar Pepsi Crystal a otros.
- Medir el porcentaje de consumidores que recuerdan el mensaje clave de las campañas de marketing.
- Evaluar la satisfacción general de los clientes con el producto
- Implementar campañas de marketing que expliquen claramente los beneficios de Pepsi Crystal (por ejemplo sin colorantes artificiales, bajo en calorías, etc).
- Asegurar que el empaque y las etiquetas del producto comuniquen de manera efectiva la propuesta de valor.

Viabilidad a corto plazo:

Métricas de negocio:

- Medir el crecimiento en ventas de Pepsi Crystal en los primeros seis meses y comprar con las metas establecidas.

- Evaluar el porcentaje del mercado de bebidas de cola transparente que Pepsi Crystal captura con el tiempo.

Métricas de producto:

- Medir la cantidad de clientes que vuelven a comprar Pepsi Crystal después de su primera compra.
- Medir el tiempo que tarda Pepsi Crystal en alcanzar un nivel significativo de penetración en el mercado.

Justificación:

Un crecimiento rápido en ventas y una alta tasa de recompra en los primeros seis meses indicarían una aceptación positiva. NPS y CSAT altos en las primeras encuestas y grupos señalarían que los clientes están satisfechos y dispuestos a recomendar el producto. Además una alta tasa de recuerdo del mensaje indicaría que las campañas de marketing son efectivas y que la propuesta de valor es clara.

Viabilidad a largo plazo:

Sostenibilidad del crecimiento:

- Un creciente continuo en ventas año tras año indicaría que Pepsi Crystal está capturando y manteniendo una base de clientes leales.
- Un incremento sostenido en la cuota de mercado demostraría que Pepsi Crystal está ganando terreno frente a sus competidores

Adaptación e innovación:

- Una alta tasa de recompra a largo plazo sugeriría que los consumidores están satisfechos y que el producto sigue siendo relevante.
- La recolección continua de feedback y la capacidad de adaptar el producto según las preferencias cambiantes del consumidor asegurarían su relevancia a largo plazo.

Conclusión

Para una empresa la correcta elección de su modelo organizacional es de vital importancia para la distribución y organización de una empresa, la cual definirá en mucho su posible éxito o fracaso. Esto define la forma en que se tomaran las decisiones y su actividad productiva, establece la interacción y comunicación entre los diferentes departamentos.

Como indica Stephen Robbins en su libro comportamiento organizacional, en el que resalta que cada área de una compañía debe estar alineada según sus objetivos en común. El modelo debe basarse en 6 pilares:

- La especialización del trabajo.
- La departamentalización según las funciones, agrupándolas o ubicación geográfica de la organización.
- La cadena de mando, que se rige bajo un sistema de jerarquía en beneficio de las comunicaciones y coordinaciones en la organización.
- El alcance de control.
- La centralización o descentralización.
- La formalización del modelo.

Las métricas de innovación le aportan a las organizaciones una visión anticipada, permitiendo a la empresa poder identificar puntos de mejora y optimización en sus estrategias de innovación, las cuales pueden ser ajustadas antes de que sean implementadas o antes de presentar nuevas.

El trabajo fue subido al siguiente enlace de Github

<https://github.com/CarlosNico/Seminario-de-Innovaci-n-y-Creatividad/>

Referencias

- Cómo evaluar la innovación.* (n.d.). LinkedIn.com. Retrieved June 4, 2024, from <https://business.linkedin.com/es-es/talent-solutions/recruiting-tips/como-evaluar-las-aptitudes-durante-el-proceso-de-entrevistas/innovacion>
- del Llano, S. (2020, October 7). *La estructura organizativa de Amazon, Google, Apple y Red Bull, ¿qué modelo se ajusta mejor a tu empresa?* IEAvanzado; Instituto de Emprendimiento Avanzado. <https://ieavanzado.com/ventas/estructura-organizativa-de-amazon-google-apple-y-red-bull/>
- How to measure the value of innovation in your company?* (n.d.). Retrieved June 3, 2024, from <https://www.acceptmission.com/es/blog/measuring-innovation/>
- Narvaez, M. (2022, July 16). *Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos.* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/>
- ¿Qué modelo organizacional le conviene a tu empresa?* (n.d.). Edu.pe. Retrieved June 4, 2024, from <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa>
- Red de Portales News Detail Page.* (n.d.). Universia.net. Retrieved June 4, 2024, from <https://www.universia.net/cl/actualidad/orientacion-academica/que-modelos-organizacionales-se-emplean-en-la-actualidad.html>