

TEMA 7: LAS FORMAS ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

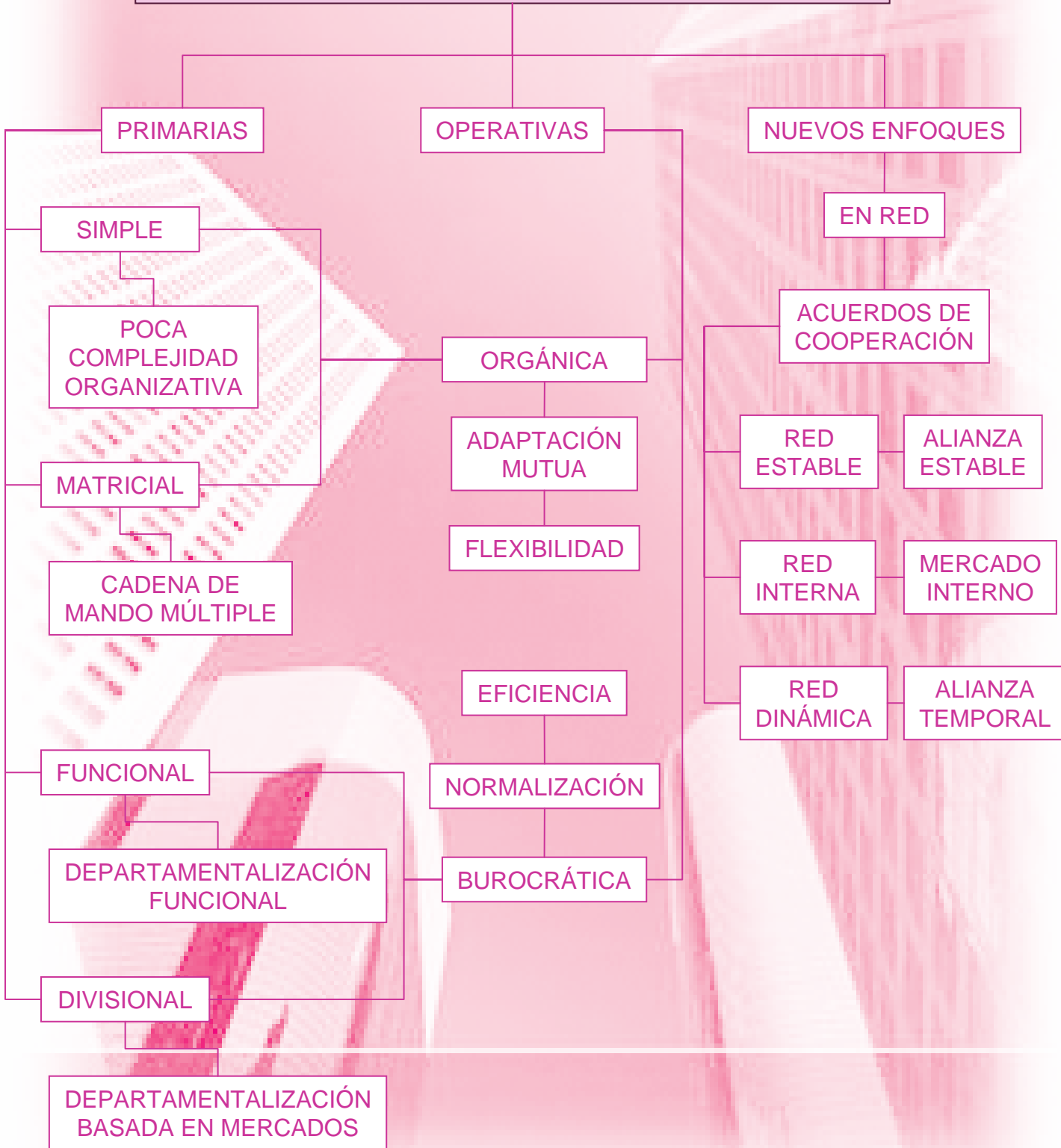
1. Modelos mecánicos y orgánicos.
2. La estructura simple.
3. La estructura funcional.
4. La estructura divisional.
5. La estructura matricial.
6. La organización en red.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TEMA:

- Poder diferenciar en una estructura características propias de modelos organizativos burocráticos y orgánicos.
- Conocer y entender la evolución estructural que una organización puede y suele seguir a lo largo de su vida.
- Definir y saber identificar las diferentes formas estructurales que puede adoptar una organización: estructura simple, funcional, divisional, matricial y en red.

