

Estructura Organizativa de la Empresa

FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Leonor Ruiz, Revisado 2019: Cristina Santandreu, Ignacio Gil , Pilar Conesa
ETSINF | UPV

TEMA 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

3.0 Las áreas funcionales

3.1 Concepto y elementos de la estructura organizativa

3.2 Principios que estructuran la organización de una empresa

3.3 Formas organizativas

3.4 Factores determinantes de la estructura organizativa

3.5 Bibliografía

3.0 LAS ÁREAS FUNCIONALES

Las actividades más importantes en la empresa se dividen en áreas funcionales por medio de las cuales se alcanzan las metas y objetivos. Estas áreas funcionales son las divisiones que se realizan en una empresa para lograr su mejor funcionamiento

Generalmente una empresa consta de al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo.

- Área de Dirección General de la empresa
- Área de Administración y operaciones
- Área de Marketing y Ventas
- Área de Producción y logística
- Área Contable y Financiera.

Área de Dirección General de la Empresa:

Esta consiste en la dirección o cabeza de la empresa. En las pequeñas empresas suele ser el propietario.

Es quien decide hacia dónde quiere que vaya la empresa y establece los objetivos de la misma, basándose en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos, por lo que toma las decisiones oportunas en función de estos. En muchas ocasiones también es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma, ya que es frecuente que esté su patrimonio personal involucrado.

Área de Administración y Operaciones:

Esta área suele hacerse cargo de todo lo relacionado con la operatividad/funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más amplio y general. Desde la contratación del personal hasta la compra de recursos necesarios para la operatividad de la empresa, el pago del personal, firma de los cheques, gestión del personal (verificar cumplimientos, productividades, etc.), la limpieza del local, el pago a proveedores, el control de los inventarios, etc.. en definitiva, toda las decisiones sobre la gestión del negocio son parte de esta área. Por lo general, su responsable es el “gerente”, que puede coincidir (o no) con el propietario de la empresa. En ocasiones, el propietario inicia la empresa pero delega las gestiones cotidianas a un profesional contratado dedicándose a otras actividades.

Área de Marketing y Ventas:

Entendiendo que las empresas necesitan vender para poder sobrevivir, el área de marketing y ventas se encarga o tiene como función principal la generación de ingresos para la empresa.

Esta definición marca su importancia porque todo lo que se haga en una empresa va a depender de los ingresos que sea capaz de producir. En este sentido, el área funcional de marketing y ventas es la que se relaciona con el mercado, clientes y distribuidores para generar las estrategias comerciales que permitan obtener los ingresos previstos.

Área de Producción y logística

Esta área será la responsable del diseño, la gestión del funcionamiento y la mejora de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios de la compañía.

El objetivo básico de la función de producción es ofrecer el producto o servicio de la organización. Producción es una palabra genérica, que indica todos los tipos de operaciones de ofrecimiento de productos y servicios. En el corazón de cualquier empresa se encuentra un sistema de operaciones productivas, que utiliza y transforma recursos para ofrecer bienes y servicios a clientes, usuarios y al público objetivo

La misión fundamental de la logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la empresa.

La logística tiene como objetivo principal, la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. Se encarga, por tanto, de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo (superficies -almacenes, etc.-, medios de transportes, informática...) y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados para tal fin.

Garantizar la calidad de servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, da una ventaja competitiva a la empresa. Hacerlo a coste menor permite mejorar el margen de beneficio de la empresa. Conseguirlo garantizando la seguridad permite a la empresa evitar sanciones, pero también comunicar en temas actuales como el respeto del medio ambiente, los productos éticos, etc. Estos tres parámetros permiten explicar el carácter estratégico de la función logística en muchas empresas (la presión del entorno crea la función). Actualmente los directores de logística son miembros de los comités de dirección de las empresas.

Área Contable y Financiera

Esta área será la responsable del control de gastos e ingresos y de la situación financiera de la empresa, además de saber los cobros y pagos pendientes.

Todo ello siguiendo escrupulosamente las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestarias y de consecución de metas de la empresa.

De forma resumida podría decir que serían funciones básicas de esta área las siguientes:

- Control de libros contables: por una parte está el libro diario, donde se registran las operaciones diarias; por otra parte nos encontramos con los libros de registro, donde aparecen las facturas emitidas y recibidas, el registro de los bienes de inversión y, si existiesen, las operaciones intracomunitarias.
- El cierre del ejercicio: aquí se ocupará de preparar:
 - Balance
 - Cuenta de pérdidas y ganancias
 - Memoria de cuentas

- Las obligaciones registrales: la legalización y el depósito de libros y cuentas
- La preparación de impuestos

Además de todo esto, es el responsable de diseñar el Plan General Contable (PGC) de la empresa. El PGC es un documento que sirve de guía a la hora de llevar a cabo todas las funciones asignadas al área de contabilidad, de forma que actúe de una forma ordenada y coherente. Sin un PGC, este departamento no funcionaría bien, algo perjudicial para la empresa ya que de sus resultados dependen las futuras acciones y planes de la compañía.

