



MÁSTER EN INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN FINANCIERA

TEMA 3. ORGANIZACIÓN INTERNA



Prof. Dr. José López Rodríguez
jolopez@udc.es

Objetivo

Ofrecer unas ideas/fundamentos básicos sobre organización interna

Expresiones sinónimas:

- ✓ Arquitectura organizativa
- ✓ Diseño organizativo
- ✓ Estructura organizativa

Agenda

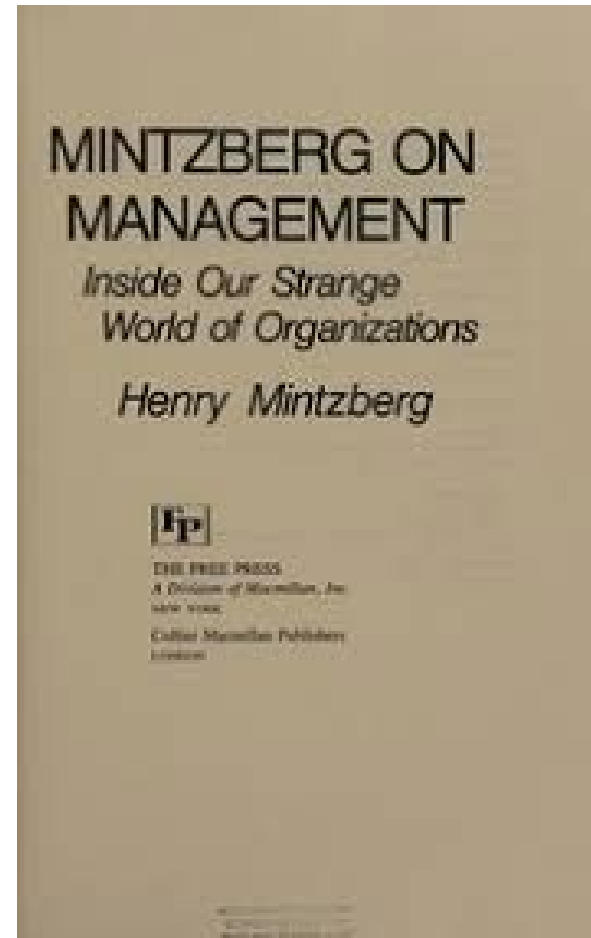
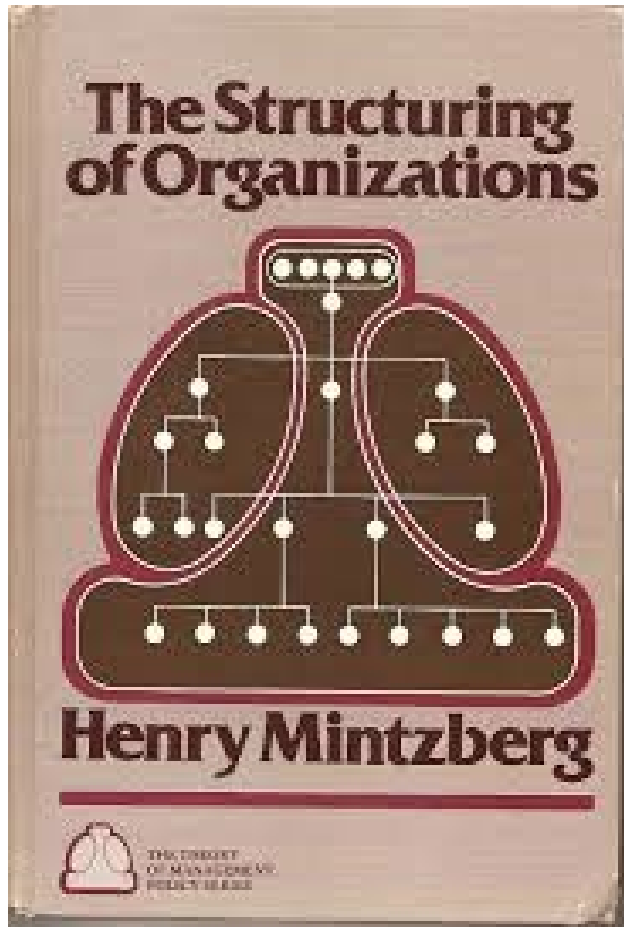
Introducción

3.1 Concepto de estructura organizativa

3.2 Tipologías de estructuras organizativas

3.3 La organización importa. Algunos ejemplos

Manuales de referencia





“La mejor estructura no garantiza los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”

“Una estructura organizativa pobre hace el buen trabajo imposible, no importa lo buenas que son las personas”

De la organización de la actividad económica a la organización empresarial

Figura 3.1. Lógica de la organización económica

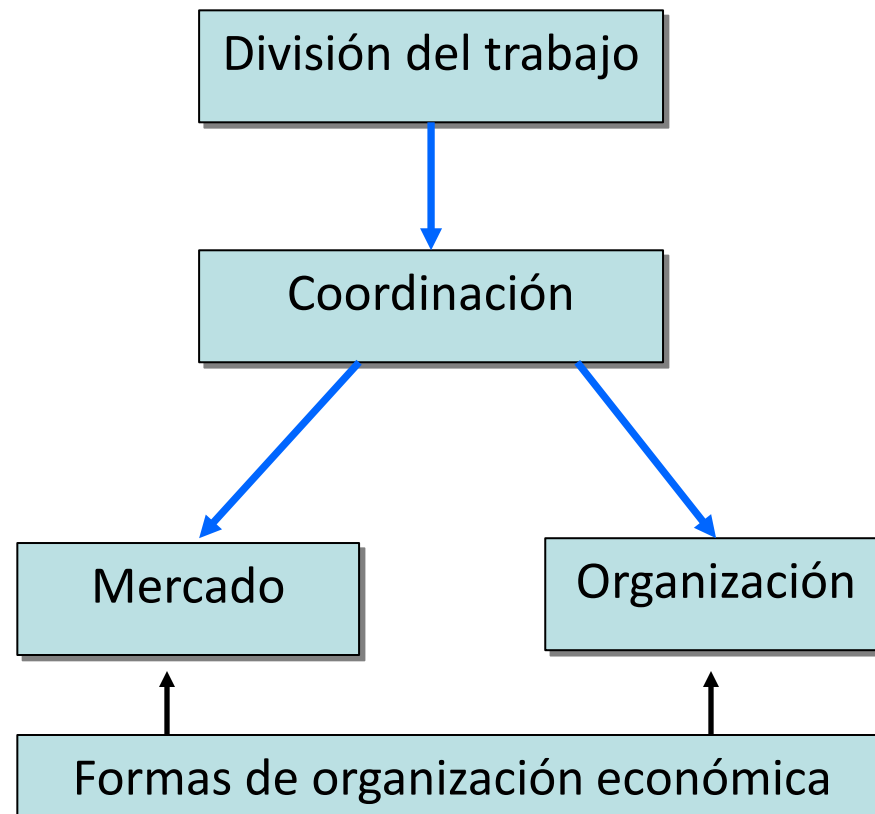
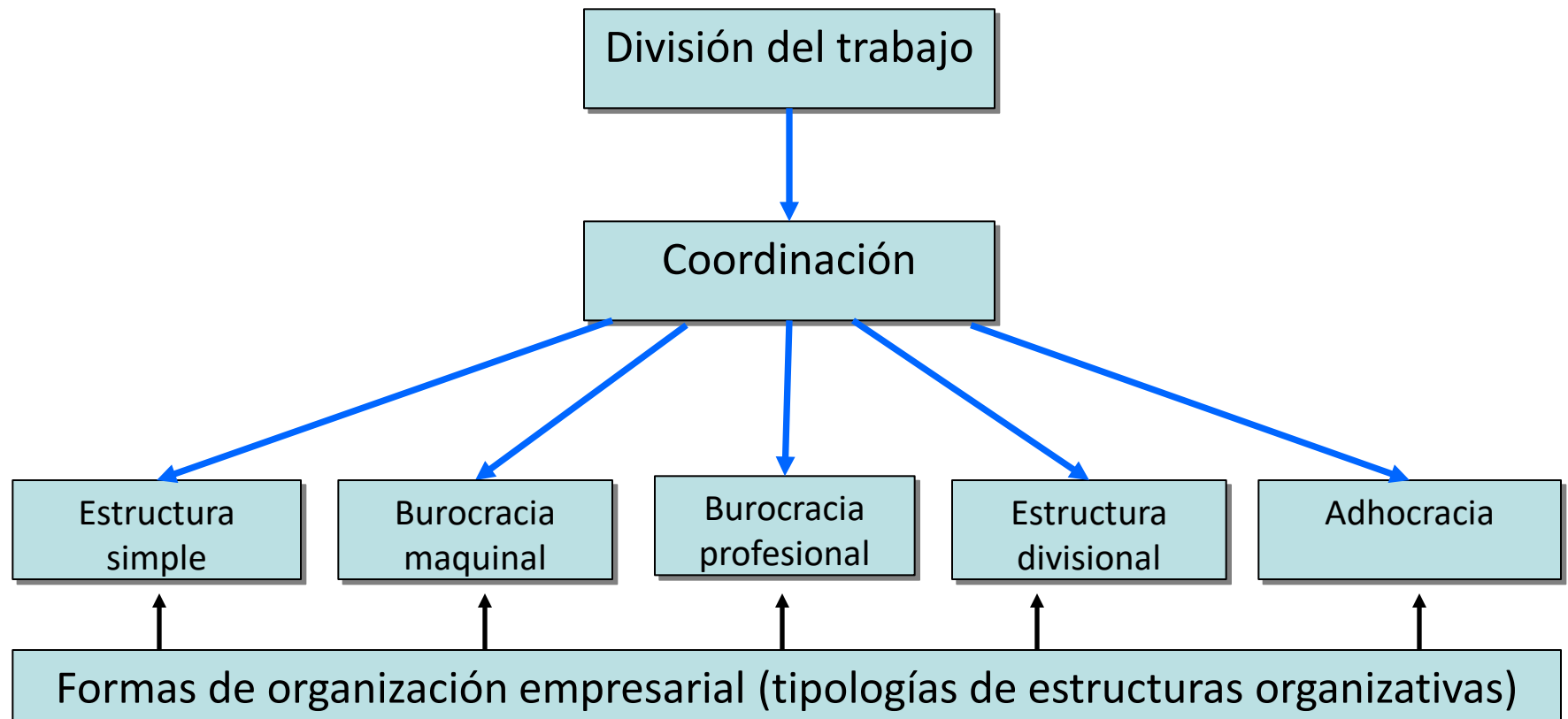