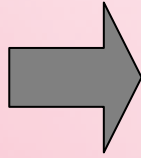
MAPA CONCEPTUAL

TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



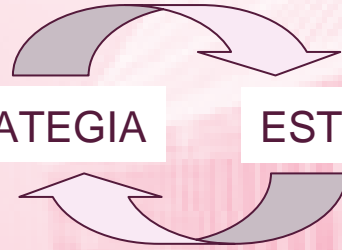
7.1 MODELOS MECÁNICOS Y ORGÁNICOS

**FACTOR DE
ENTORNO
CONTINGENCIA**



ESTRATEGIA

ESTRUCTURA



ENTORNOS ESTABLES

ENTORNOS DINÁMICOS

BUROCRÁTICAS

ORGÁNICAS

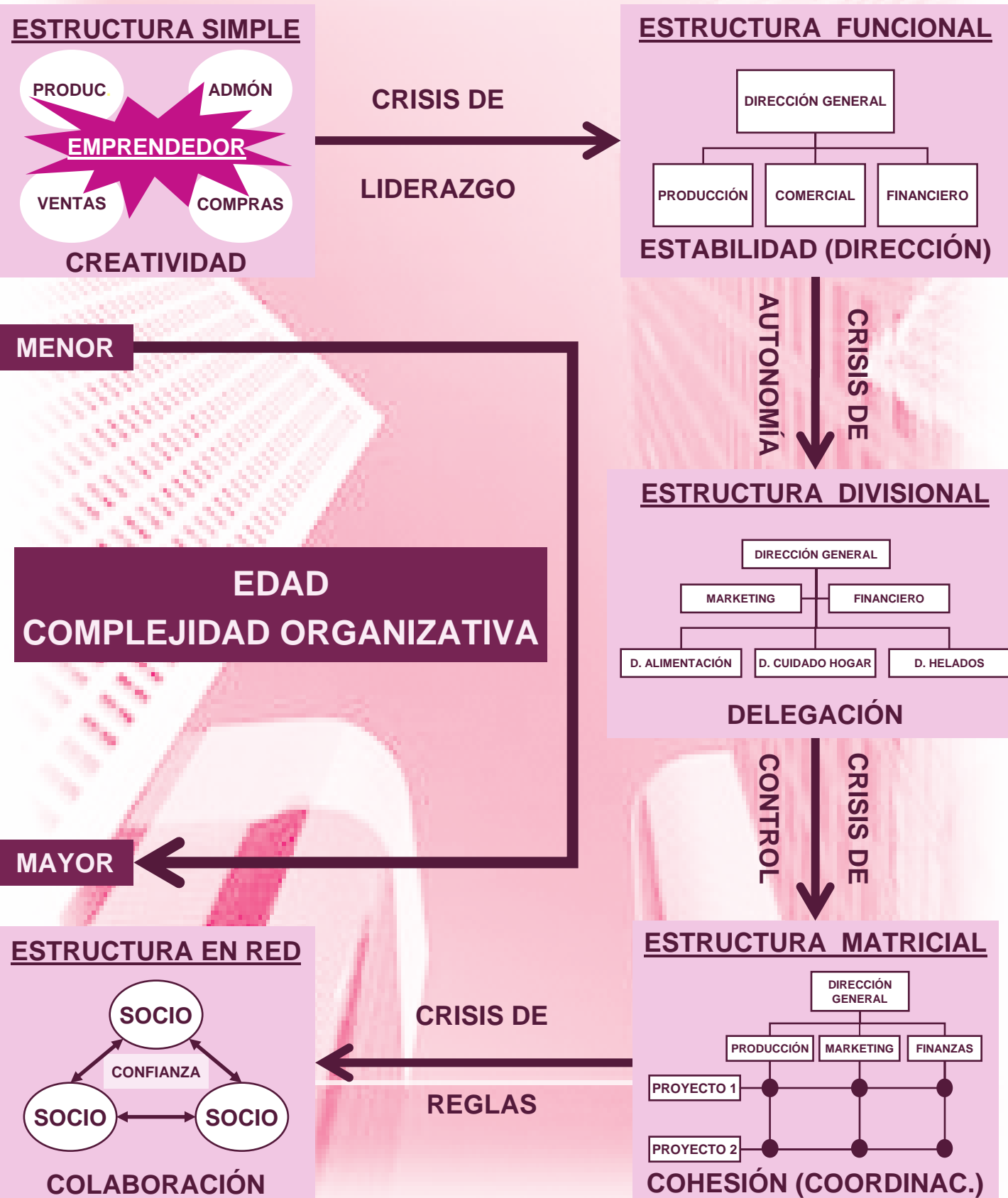
- Alta especialización
- Relaciones jerárquicas rígidas
- Deberes fijos
- Alta Normalización
- Estructuras altas
- Canales formales comunicación
- Centralización de autoridad
- Cohesión con castigos y premios

EFICIENCIA

- Equipos multidisciplinarios
- Colaboración horizontal y vertical
- Deberes adaptables
- Baja Normalización
- Estructuras planas
- Comunicación informal (adaptación mutua)
- Descentralización de autoridad
- Cohesión compartiendo valores

FLEXIBILIDAD

EVOLUCIÓN DE LA FORMAS ORGANIZATIVAS



7.2. LA ESTRUCTURA SIMPLE

- Propia del inicio de desarrollo de la organización
- Empresas jóvenes o pequeños negocios sin ansias de crecer
- Aplicabilidad en entornos simples pero dinámicos
- La propiedad del negocio coincide con la dirección (EMPRENDEDOR)



- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FLEXIBLE**
- **POCA ELABORACIÓN ORGANIZATIVA:**
 - Escasa especialización de puestos
 - Amplio ángulo de control
 - Escaso uso de la departamentalización
 - Autoridad centralizada en emprendedor
 - Poco uso de la normalización

VENTAJAS

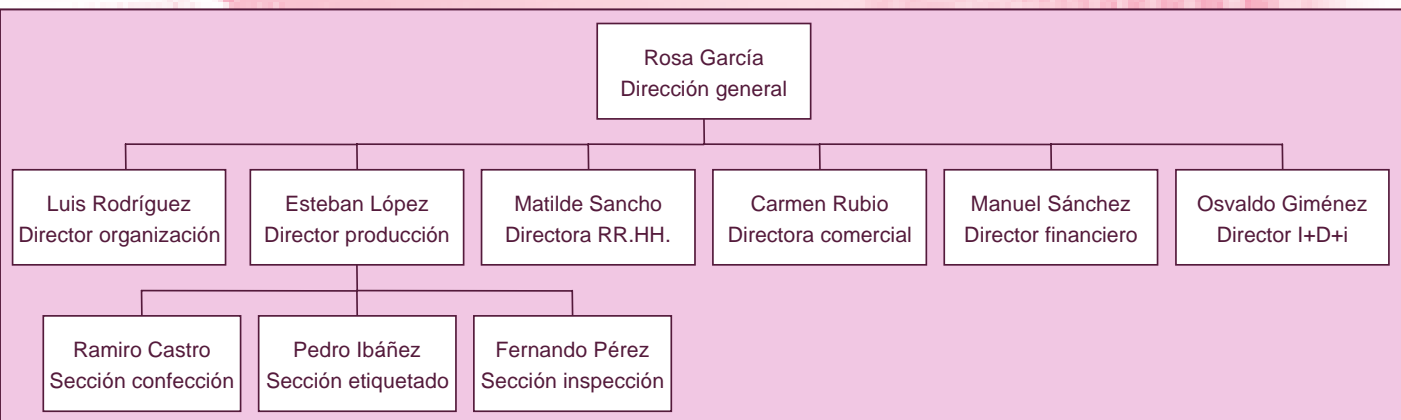
- Agilidad en la toma de decisiones
- Rápida adaptación a los cambios
- Estructura de bajo coste

INCONVENIENTES

- Su aplicabilidad a empresas de cierto tamaño
- La excesiva dependencia del emprendedor
- Concentración de riesgos en el emprendedor

7.3. LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

- Empresas que atienden mercados no demasiado diferenciados (diversificados)
- Departamentalización por funciones (TEMA 6)
- Diseño burocrático: jerarquía y normalización de procesos



VENTAJAS

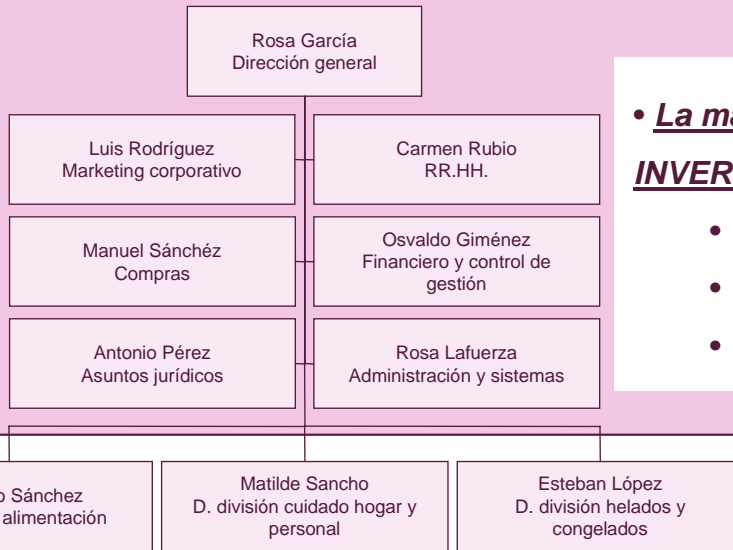
- Estructura eficiente (alto volumen de producción a bajo coste)
- Apta para entornos predecibles (estables)

INCONVENIENTES

- No es apta para diversidad de productos (estructura inflexible)
- Costes de coordinación entre departamentos
- La no utilización de la capacidad máxima de producción

7.4. LA ESTRUCTURA DIVISIONAL

- Empresas que siguen estrategias de diversificación
- Departamentalización en base al mercado (TEMA 6)



• **La matriz actúa como una CENTRAL DE INVERSIONES:**

- Define la estrategia corporativa
- Coordina y controla las divisiones
- Proporciona apoyo a las divisiones

• **DIVISIONES O FILIALES POR MERCADOS (unidades estratégicas de negocio):**

- Disponen de un responsable de división
- Cada división dispone de autonomía para operar en su mercado
- La división elabora su propia estrategia de negocio
- Se evalúa cada división según el rendimiento (normalización de resultados)
- La estructura de cada división suele ser por funciones

D. producción

D. finanzas

D. RR.HH.

D. marketing

D. zona A

D. zona B

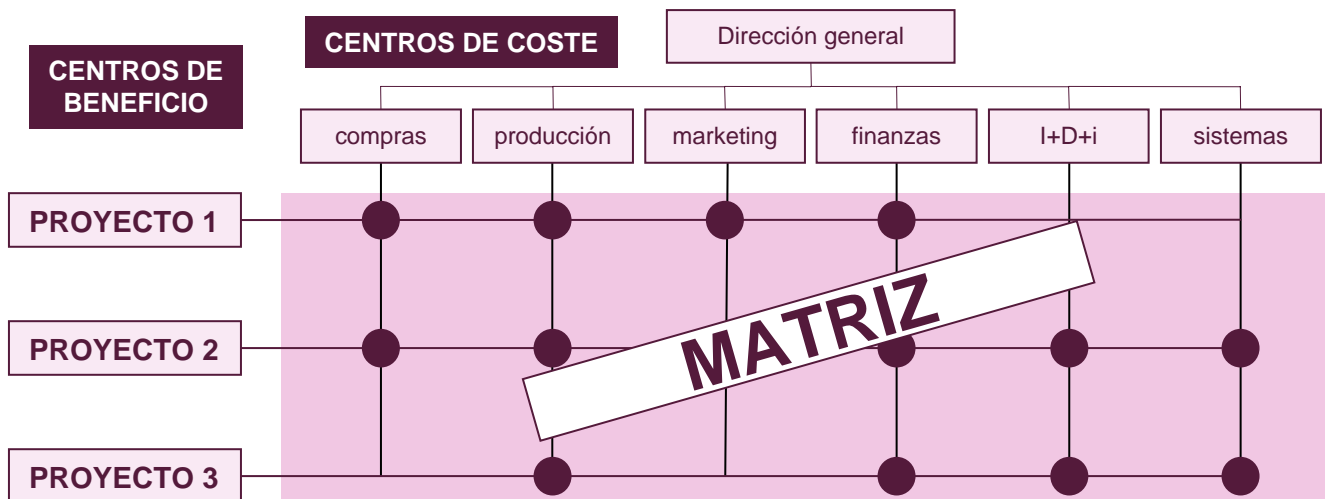
VENTAJAS

- Flexible para adaptarse al mercado
- Su capacidad de innovación
- Capaz para operar en mercados relacionados
- La transferencia de experiencia entre divisiones

INCONVENIENTES

- No opera bien en mercados no relacionados
- El control sobre las filiales elimina la innovación y la asunción de riesgos
- Multiplicidad de actividades y recursos

7.5. LA ESTRUCTURA MATRICIAL



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR MERCADOS

- Parte dinámica de la organización
- Fomento de innovación y creatividad
- FLEXIBILIDAD

DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL

- Parte estable de la organización
- Economías derivadas de especialización
- EFICIENCIA

CADENA DE MANDO MÚLTIPLE (autoridad compartida)

VENTAJAS

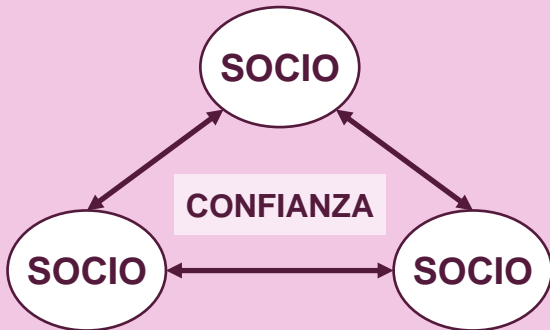
- Capacidad para enfrentarse a entornos dinámicos
- Utilización en proyectos de recursos especializados

INCONVENIENTES

- Posibles conflictos de autoridad
- Elevados costes de administración y comunicación

7.6. LA ORGANIZACIÓN EN RED

- