

Estructura Organizativa de la Empresa

2018



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Implementación de la estrategia Tema 6

“La correcta organización velará por aplicar la estructura organizativa más conveniente para la organización”



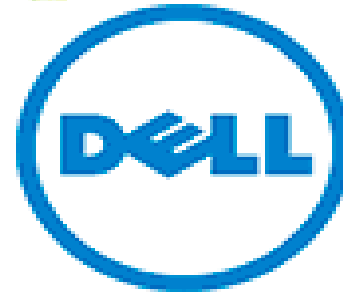


acer



lenovo

ASUS®



FUJITSU COMPUTERS
SIEMENS

COMPAQ

IBM



LG



packard bell



msi



TEXAS
INSTRUMENTS

SONY
VAIO

TOSHIBA
Leading Innovation >>>



AMD
Smarter Choice



2016
nvidia



SONY

Alphabet



Google

android

chrome

YouTube

Google play



...

* El buscador mantiene su nombre, así como todos los productos asociados al mismo. Pero Google ya no será el nombre de la marca matriz, simplemente el de esta subsidiaria.

Calico

* Esta compañía se dedica a investigar contra el envejecimiento.

Google fiber

* Esta filial se dedica a crear, entre otras cosas, infraestructuras de fibra óptica ultrarrápida.

nest

* Esta compañía investiga y comercializa robótica para el hogar.

Google [x]

* Esta filial investiga proyectos a largo plazo (google glass, coches sin conductor, drones, globos aerostáticos de cobertura...)

Google capital

* Invierten en compañías tecnológicas

Google ventures

* Invierten en potenciales compañías incipientes.

Estructura organizativa de las organizaciones

Conceptos y elementos

Principios que la estructuran

Formas organizativas

Factores determinantes



Tres aspectos estructurales básicos:

Estructura funcional: conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa

Estructura de autoridad: conjunto de niveles jerárquicos que permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.

Estructura de decisión: cada miembro, según su función y nivel de autoridad puede adoptar las decisiones mas adecuadas

La estructura organizativa es la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones de una empresa (puestos de trabajo, tareas, flujos de autoridad y decisiones) mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos los miembros.



Principios organizativos diseñan la estructura bajo tres perspectivas:



- Diseño vertical: Relacionado con la estructura de autoridad. El nº de niveles jerárquicos pueden depender del tamaño de la organización, de la actividad económica o de la estrategia...
- Diseño horizontal: en función de la división del trabajo y de la especialización funcional.
- Diseño del equilibrio interno: mix



PRINCIPIOS QUE DISEÑAN LA ORGANIZACION EN VERTICAL

“Relacionan a
las personas
que se
encuentran en
diferentes
niveles de la
organización”

PRINCIPIOS BÁSICOS:
Jerarquía y Autoridad

PRINCIPIOS DERIVADOS:

Unidad de dirección

Unidad de mando

Responsabilidad delegación

Descentralización

Principio de jerarquía y de autoridad

JERARQUÍA

- Es un principio formal que relaciona coordinadamente a todos los individuos que integran una organización.
- Hace fluir la autoridad y responsabilidad desde el nivel más alto hasta su base.
- El subordinado de una determinada posición es el superior de la inmediatamente inferior.



AUTORIDAD

- Es un principio informal que viene determinado por un conjunto de características personales como la edad, la antigüedad, la experiencia, los conocimientos, las habilidades, los contactos personales, la posesión de información privilegiada...
- En la actualidad el concepto de autoridad se puede asimilar al de liderazgo. Los jefes deberían ser, al mismo tiempo líderes.



Principios derivados

- **UNIDAD DE DIRECCION**
las bicefalías no funcionan, las empresas sólo pueden tener una misión.
- **UNIDAD DE MANDO** en principio, no se debe tener más de un jefe..
- **ANGULO DE AUTORIDAD**, la dirección tiene un límite, el que marca el ángulo de autoridad, determinado por el número de personas que deben depender de un jefe.
- **RESPONSABILIDAD**
nunca se delega, aquí muy delimitada
- **DELEGACIÓN** de tareas no de responsabilidades
- **DESCENTRALIZACIÓN**
se produce cuando la organización distribuye tareas (incluyendo la responsabilidad de las mismas) formalmente entre dos o más departamentos o áreas.

PRINCIPIOS QUE DISEÑAN LA ORGANIZACION EN HORIZONTAL

“Relacionan a las personas que se encuentran en los mismos niveles de la organización”

PRINCIPIOS BÁSICOS:

División del trabajo,
Especialización

PRINCIPIOS DERIVADOS:

Funcionalidad,
Departamentalización,
Divisionalización,
Coordinación, Automatismo
y mecanización

Principio de división del trabajo y de especialización

DIVISIÓN DEL TRABAJO

- Conceptualmente consiste en la división de un proceso complejo en pequeñas tareas más elementales.
- El objetivo perseguido reside en la agregación o desagregación de funciones, actividades o tareas. Posteriormente se formarán unidades homogéneas para recoger las agrupaciones.

ESPECIALIZACIÓN

- Es el principio responsable de que cada persona realice un número reducido de esas tareas en las que previamente se ha dividido el trabajo.
- La división del trabajo no es lo mismo que la especialización. En una organización con una tareas perfectamente divididas, es posible encontrar personas muy especializadas y personas con escasa especialización.

PRINCIPIOS DERIVADOS

- FUNCIONALIDAD trata de agrupar en una misma unidad organizativa a las personas que realizan actividades con características homogéneas;
- Variables para establecer funciones:
 - Actividades
 - Procesos
 - Conocimientos/habilidades
 - Tiempo
- DEPARTAMENTALIZACIÓN
Cuando las empresas crecen, tratan de agrupar en una misma unidad organizativa las personas o actividades que dirigen sus esfuerzos hacia objetivos o metas similares, formalizando más estas agrupaciones, con independencia de la naturaleza de dichas actividades.
- La departamentalización es la formalización de la funcionalidad.

PRINCIPIOS DERIVADOS

- **DIVISIONALIZACIÓN** Las divisiones son cuasi empresas dotadas de una gran autonomía en la toma de decisiones, excepto las de tipo estratégico. Una empresa puede divisionalizarse por productos, por clientes, por áreas geográficas o por funciones.
- **COORDINACIÓN** Consiste en concertar y ordenar unos recursos determinados para la consecución de un objetivo común.
- **AUTOMATISMO Y MECANIZACIÓN** La mecanización permite que las tareas se desarrollen por máquinas. El automatismo implica que las máquinas pueden llegar a suplantar parte de las decisiones que efectúan las personas.

PRINCIPIOS QUE LOGRAN EL EQUILIBRIO DE LA ORGANIZACIÓN

“Determinan la
“buena” salud
organizativa de
la empresa”



PRINCIPIOS BÁSICOS

motivación, participación

PRINCIPIOS DERIVADOS

Información, comunicación,
trabajo en equipo,
dirección participativa o
por objetivos

PRINCIPIO DE MOTIVACIÓN Y DE PARTICIPACIÓN

MOTIVACIÓN

- La aplicación de este principio permite que las personas se encuentren satisfechas con su trabajo.
- Herzberg defendió dos tipos de motivaciones: los factores higiénicos y los motivacionales: si un factor higiénico está ausente en una empresa, va a provocar una clara insatisfacción en el trabajo; sin embargo, si está presente, no va a provocar satisfacción

PARTICIPACIÓN

- Mide el grado de contribución y compromiso en las tareas y en las decisiones que se tienen que desarrollar en la organización.



01

INFORMACIÓN, flujo de datos orientado a un lugar de la organización.

02

COMUNICACIÓN, relación informativa entre dos elementos de la organización con posibilidad de realimentación ó feed-back.

03

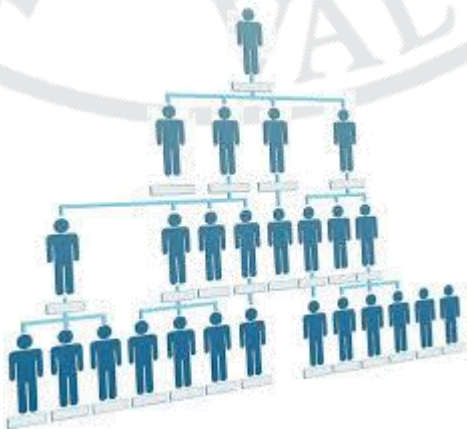
DIRECCIÓN POR OBJETIVOS, orientación de las personas y unidades organizativas hacia los objetivos y metas.

04

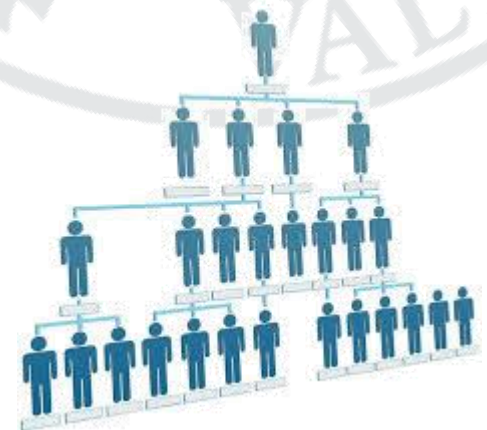
TRABAJO EN GRUPO, forma de organizar y motivar a las personas para desarrollar las tareas y elaborar las decisiones a través de la actuación en grupo o del trabajo en equipo.

PRINCIPIOS DERIVADOS

FORMAS ORGANIZATIVAS



Formas simples	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo lineal (diseño vertical: jerarquía) - <u>Modelo funcional</u> (diseño horizontal: especialización) - Modelo adhocrático (diseño del equilibrio: motivación)
Formas complejas clásicas	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo lineo-funcional - <u>Modelo divisional</u> - <u>Modelo matricial</u> - Modelo colegial (combinan de una forma más o menos compleja los distintos principios)
Formas complejas nuevas (Organización virtual)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Modelo federal</u> - <u>Modelo en trébol</u> - Modelo en red



Tipos de Estructura

1.- Estructura Funcional

Es una estructura en la que las unidades se definen alrededor de habilidades, conocimientos y áreas de especialización.

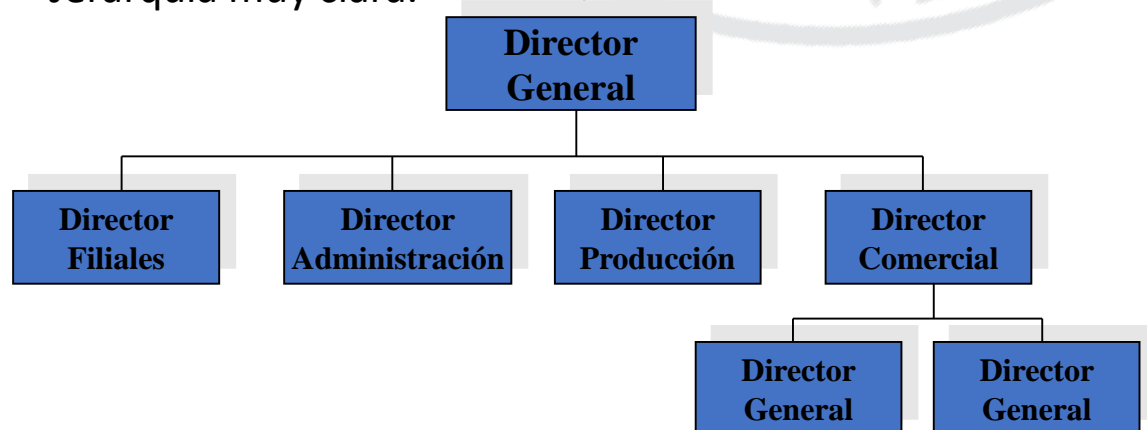
Puntos Fuertes:

- Adecuado para entornos estables y poco complejos.
- Agrupación de personas de perfiles similares.
- Favorece el desarrollo de conocimientos en un área concreta.
- Sistema de decisión y comunicación simples.
- Jerarquía muy clara.

Puntos Débiles:

Lentitud de respuesta

- Cuellos de botella en tareas secuenciales.
- Las decisiones se acumulan en la cúpula
- Poca coordinación entre unidades.
- Poco innovadora, se resiste al cambio.



2.- Estructura Divisional (por productos y por mercados)

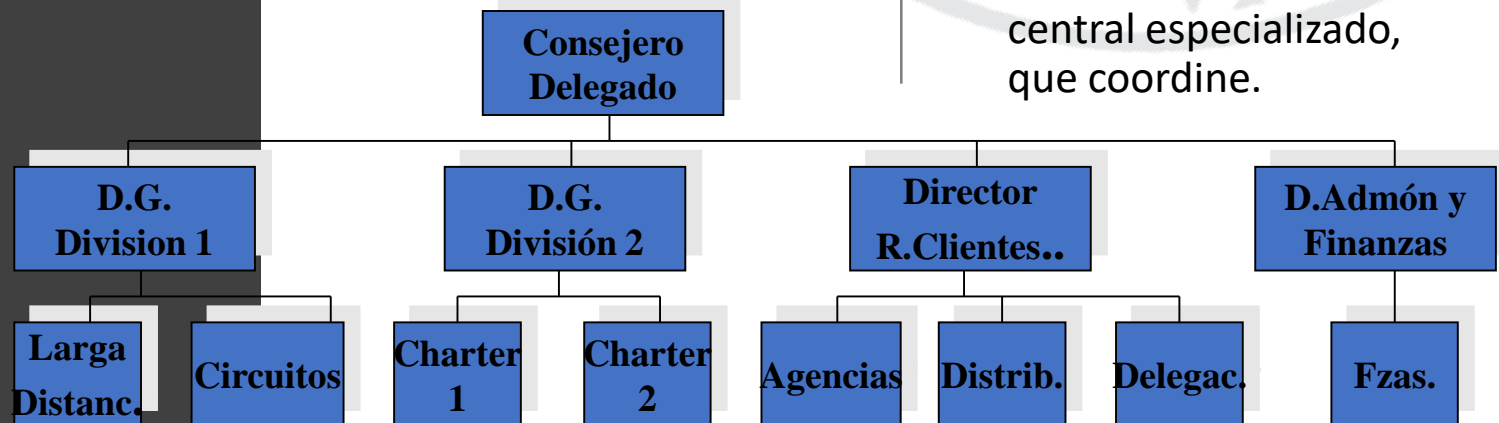
Reconoce como unidades organizativas básicas a las unidades de negocio o algún aspecto relevante de ellas (tanto sean productos o zonas geográficas)

Puntos Fuertes:

- Eficaz en el crecimiento
- Clara rendición de cuentas
- Facilita la descentralización y delegación
- Apropia para empresas que trabajan para múltiples mercados con múltiples productos

Puntos Débiles

- Provoca conflictos en la distribución de recursos.
- Duplicación de recursos y peligro de su infrautilización (aumento de costes)
- Difícil comunicación por las barreras entre divisiones.
- Aumenta el staff: necesidad de un staff central especializado, que coordine.



Modelo divisional de organización



3.- Estructura Matricial

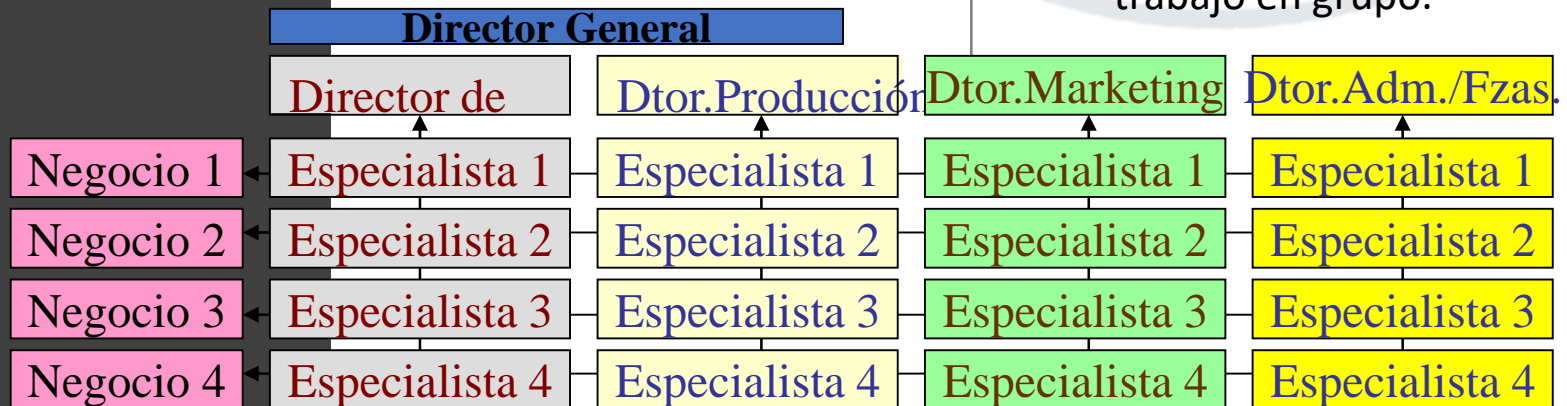
Es aquella en que las unidades dependen de dos líneas de mando, con sus recursos, sus sistemas de evaluación y medida, etc.
(responde a funciones y negocios)

Puntos Fuertes:

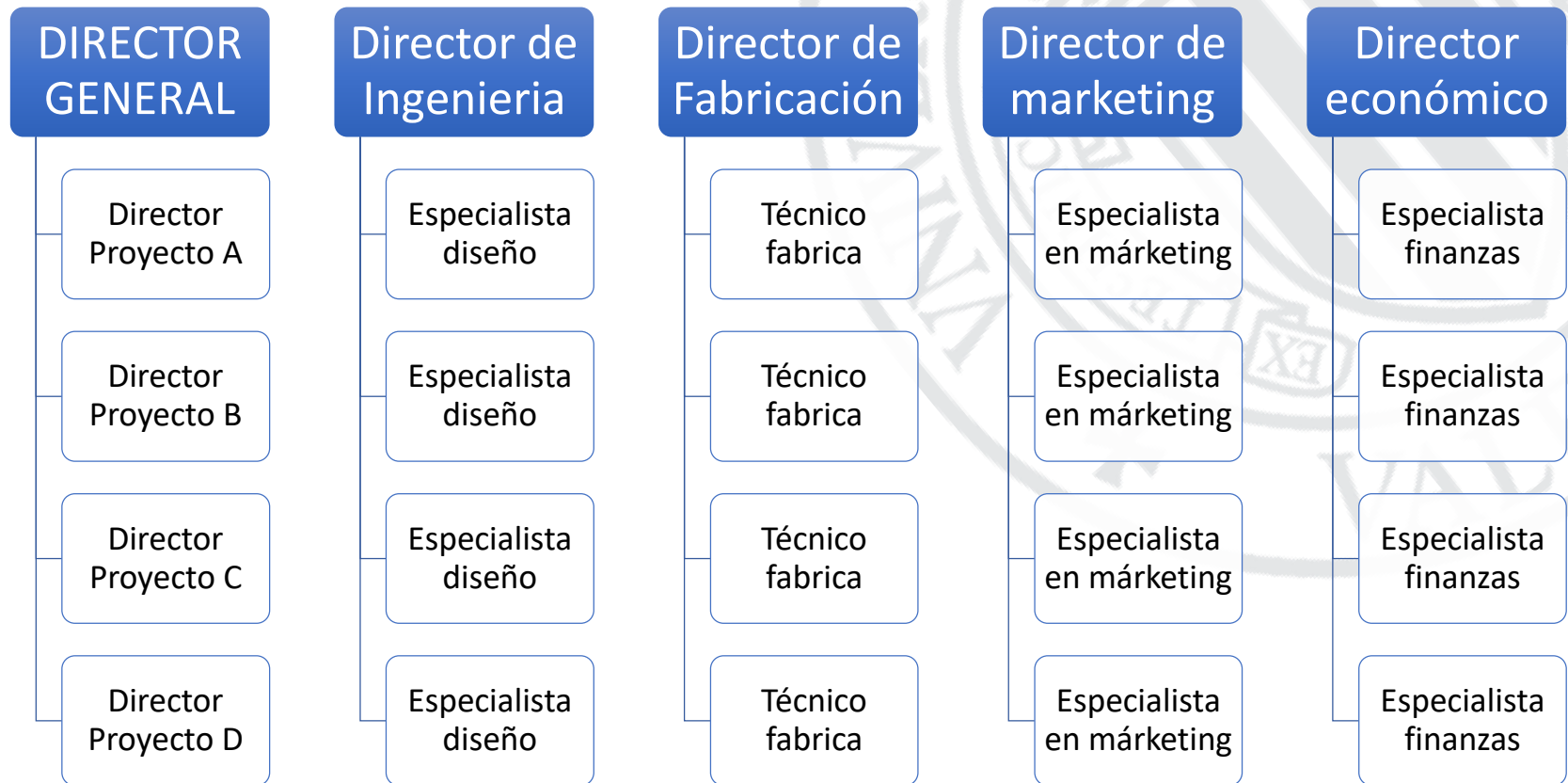
- Énfasis y dedicación a su producto o proyecto específico.
- Reduce la necesidad de búsqueda de información.

Puntos Débiles:

- Incremento en el coste de personal directivo.
- Los trabajadores tienen doble dependencia jerárquica.
- Requiera características personales que se adapten a la participación y trabajo en grupo.



Modelo matricial de organización

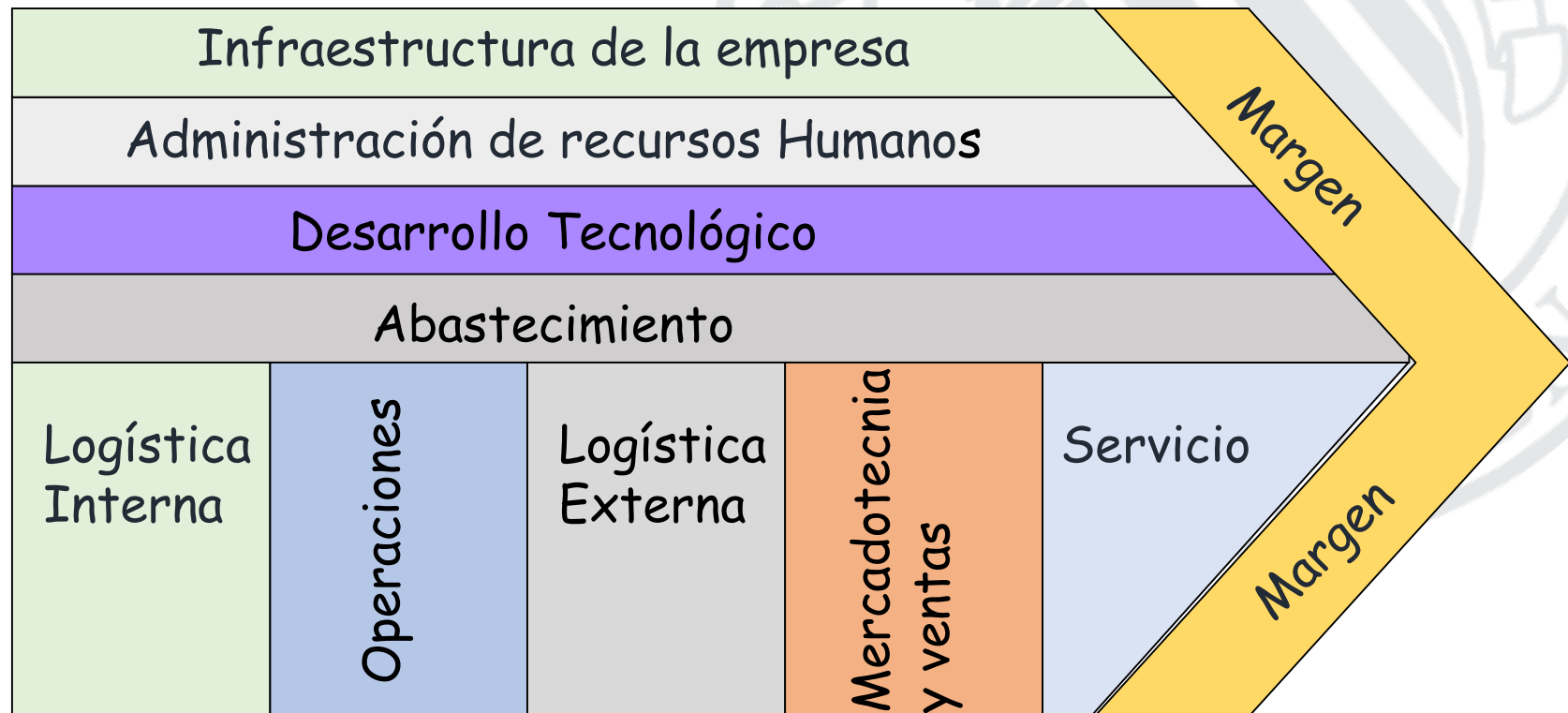


LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS.

Dinamizando y
flexibilizando la
cadena de valor

- La **Flexibilidad** pasa por el conocimiento de la cadena de valor de la empresa o del sistema de relación entre las actividades primarias y las de apoyo, lo que determina las aportaciones de cada una de ellas a la creación del valor o del margen económico de la empresa.
- Este planteamiento tiende a:
 - eliminar las actividades innecesarias, que generan costes excesivos, rigideces e ineficacias a la organización, dejando las que proporcionan valor, satisfacción al cliente y, en definitiva, son necesarias para competir eficazmente.
- Una vez evaluadas las actividades en términos de costes y rendimientos o en su aportación al valor o margen final, es el momento de plantear la gestión de la “cadena” y determinar la conveniencia o no de su ruptura o de la “diferenciación y segregación” de actividades.

La cadena de valor



La segregación puede adoptar distintas modalidades:

- **Externalización (outsourcing) de las actividades**, realizar en el exterior las mismas, lo que implica una nueva relación de suministro o proveedor-cliente, lo que dará lugar a la **subcontratación**.
- **Filiación de las actividades** o segregación a nuevas sociedades creadas (**filiales**), propias al cien por cien, con mayoría o en equivalencia (joint ventures), o hacia otras organizaciones independientes, a través de **cooperación y alianzas**.

Estas nuevas forma organizativas nacidas de una “ruptura de actividades” y de la potenciación de las relaciones contractuales que el nuevo diseño implica, han sido **bautizadas como de “forma flexible”, “variable” o “virtual”,** y pretenden ser más flexible y eficientes, al eliminar actividades innecesarias, al evitar rigideces, reducir costes estructurales y de coordinación y control, ganando en cambio en *dinamicidad*, en ***capacidad de adaptación y respuesta al entorno competitivo***.

Una “organización virtual” se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La organización se configura básicamente como una **red de flujos de información**.
- La organización se configura como una estructura de **funcionamiento flexible, con capacidad de variar relaciones y recursos**.
- La organización apuesta por la **descentralización**.
- Las relaciones organizativas y **las fronteras de la estructura se difuminan** por los efectos que produce la ruptura de la cadena de valor tradicional, debido a la “filiación” (subsidiarias, acuerdos de cooperación, alianzas, etc.) y a la “externalización” (subcontratación y cesión de actividades, entre otras fórmulas), dado que dichas relaciones pueden ser variables y temporales.

Estas características hacen que las formas organizativas de tipo “flexible”, “variable” o “virtual” presenten estos **aspectos**:

- Estructuras funcionales, planas o de base profesional
- Estructuras muy descentralizadas
- Estructuras bastante adhocráticas
- En definitiva, estructuras de “geometría variable” o indeterminada (de frontera difusa)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Adhocracia>

MODELO FEDERAL

Modelo evolucionado de la forma divisional

Se aplica a empresas muy grandes en las que las divisiones han ido evolucionando hasta llegar a ser **cuasi empresas**

La base de esta forma organizativa es la coalición entre las cuasi empresas ya que la unidad de origen de todas ellas ha ido perdiendo tamaño comparativamente con dichas unidades o divisiones, siendo, cada vez, más pequeña

Esta es la fórmula que emplean los denominados grupos empresariales de carácter muy diversificado.

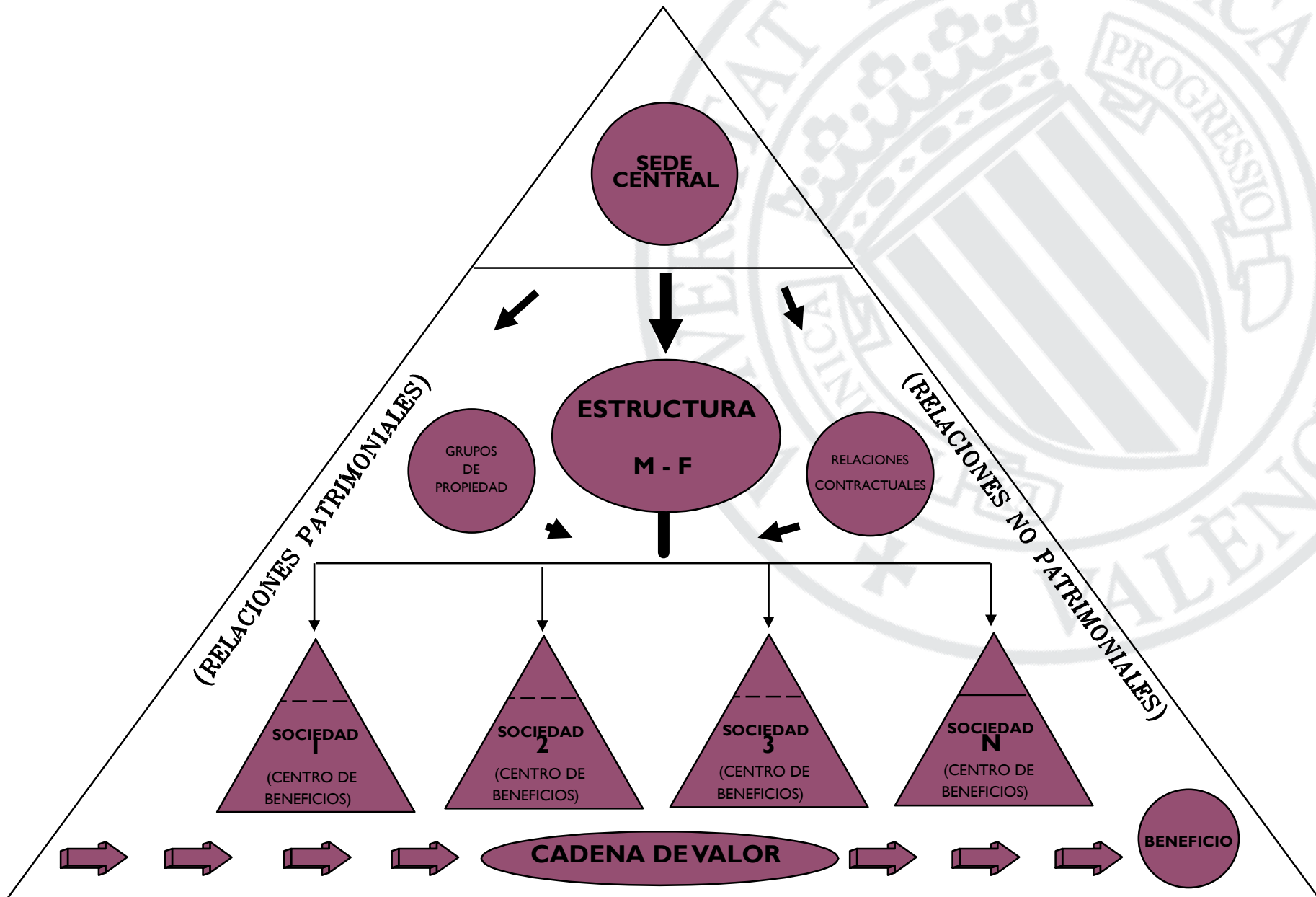


Nestlé: El holding más conocido y que más dinero genera en el sector de la alimentación. Este grupo está formado por empresas como los propios chocolates y cereales **Nestlé**, bebidas como **Eko** o **Nescafé**, aguas embotelladas como **Aquarel**, las marcas de comida **Buitoni**, **Maggi** o **Solis** e incluso empresas dedicadas a la alimentación de animales como **Friskies** o **Proplan**. Nestlé tiene en su haber unas ocho mil marcas.

MODELO FEDERAL

- Diversas unidades organizativas con su **propia identidad y objetivos pero una misión y cultura**
- Principio de *subsidiaridad*, *que implica situar el poder de decisión en el punto más cercano al cliente y en el más bajo posible en la organización. Es algo más que una estructura descentralizada, ya que en el federalismo el poder se otorga por los componentes (proceso invertido), mientras que en la primera es la unidad de decisión central (el centro) la que delega y dirige.*
- El **centro** tiene un papel de **apoyo y coordinación**, manteniendo la cultura corporativa.
- Se basa en **alianzas estratégicas y redes de cooperación tecnológica.**
- **Base del éxito: talento humano y actitudes y habilidades estratégicas.**

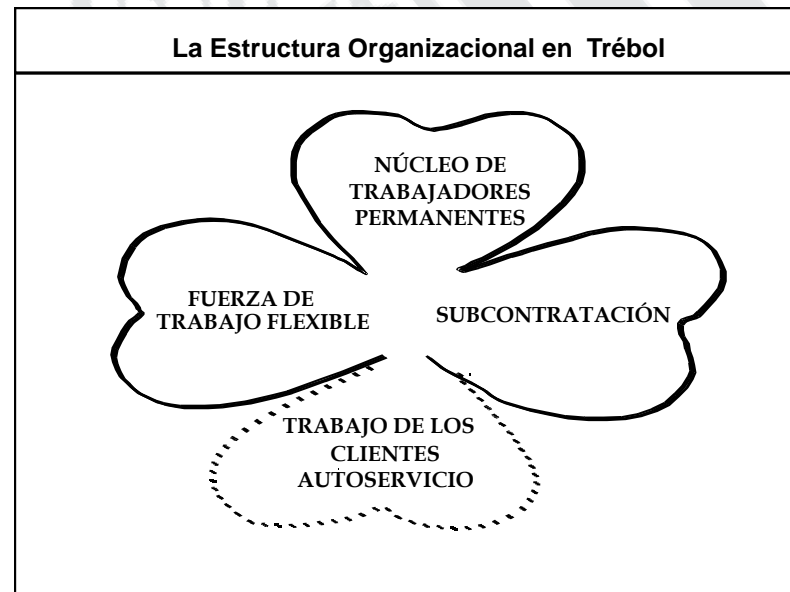
CONFIGURACION BASICA DEL GRUPO EMPRESARIAL: MODELO FEDERAL



MODELO TRÉBOL

Es la representación del **máximo aplanamiento** de una organización. Los niveles jerárquicos desaparecen y la organización se configura como un trébol de cuatro hojas con un tallo.

El objetivo es la búsqueda de la máxima flexibilidad

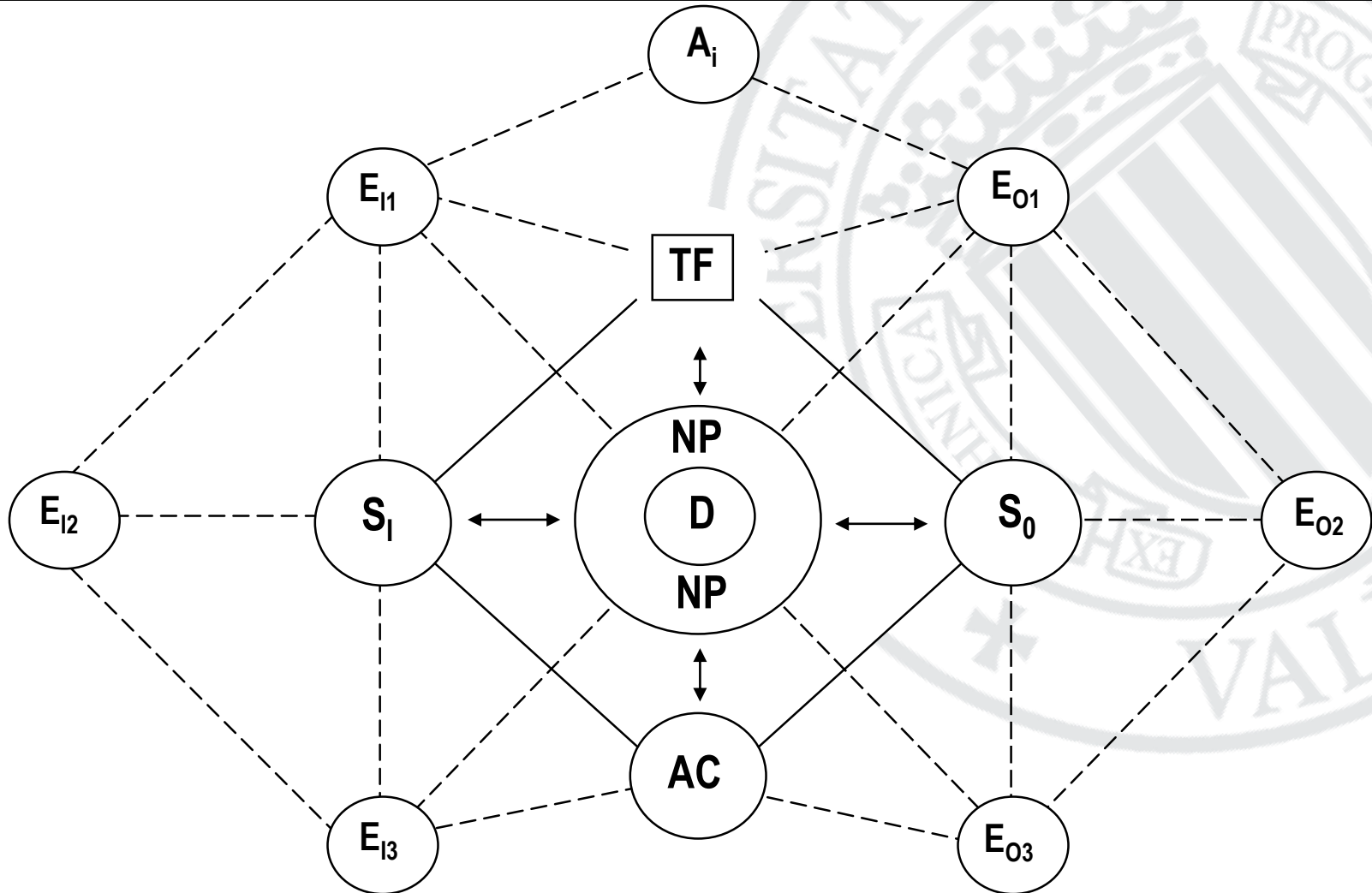


MODELO EN RED

Modelo **evolucionado de los dos anteriores**

- Constituye la máxima representatividad de un grupo industrial totalmente fragmentado y que evoluciona a base de **acuerdos y de pactos** entre las diferentes empresas que lo componen
- La empresa lleva a cabo **aquellas funciones** en las que pueda alcanzar **la excelencia** y **subcontrata las demás**
- Es un grupo de carácter muy **abierto** que aglutina sociedades de los más diversos sectores e intereses que están interconectadas por acuerdos de tipo contractual
- Los *zaibatsus* japoneses son un ejemplo de este tipo de estructura organizativa, en la que se unen grupos industriales con otros comerciales y financieros.

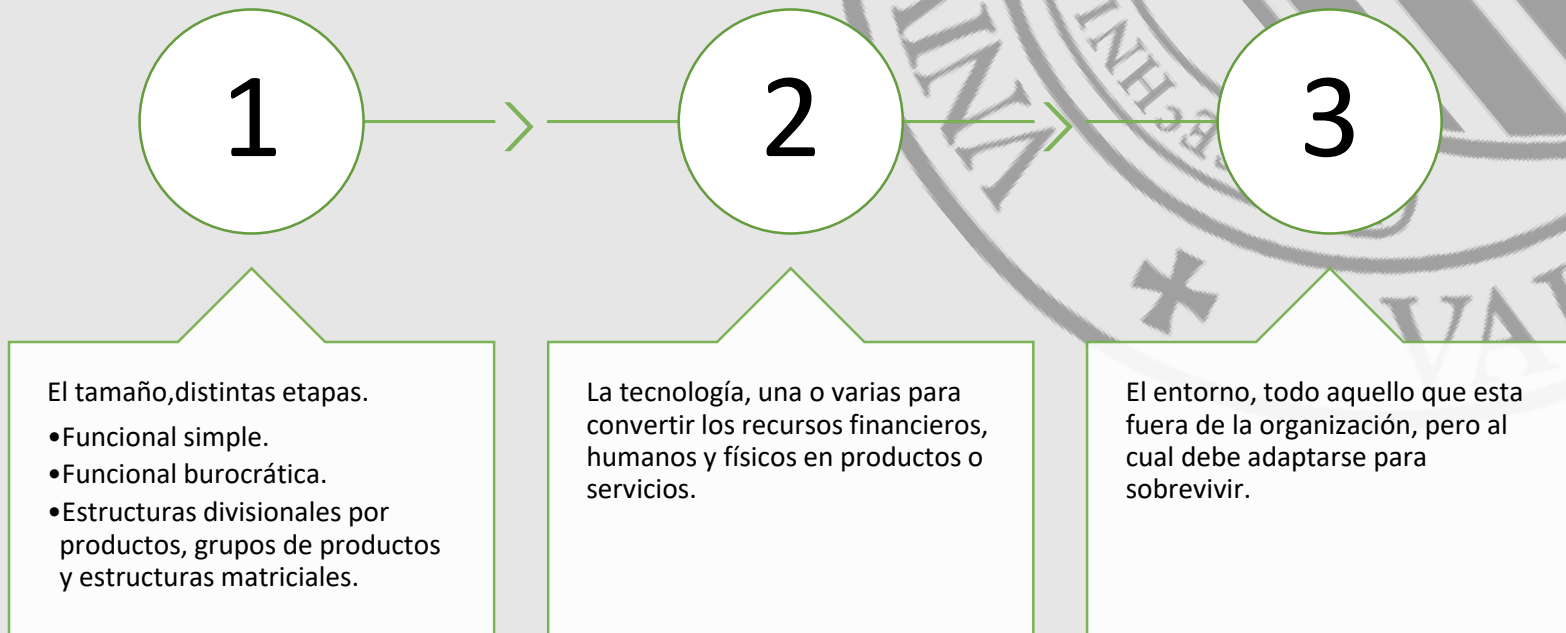
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN RED



A_i = ALIANZAS
S_i = SUBCONTRATACION DE ACTIVIDADES (INPUTS)
S_o = SUBCONTRATACION DE ACTIVIDADES (OUTPUTS)
E_{ij} = EMPRESAS (OTRAS ORGANIZACIONES)

D = DIRECCION GENERAL
NP = NUCLEO PROFESIONAL
TF = TRABAJO FLEXIBLE
AC = AUTOSERVICIO DEL CLIENTE

Factores determinantes de la estructura:



La edad y el tamaño de la empresa

Etapas:

Etapas I: Estructura funcional simple.

la empresa es lo bastante reducida para que una persona dirija y supervise todas las actividades que se desarrollan en la empresa, la estructura orgánica no tiene excesiva importancia.

Etapas II: Estructura funcional burocrática.

A medida que la empresa contrata a más empleados operativos, aumentará la especialización y la diferenciación horizontal, por lo que habrá que aumentar a su vez la especialización vertical para coordinar las diferentes unidades. Todo esto reduce la capacidad del gerente para supervisar directamente las actividades dentro de la organización, por lo que el control conseguido con la supervisión directa es sustituido por la implantación de reglas y normas formales. Departamentalización.

Etapas III, IV y V: Estructuras divisionales por productos, grupos de productos y estructuras matriciales. Formas flexibles o “virtuales”.

La tecnología

Cada empresa tiene una o varias tecnologías para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Estas tecnologías se podrían clasificar según su “grado de rutina”. Así las tecnologías que tienden a actividades rutinarias se caracterizan por operaciones automatizados y estandarizadas (Ej. líneas de montaje, trabajo administrativo en oficina, etc.). Las actividades no rutinarias se ajustan a las necesidades del momento (Ej. trabajos sobre pedido, realización de proyectos, etc.).

En relación con la estructura organizativa, se pueden establecer las siguientes líneas:

- Rutina:
 - Campo de control amplio
 - Presencia de manuales de funciones y procedimientos (Normalización)
 - Estructuras centralizadas
- No Rutina
 - Grupos de trabajo.
 - Supervisión más estrecha,
 - Estructuras descentralizadas.

El entorno

- Dado que este **entorno es cambiante**, genera **incertidumbre** y si esta es alta, la única posibilidad de dar respuesta al mismo será teniendo una estructura **flexible** (ej. divisional, matricial o virtual) con el fin de **adaptarse a los cambios rápidamente**.
- **La Normalización y la incertidumbre del entorno mantienen una relación inversa**, así ciertos ambientes estables dan origen al establecimiento de reglas, planes y formalización del trabajo, ya que al no existir una necesidad de respuesta rápida, las empresas economizan al estandarizar sus actividades.
- El entorno influye también en **la centralización**, si este es dinámico (se producen cambios de forma frecuente e impredecible) y complejo (difícil de entender y de comprender), es necesaria una gran variedad de conocimientos, habilidades, capacidades, etc., por lo tanto la toma de decisiones no puede ser llevada a cabo por una sola persona o por los miembros de la alta dirección, por lo que hay que **delegar la autoridad en los subordinados** con los conocimientos y habilidades necesarios, con lo que la estructura tiende a **descentralizarse**.