Todas estas actividades (áreas funcionales) se estructuran en función de diversas características y necesidades que presentan las empresas y que vamos a estudiar a continuación.

3.1. CONCEPTOS Y ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

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.

Integra por lo tanto tres aspectos estructurales básicos:

1. Estructura funcional: conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa
2. Estructura de autoridad: conjunto de niveles jerárquicos que permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
3. Estructura de decisión: por la que cada miembro, según su función y nivel de autoridad, y gracias a la información recibida, puede adoptar las decisiones más adecuadas.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Una estructura organizativa debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

La estructura organizativa es un medio del que se sirve una organización para conseguir sus objetivos con:

- Eficiencia: Utilización óptima de los recursos.
- Eficacia: Éxito en el logro de los objetivos



Figura: La Función de Organizar

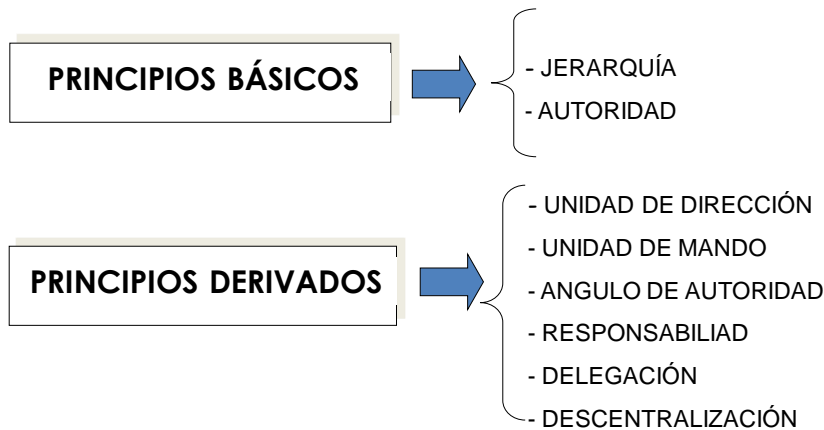
3.2. PRINCIPIOS QUE ESTRUCTURAN LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA.

Los principios organizativos diseñan la estructura bajo tres perspectivas:

- Diseño Vertical, atendiendo a la idea de autoridad en la organización, y en consecuencia al desarrollo de la línea jerárquica. El número de niveles jerárquicos puede depender del tamaño, de la actividad económica de la empresa, o de la actitud estratégica de la dirección.
- Diseño Horizontal, en función de la división del trabajo y de la especialización funcional.
- Diseño del Equilibrio interno, entre el desarrollo vertical y horizontal, con el fin de cohesionar al grupo humano evitando distancias físicas y psíquicas de los anteriores diseños, cuestión que se puede lograr con una adecuada motivación, y por tanto, participación de las personas que componen la organización.

PRINCIPIOS QUE DISEÑAN LA ORGANIZACION EN VERTICAL

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



Principio de 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.

Principio de 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.

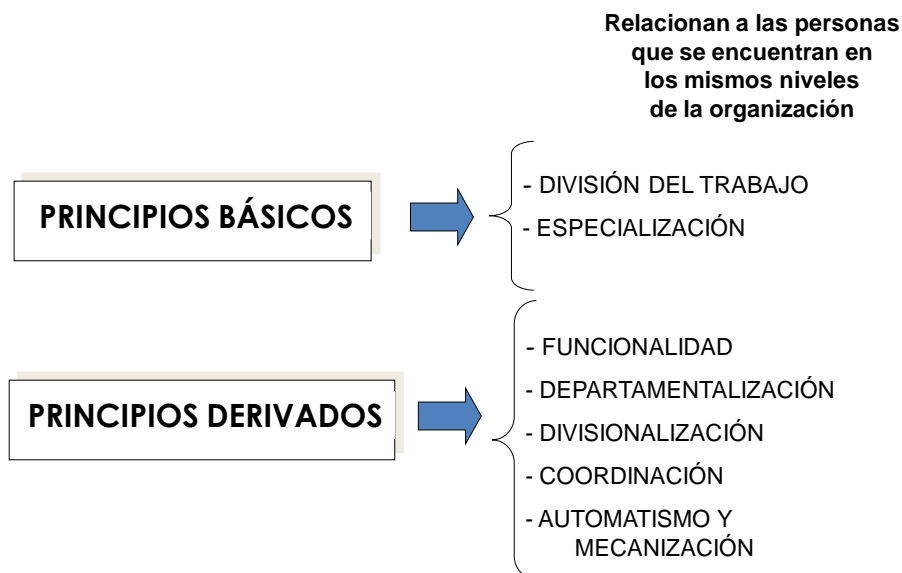
Y los principios derivados de la jerarquía y la autoridad:

1. UNIDAD DE DIRECCION, las bicefalías no funcionan, las empresas sólo pueden tener una misión.
2. UNIDAD DE MANDO, en principio, no se debe tener más de un jefe. Organizaciones que lo aplican claramente: Iglesia/ Ejército. Otras organizaciones no pueden aplicarlo de forma clara.
3. 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.
4. RESPONSABILIDAD, la responsabilidad, que nunca se delega, queda perfectamente delimitada en organizaciones que tienen bien definidos sus puestos de trabajo; aunque cuando la actividad se realiza sobre la base de diferentes aportaciones, ésta se diluye en diferentes puestos.
5. DELEGACION, cuando la situación lo requiere, las tareas son delegables entre dos personas, no así la responsabilidad. Si delegásemos la responsabilidad junto con la tareas, actividades importantísimas para la organización, acabarían siendo

responsabilidad de empleados que carecen, quizá, de la preparación o experiencia adecuadas.

6. DESCENTRALIZACIÓN, se produce cuando la organización distribuye tareas (incluyendo la responsabilidad de las mismas) formalmente entre dos o más departamentos o áreas. Se incrementa en épocas de bonanza.

PRINCIPIOS QUE DISEÑAN LA ORGANIZACIÓN EN HORIZONTAL



Principio de 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.

Principio de 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.

Y los principios derivados:

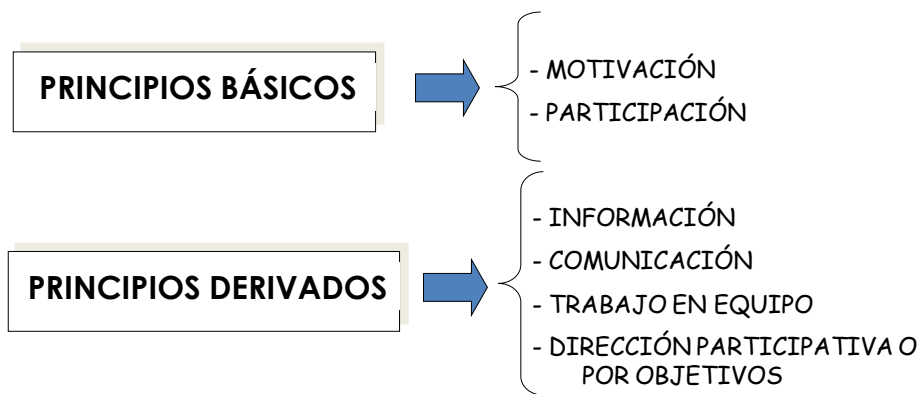
1. FUNCIONALIDAD: trata de agrupar en una misma unidad organizativa a las personas que realizan actividades con características homogéneas; que tienen un nexo común de unión.
 - Variables para establecer funciones:
 - Actividades
 - Procesos
 - Conocimientos/habilidades
 - Tiempo
2. DEPARTAMENTALIZACIÓN: 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.

3. **DIVISIONALIZACIÓN:** Las divisiones son cuasi empresas dotadas de una gran autonomía en la toma de decisiones, excepto las de tipo estratégico.
4. Una empresa puede “divisionalizarse” por productos, por clientes, por áreas geográficas o por funciones.
5. **COORDINACIÓN:** Consiste en concertar y ordenar unos recursos determinados para la consecución de un objetivo común
6. **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



Principio de **MOTIVACIÓN:**

La aplicación de este principio permite que las personas se encuentren satisfechas con su trabajo.

Principio de **PARTICIPACIÓN:**

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

Y los principios derivados de la participación y la motivación:

1. **INFORMACIÓN:**
 - Flujo de datos orientado a un lugar de la organización.
2. **COMUNICACIÓN:**
 - relación informativa entre dos elementos de la organización con posibilidad de realimentación ó feed-back.
3. **DIRECCIÓN POR OBJETIVOS:**
 - Orientación de las personas y unidades organizativas hacia los objetivos y metas.
4. **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.

3.3. FORMAS ORGANIZATIVAS.

La combinación de los principios antes expuestos y el mayor o menor énfasis en los mismos permiten diseñar unos modelos o formas específicas de la estructura de la organización.

Un organigrama refleja de forma gráfica las formas organizativas, es decir, son los diferentes departamentos que tiene la empresa y quién está en cada departamento, al igual que las relaciones que hay entre estos.

El organigrama recoge tres aspectos principales

- Relaciones jerárquicas entre los miembros de una organización
- Unidades y departamentos, que reflejan el tipo de actividad que realiza cada empleado
- Forma en que se relacionan las distintas unidades y departamentos

Sin embargo, no muestra:

- Las relaciones informales,
- La importancia de las diversas áreas funcionales,
- Los mecanismos de coordinación y control

La siguiente tabla recoge un resumen de las formas principales:

Formas clásicas	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo funcional - Modelo divisional - Modelo matricial
Formas nuevas (Organización virtual)	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo federal - Modelo en trébol - Modelo en red

Estructura Funcional.

Agrupar en una misma unidad de organización todas las funciones similares que se realizan en la empresa bajo la dirección de un jefe común. La ordenación está basada por tanto en funciones o especialidades: producción, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.

Un ejemplo de organigrama de esta forma organizativa sería:



Puntos fuertes:

- Adecuado para entornos estables y de poca complejidad.
- Agrupación de personas de perfiles similares. El personal está especializado, lo que provoca una gran eficiencia de recursos. Favorece el desarrollo de conocimientos en un área concreta.
- Sistema de decisión y comunicación simples. Es una agrupación centralizada, lo que facilita además el control por parte del órgano superior, así como que este se reserve las actividades generales de dirección.
- Jerarquía muy clara.

Puntos débiles:

- Lentitud de respuesta ante los cambios y adaptación al entorno.
- Personas y departamentos se centran más en objetivos particulares que en metas globales.
- Dificil evaluación de resultados de personas y grupos.
- Cuellos de botella en tareas secuenciales.
- Las decisiones se acumulan en la cúpula.
- Poca coordinación entre unidades
- Poco innovadora, se resiste al cambio.

Se puede concluir que la forma funcional es más adecuada en organizaciones con un solo producto o con una línea de productos (similares o relacionados) reducida, con un entorno simple y estable, que requiera poca interdependencia entre las unidades y el uso de tecnologías que permitan establecer procesos rutinarios.

Estructuras Divisionales.

A medida que la organización crece y cambia su entorno y su estrategia, produciendo una gama más amplia de bienes y servicios para diferentes clases de clientes, pueden surgir problemas que reducen la eficacia y la eficiencia de la estructura funcional. Surgen entonces otras agrupaciones alternativas que centran la atención en el aspecto que se considera clave en el negocio, sean productos ó mercados.

Por productos: la estructura se consigue mediante unidades autónomas, por cada producto o grupo semejante de productos. Las funciones generales (producción, ventas, finanzas, etc.) se encuentran divididas y distribuidas entre las diferentes unidades.

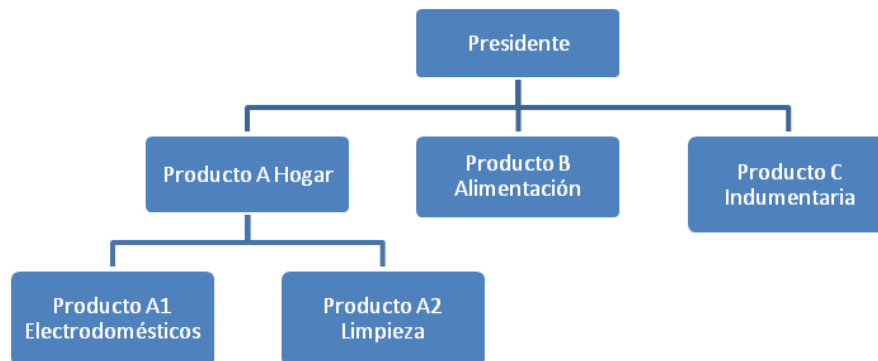
Por mercados: supone un agrupamiento de las actividades de la empresa en términos geográficos o tipos de clientes, cada división está a su vez organizada en forma funcional o de productos, o una mezcla de las dos.

Gráficamente se puede representar de la siguiente manera:

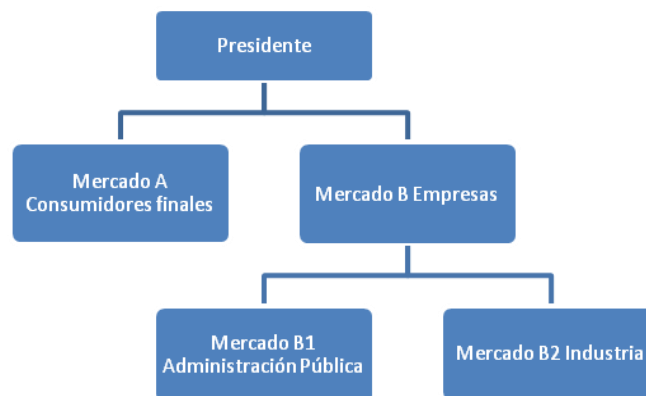


Ejemplos:

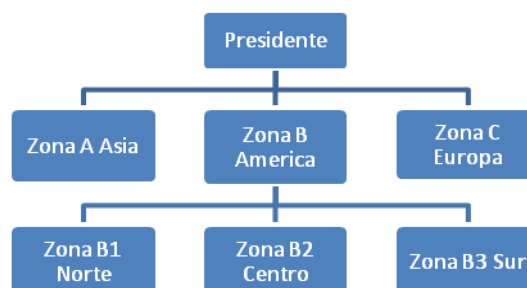
Divisional por productos:



Divisional por mercados-clientes:



Divisional por mercados-zonas geográficas:



Puntos fuertes:

- Eficaz en el crecimiento. Posibilidad de crecimiento indefinido, sin afectar a la gestión de los departamentos existentes. Mayor capacidad de respuesta al entorno.
- Clara rendición de cuentas. Las divisiones o líneas de productos pueden ser evaluadas como centros de beneficio, pues tienen corrientes propias de ingresos y gastos. Fácil atribución de responsabilidades.
- Facilita la descentralización y delegación.
- Apropia para empresas que trabajan para múltiples mercados y/o múltiples productos.

Puntos débiles:

- Provoca conflictos en la distribución de recursos.
- Duplicación de recursos y peligro de su infrautilización (aumento de costes).
- Dificil comunicación por las barreras entre divisiones.
- Necesidad de un staff central especializado que coordine.

En resumen, la forma divisional es adecuada cuando la empresa quiere diversificar su mercado o sus productos. La cuasi autonomía de sus divisiones le permite responder a los cambios del entorno de forma más rápida.

Estructura Matricial.

Suelen ser estructuras funcionales, pero con proyectos con atribuciones superiores a las funciones y en todo o en gran parte autosuficientes en recursos y personal. La estructura en matriz se creó originariamente para resolver complejos problemas de coordinación y realización de grandes proyectos.

Además, intenta aprovechar las ventajas de las estructuras funcional y divisional al mismo tiempo.

Este tipo de estructura permite que profesionales de diferentes áreas participen en los mismos proyectos, aprovechando las sinergias funcionales y evitando las competencias internas.

Puntos fuertes:

- Énfasis y dedicación a su producto ó proyecto específico.
- Reduce la necesidad de búsqueda de información.
- Evita la existencia de actividades repetidas, sin perjuicio de la operatividad. Aprovechamiento óptimo de recursos y personal escasos.
- No es necesario modificar la estructura para acciones de duración temporal limitada.

Puntos débiles:

- Incremento en el coste de personal directivo.
- Los trabajadores tienen doble dependencia jerárquica. Confusión en los subordinados ante superiores múltiples. Dificultad de evaluación del rendimiento en el trabajo.
- Conflictos habituales entre líneas de autoridad y prioridades de actuación.
- Requiere características personales que se adapten a la participación y trabajo en grupo.

Este diseño permite a la organización ser flexible, permitiéndole actuar en entornos complejos y dinámicos.



Figura: Organigrama matricial

Las nuevas formas organizativas

El reto competitivo de la empresa en los próximos años se puede resumir en la siguiente frase: "¿Cómo gestionar el cambio y como afrontar los nuevos problemas estratégicos del nuevo escenario económico?"

Esto exige unas respuestas a partir de nuevas actitudes y habilidades (capacidades), conducentes a nuevos enfoques de dirección y a nuevas formas de organización de la empresa.

Estas necesidades expresarán lo "que se quiere" y pasan por lograr una "dinamización de la empresa", única forma de poder contrarrestar la evolución y el nivel de competencia actual de los mercados y por dotar a la organización de una "flexibilidad" o de una "capacidad de respuesta" para adaptarse a los cambios, y así poder reaccionar de inmediato a sus retos.

La búsqueda de 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 segregación puede adoptar distintas modalidades:

- Externalización (outsourcing) de las actividades, es decir, 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.

En definitiva, 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)

Las formas más conocidas son:

- Modelo federal
- Modelo en trébol
- Modelo en red

Modelo federal

Este modelo puede ser considerado como una evolución del modelo divisional, en el que la base es la coalición de las “cuasi empresas” o divisiones y en donde la unidad de decisión central es cada vez más pequeña. Esta fórmula caracteriza las estructuras de los grupos empresariales diversificados y de ámbito internacional, y en los que hay una fuerte presencia de acuerdos y alianzas estratégicas.

Esta forma corporativa pretende resolver el dilema que se presenta al intentar alcanzar dos objetivos contrapuestos, derivados de la necesidad de ser simultáneamente: a) grande, para disponer de economías de escala y responder a la complejidad asociada a procesos como los de I+D, y b) ser también pequeño, flexible y adaptable, para dar respuesta rápida y servicio personalizado a clientes cada vez más exigentes.

La forma federativa responde adecuadamente a estos conflictos. En esta forma organizativa, la empresa se divide en muchas unidades de negocio relativamente pequeñas que, como en cualquier federación, deben tener un máximo de autonomía. Sin embargo, cada unidad federativa es consciente de las ventajas de disponer de un conjunto centralizado de servicios que potencien las actividades para las que la economía de tamaño sean más importantes.

Las características de la estructura federal suelen ser las siguientes:

- Implica la existencia de una diversidad de unidades organizativas con su propia identidad y objetivos, pero que están unidos bajo una misma “bandera” (misión) y que comparten unos valores básicos o identidad diferenciadora con otras organizaciones (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 no dirige ni controla las operaciones o los flujos de trabajo, sino que desempeña un papel de apoyo, de asesoramiento y coordinación, con el fin de mantener la misión y la cultura como valores básicos de identificación corporativa.
- Es una estructura basada en alianzas estratégicas y en redes de cooperación tecnológica, cuestión que virtualiza el modelo.
- Las bases del éxito de este modelo son el talento humano y las actitudes y habilidades estratégicas.

Este modelo es propio, como se ha dicho, de grupos de sociedades en las que se dan diferentes grupos de propiedad y un conjunto de relaciones contractuales (patrimoniales y no patrimoniales).

Modelo en trébol

Debida a Handy (1989) la estructura en trébol razona su diseño en dos fases. La primera, referente a la definición de las partes principales que configuran el clásico trébol de tres hojas, y la segunda relativa a la posibilidad de incorporar la cuarta hoja.

En primer lugar, hay que distinguir entre la alta dirección (poder central), núcleo que debe ser lo más reducido posible, y el poder periférico, constituido por los directivos y trabajadores que constituyen la auténtica organización, y que llamamos núcleo profesional, base de la cultura y estilo de dirección de la empresa. Son trabajadores clave y constituyen el nervio central de la organización, en el sentido de que su trabajo es fundamental. Son tanto especialistas como generalistas que guían a la organización y controlan la aplicación de la tecnología a los procesos. Estos definen la “*primera hoja*”.

En segundo lugar, se determinan las tareas o actividades que no es necesario integrar en la organización, ya que es más eficiente subcontratarlas o ceder a otras empresas mediante una relación contractual. Se ha definido la “*segunda hoja*”. Está compuesta por personas que pueden o no estar trabajando en exclusiva para la organización.

La “*tercera hoja*” integra la fuerza de trabajo flexible de la empresa, con diferentes reglas de funcionamiento, bien por razones de actitudes y habilidades, como por otras causas operativas o estratégicas. Comprende un conjunto de trabajadores a tiempo parcial disponibles para la organización.

Por último, la segunda fase del diseño pretende incorporar la cuarta hoja, aquella que persigue que el cliente haga el trabajo, que busque su autonomía, gracias a la innovación tecnológica (ej. Cajeros automáticos). Actualmente las tecnologías de la información están permitiendo un gran desarrollo de las posibilidades que corroboran la importancia futura de la cuarta hoja.

Hay que señalar que cada hoja puede presentar estructuras y diseños organizativos distintos. Esta diversidad y ambigüedad es característica de la forma variable o virtual. Así por ejemplo el “núcleo profesional” puede optar por un modelo de tipo funcional, mientras que la hoja del “trabajo flexible” respondería mejor a diseños de tipo

adhocrático, quedando las otras partes a decisión de las correspondientes organizaciones (contratadas y clientes).

Aunque todavía no existen muchas evidencias de aplicación del modelo, sí se puede afirmar que su efectividad es clara en grandes empresas de servicios y en sectores industriales con procesos de cambio tecnológico elevados y un alto nivel de rivalidad entre competidores.

El éxito del modelo está en la capacidad de la dirección de saber identificar las actividades, tareas y personas que deben integrar cada parte (hoja), para concentrar sus esfuerzos en el núcleo profesional



Figura: Modelo en trébol

Modelo en red

Normalmente, los modelos en trébol y las formas federales terminan configurando modelos en red, en el que se produce la desintegración de actividades, que se desempeñan por otras organizaciones vinculadas de una u otra forma con la “matriz”. Este modelo representa la máxima expresión de la fragmentación de la empresa de la segregación de actividades. La empresa sólo lleva a cabo aquellas funciones en las que puede alcanzar la excelencia, y subcontrata todo lo demás.

El modelo en red no presenta una estructura muy definida, precisamente por sus parámetros básicos de diseño basados en alianzas y en los enfoques de la “externalización” de actividades.

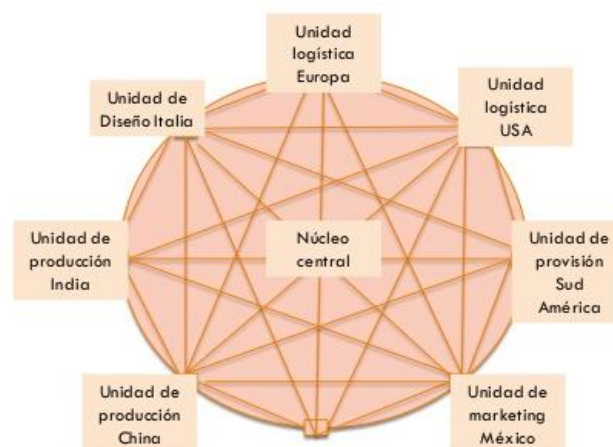


Figura: Modelo en red

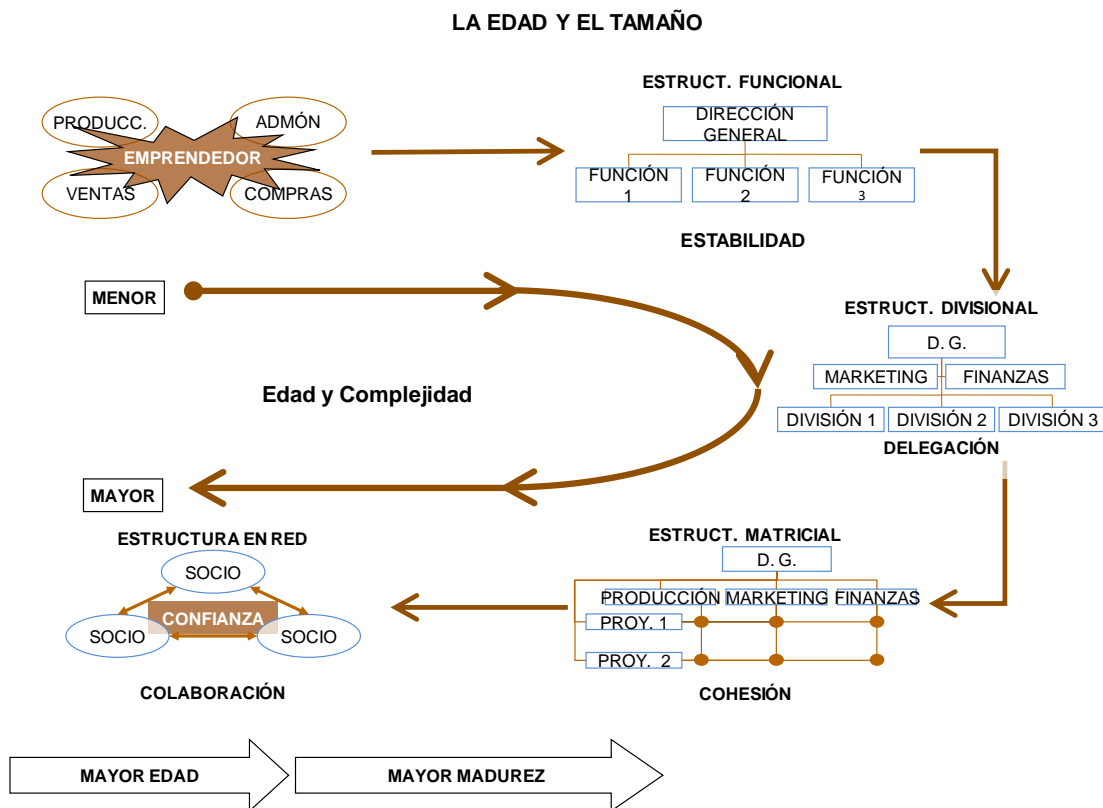
3.4. FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA.