Figura 3.3. Lógica de la organización empresarial





La señora Raku y su pequeña empresa de cerámica

Mintzberg: The structuring of organizations

La señora Raku era una artesana que inicialmente elaboraba piezas de cerámica en el sótano de su casa. Ella sola se encargaba de todas las etapas del proceso: preparación de la arcilla, dar forma a las vasijas, esmaltar, hasta la cocción final. **La coordinación de todas estas tareas no presentaba ningún problema: las hacía todas ella misma.**

El crecimiento de la empresa y la necesidad de coordinación

Llegó un momento en que sus piezas eran tan atractivas que los pedidos superaban su capacidad de producción, así que contrató a la señorita Bisque. Entonces, **la señora Raku dividió el trabajo**, la señorita Bisque prepararía las porciones de arcilla y los esmaltes, y la señora Raku haría el resto. Y **esto implica que hay que coordinar el trabajo, un problema menor en un taller de dos personas (se logra con comunicación informal).**



Pero, el negocio siguió creciendo y la señora Raku se encontró otra vez con un exceso de pedidos. Necesitaba más gente. Cada persona realizaba determinadas tareas del proceso productivo, pero a medida que contrató a más gente, empezaron los problemas de coordinación, y se dio cuenta de que **no es posible coordinar el trabajo de 7 personas a través de la comunicación informal** (pensar que con 7 trabajadores el número de canales de comunicación son 21). La señora Raku tuvo que **implementar mecanismos de coordinación más formales**.

La empresa siguió creciendo y se diversificó creando otras líneas de productos (fabricación de baldosas de cerámica, ladrillos de barro, etc. Entonces, cada trabajador se encargó de una única tarea concreta en cada línea de producto, del tal modo que seguían una serie de instrucciones normalizadas, preconcebidas con miras a coordinar todo el trabajo (**normalización del proceso de trabajo**).

Fruto de este crecimiento la empresa pasó de tener una **estructura simple cuya coordinación se basaba principalmente en la comunicación informal** a tener que realizar una adaptación en la estructura organizativa, creando una **estructura divisional** (cada división se encarga de una línea de negocio) **en la que la coordinación se basaba fundamentalmente en la supervisión directa y la normalización del proceso de trabajo y de resultados**.



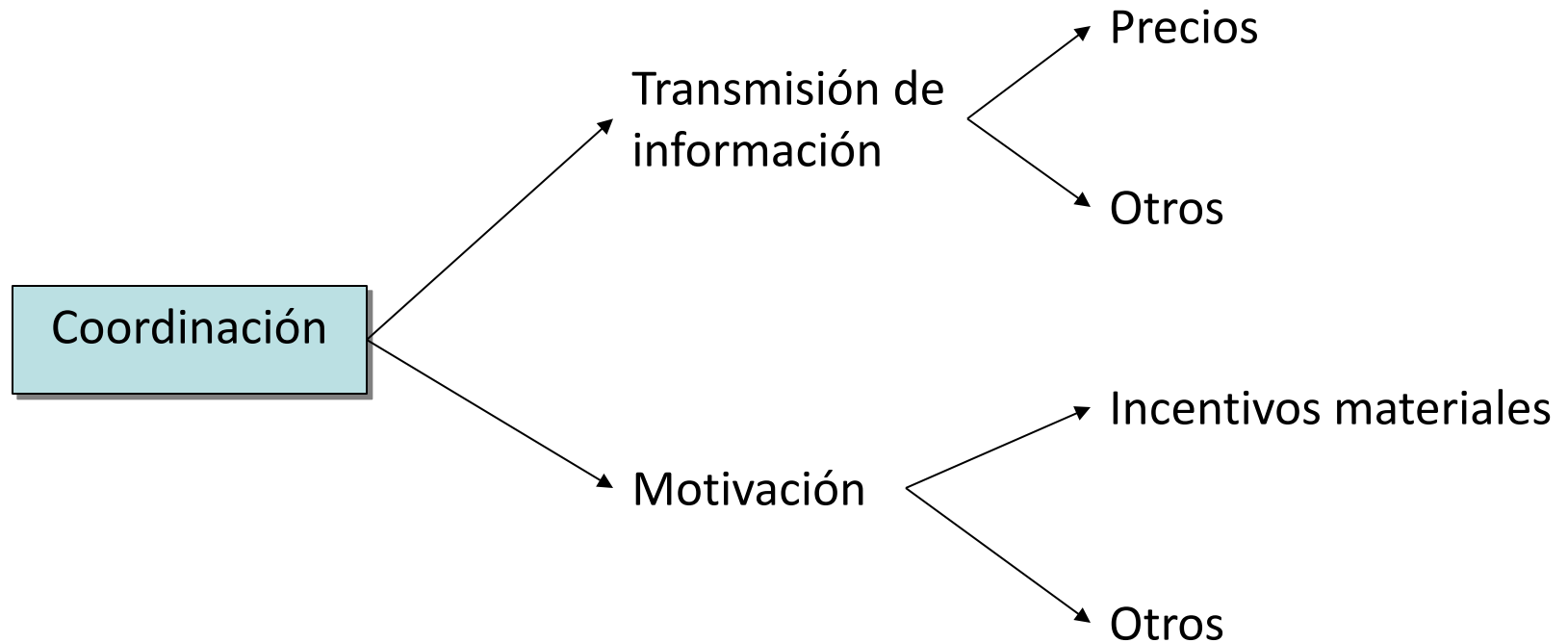
3.1 Concepto de estructura organizativa

- Toda actividad humana organizada (desde la fabricación de piezas de barro, hasta el envío de un hombre a la luna) plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos:
 - División del trabajo
 - Coordinación

✓ **Mintzberg** → *La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de formas distintas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de estas*

Coordinación: la esencia de la estructura organizativa

Figura 3.4. Los requerimientos de la coordinación





Mecanismos de coordinación organizativos

- Mintzberg en la primera versión de su libro identifica 5 mecanismos de coordinación organizativos (luego añade un 6 en la obra “Mintzberg on Management”, 1989)

1. Adaptación mutua (AM) → Coordinación a través de la comunicación informal y la colaboración directa

2. Supervisión directa (SD) → Coordinación a través de órdenes y control jerárquico



3. Normalización de procesos de trabajo (NPT) → Coordinación a través de la estandarización de los métodos de trabajo.

4. Normalización de resultados (NR) → Coordinación a través de la definición de objetivos y metas

5. Normalización de habilidades (NH) → Coordinación a través de la formación y el entrenamiento de los empleados

6. Normalización de reglas → Coordinación a través de un conjunto de creencias (ideología) compartido por todos los miembros de la organización

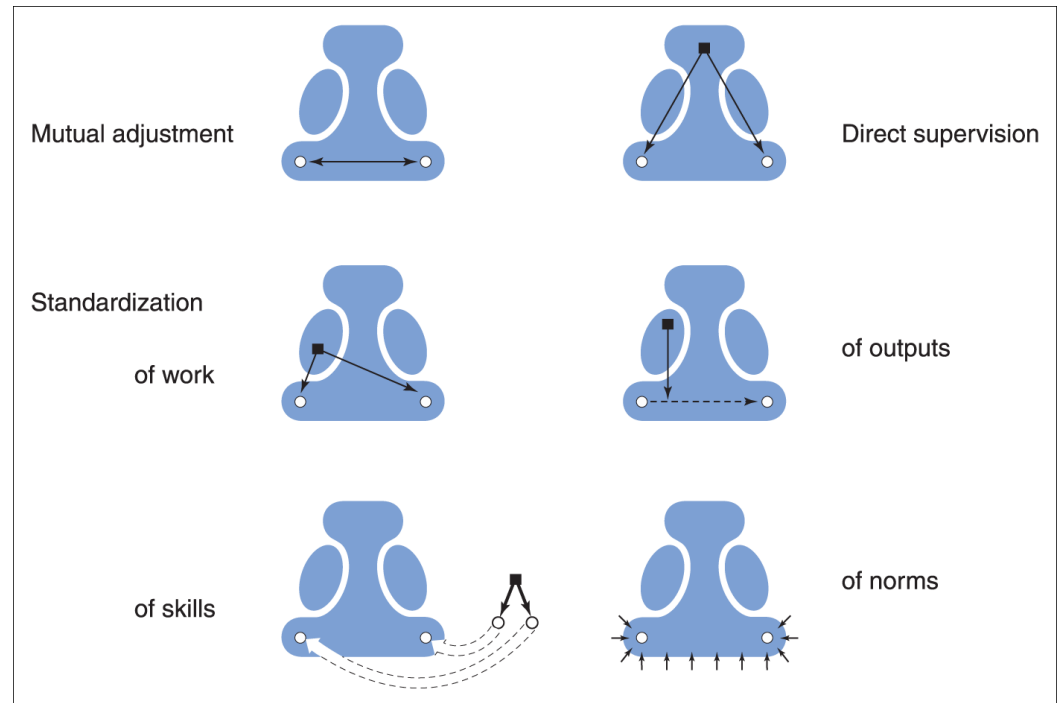
✓ **¿Qué mecanismo o mecanismos de coordinación usan las organizaciones/empresas?**



Figura 3.5. Las cinco partes fundamentales de la organización



Figura 3.6. Los seis mecanismos de coordinación organizativa





3.2 Tipología de estructuras organizativas

Figura 3.7. Las seis configuraciones organizativas

CONFIGURACIÓN	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACIÓN
Organización emprendedora (estructura simple)	Supervisión directa
Organización maquinal (burocracia maquinal)	Normalización de los procesos de trabajo
Organización profesional (burocracia profesional)	Normalización de habilidades
Organización divisional (estructura divisional)	Normalización de outputs
Organización innovadora (adhocracia)	Ajuste/adaptación mutua
Organización misionera	Normalización de reglas



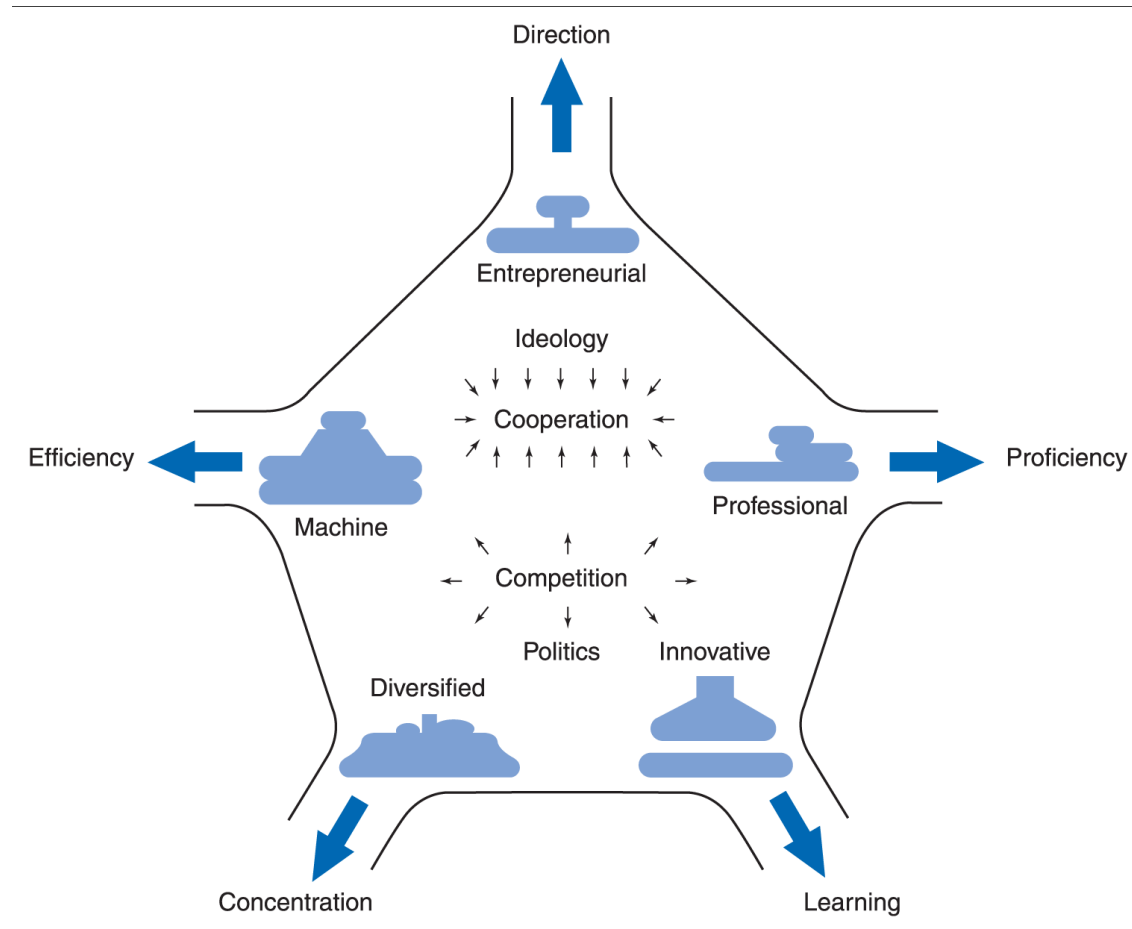
Ejemplos

Figura 3.8. Ejemplos de configuraciones organizativas

CONFIGURACIÓN	EJEMPLOS
Organización emprendedora (estructura simple)	Tienda de reprografía, en general cualquier tienda de venta al por menor
Organización maquinal (burocracia maquinal)	Fabricante de productos estandarizados (ej. fabricantes de neumáticos, de microchips, etc.)
Organización profesional (burocracia profesional)	Hospital, Universidades
Organización divisional (estructura divisional)	Grandes corporaciones que operan en diversos mercados y tienen varias líneas de productos
Organización innovadora (adhocracia)	Empresas de consultoría, Estudios de arquitectura
Organización misionera	La iglesia



Figura 3.9. Un pentágono integrador de fuerzas y formas



3.3 La organización importa: algunos ejemplos

General Motors

Toyota

El colapso del comunismo



General Motors

- 1920-21 → recesión en EEUU (antes de la Gran Depresión)
 - ✓ La demanda de vehículos se reduce
 - ✓ GM a pesar de que tenía existencias sin vender, los directores de fábrica continúan produciendo
 - ✓ En respuesta a la caída de la demanda, FMC (Ford Motor Company) había reducido el precio de su Modelo T, el único que producía, en un 25%
 - ✓ GM no podía igualar a causa de sus mayores costes (problema de economías de escala) → producía varios modelos: Cadillac, Buick, Oakland, Olds y Chevrolet



- ✓ Modelo T de FMC era incluso más barato que el modelo equivalente de GM (Chevrolet)
- ✓ En 1921
 - ✓ Cuota de mercado FMC (ModeloT) → 55% del mercado automovilístico estadounidense
 - ✓ Cuota de mercado GM
 - Chevrolet (competidor del Modelo T) → 4%
 - Global (todas las marcas) → 11%



- Problema de GM
 - ✓ A L/P no podía producir un automóvil que ofreciese más valor a un menor precio que el Modelo T de FMC (por economías de escala)
 - ✓ Además, los distintos coches que producía competían entre sí (canibalización)
- Solución
 - ✓ Estrategia nueva y más coherente, orientada a competir con Ford
 - ✓ **Estrategia de segmentación del mercado**



- **Estrategia de segmentación**

- ✓ Diseñar vehículos diferentes para distintos segmentos del mercado
 - La división Cadillac → automóviles de lujo
 - Cada una de las otras divisiones (Buick, Oakland, Olds y Chevrolet) atenderían segmentos de renta cada vez menor
 - Chevrolet podría competir con el modelo T, incluso a un precio más barato
- ✓ La estrategia de segmentación del mercado exige la adopción de una mayor cantidad de decisiones y la obtención y evaluación continua de mucha más información
- ✓ La estrategia de segmentación requiere **un cambio radical en la organización interna de GM → estructura multidivisional***

* Recordar: “La estructura sigue a la estrategia”, en la obra de A. Chandler “*Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*”, 1962



- **Estructura multidivisional (EM) y éxito de GM**

- ✓ GM (antes) se organizaba como un conjunto de varias divisiones, pero sin dirección central alguna
 - Las divisiones continuaron con su producción durante la recesión porque el sistema no les asignaba costes de mantenimiento de las existencias
 - Los productos se canibalizaban
 - No se aunaban esfuerzos de I+D,
 - Falta de cooperación con las divisiones encargadas de suministrar piezas (cojinetes, radiadores, bujías..)
 - etc
- ✓ Con la nueva estrategia, cada división se responsabiliza de las decisiones operativas de su negocio, sin interferencias de la matriz
 - La matriz se reserva ciertas funciones (supervisión y valoración de las divisiones, planificación de la estrategia general, I+D, asuntos jurídicos...)



- ✓ **En esencia, la EM favorece la coordinación** tanto a nivel interno, entre sus actividades, como a nivel externo –proveedores, concesionarios-
 - La descentralización en la toma de decisiones permite tomar mejores decisiones, basadas en una mejor información y conocimiento
- ✓ **Éxito GM → combinación de estrategia + organización interna**
 - Ganancias en la década del 27-37 → GM ganó + de 2000 millones \$, Ford perdió 200millones \$
 - Cuota de mercado en 1940 → GM 40%, FMC 16%
 - Con este modelo organizativo GM siguió expandiendo su gama de actividades, desde camiones hasta aparatos de cocina



Toyota

- ✓ Años 50, Toyota pequeño fabricante de automóviles que servía al mercado japonés
- ✓ Imposible competir con los gigantes norteamericanos → no tiene ventajas de escala → costes de producción más elevados a pesar de tener costes laborales más bajos
- ✓ Toyota decide adoptar un enfoque estratégico más adaptado a la escala y naturaleza de sus operaciones
 - **Estrategia de producción *kanban* o “just-in-time” (JIT)**



- **Sistema de producción “just-in-time” (JIT)**

- ✓ Sistema pensado para eliminar todas las existencias intermedias del proceso de producción
- ✓ En las industrias de fabricación tradicional, en cada fase del proceso productivo se mantiene una existencia de reserva para evitar interrupciones en la fabricación (por productos defectuosos, roptura de las máquinas, etc)
- ✓ Los sistemas de existencias están sometidos a grandes economías de escala y Toyota nunca podría disfrutar de esas ventajas que gozan los grandes competidores
- ✓ JIT → reduce costes productivos asociados al mantenimiento de existencias



- ✓ **El sistema de JIT impone enormes exigencias a nivel organizativo, tanto internamente como externamente → reforzar la coordinación**

1) a nivel interno

- Comunicación puntual y precisa → cada fase del proceso productivo tiene que ser informada en el preciso momento (JIT) en que tiene que entregar la producción a la siguiente fase
- Mejorar la fiabilidad de los productos en cada fase (cf con la idea de motivación, hacer las cosas bien)
- Adiestrar a los operarios en tareas de mantenimiento y reparación de máquinas

2) a nivel externo (lo misma exigencia de comunicación día a día con sus proveedores y también ayudarles en mejorar la fiabilidad de sus sistemas)



Capitalismo vs comunismo

- ✓ El capitalismo y el comunismo pueden verse como dos sistemas de organización (a nivel de toda la economía)
- ✓ Principios radicalmente distintos (propiedad privada medios de producción vs propiedad colectiva; descentralización vs centralización)
- ✓ Colapso del comunismo (1989, caída del muro de Berlín)
- ✓ Capitalismo como forma o modelo de organización genera mejores resultados (mayor desarrollo económico y bienestar de sus ciudadanos)
- ✓ ¿por qué? → **COORDINACIÓN**

- **Coordinación**

- ✓ **Transmisión de información**

- La planificación centralizada (comunismo) require de tal cantidad de información para elaborar los planes de producción que la hacen inviable ¿cómo saber de las necesidades de toda la población de una sociedad y, en consecuencia, poder satisfacer sus necesidades?
 - La planificación centralizada origina retrasos en procesos de ajuste ante cambios en gustos, necesidades de los consumidores, cambios en tecnología etc.

- **Coordinación**

- ✓ **Motivación**

- La falta de propiedad privada (comunismo) aniquila los incentivos
 - La propiedad privada es la manera más potente de proveer incentivos → nos preocupamos por cuidar y mejorar nuestros activos ¿hay alguna diferencia en el cuidado del coche que tenemos en propiedad frente a uno que alquilamos?