Las fuerzas más importantes que afectan al diseño organizativo son:

- La edad y el tamaño de la empresa
- La tecnología, es decir, los condicionantes y posibilidades de cómo hacer las cosas o cómo transformar los recursos y capacidades en determinados bienes y servicios.
- El entorno, es decir, las demandas y exigencias del medio.

La edad y el tamaño de la empresa

Aunque cada empresa tiene sus peculiaridades, el diseño de su estructura organizativa está muy relacionado con **la edad, el tamaño** y la diversidad de las actividades que realiza. En este proceso se identifican cinco etapas, como puede observarse en el siguiente esquema:



Etapa I: Estructura funcional simple: mientras la empresa es lo bastante reducida para que una persona dirija y supervise todas las actividades que se desarrollan en la empresa, la cuestión de una estructura orgánica no tiene excesiva importancia.

Etapa 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. Sin embargo, llega un momento en que:

- los paseos del supervisor del taller,

- la contabilidad de la esposa o el marido,
- y las actividades de comercialización del ayudante de ventas

ya no son suficientes para el creciente volumen de ventas. Entonces aparece la división por departamentos, que normalmente coincidirá con la diversidad de actividades: fabricación, comercialización, etc.

Etapas III, IV y V: Estructuras divisionales, estructuras matriciales y en red: las estructuras funcionales burocráticas acaban por enfrentarse con problemas de tamaño. Con la dispersión geográfica, la complejidad de productos y el aumento del volumen de ventas, la coordinación tiene que realizarse en otro lugar además de en la Dirección General. Este proceso da lugar a las estructuras divisionales por tipos de productos, grupos de productos o estructuras matriciales.

La tecnología

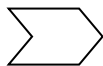
En cuanto a la **tecnología**, cada empresa tiene una o varias tecnologías para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Estas tecnologías se podrían clasificar según su "grado de rutina". Así las tecnologías que tienden a actividades rutinarias se caracterizan por operaciones automatizadas 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:

SISTEMAS TÉCNICOS

RUTINARIOS

(sistemas reguladores)

Producción en serie, ...



ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS

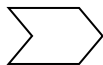
- División de tareas clara y definida
- Altos niveles de formalización y normalización
- Amplios campos de control
- Personal poco cualificado
- Uso de planificación y control
- Estructuras centralizadas

SISTEMAS TÉCNICOS

NO RUTINARIOS

(sistemas poco reguladores)

Producción por encargo.



ESTRUCTURAS ORGÁNICAS

- División de tareas no muy definida
- Bajos niveles de formalización
- Estrechos campos de control
- Personal con habilidades específicas
- Uso de dispositivos de enlace
- Estructuras descentralizadas

El entorno

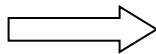
Otro factor que influye en el diseño organizativo es el **entorno**. Entendemos como tal todo aquello que está fuera de la propia organización, pero al cual deben adaptarse si quieren sobrevivir. Dado que este entorno es cambiante, genera incertidumbre y si esta es alta, la única posibilidad de dar respuesta 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.

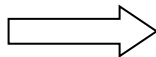
Finalmente, el entorno influye también en la centralización, si este es dinámico (se producen cambios de forma frecuente e impredecible) y complejo (difícil de entender y de comprender), es necesaria una gran variedad de conocimientos, habilidades, capacidades, etc., por lo tanto la toma de decisiones 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.

ESTABLE Y SIMPLE



- Estructuras simples (funcional)
- Alta normalización y formalización
- Sistemas de decisión centralizados

MAYOR INCERTIDUMBRE Y COMPLEJIDAD



- Estructuras flexibles (divisional, matricial o virtual)
- Baja normalización y formalización
- Descentralización y delegación

3.5. BIBLIOGRAFIA

Andreu, Ricart y Valor, (1997) La organización en la era de la información. Aprendizaje, innovación y cambio. McGraw-Hill

Bueno Campos, E.(1996): Organización de empresas. Estructura, y modelos Madrid: Ed. Pirámide.

Bueno Campos (2009): Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización. Pirámide. Cap. 9 y 10

Gil, I. Ruiz, J. y Ruiz, L. (1997), La nueva Dirección de Personas en la empresa. McGraw-Hill. Madrid.

Hall (1996), Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Editorial Prentice Hall. México. 6ª edición.

Mintzberg, H. (1984), La estructuración de las organizaciones. Ariel, Barcelona.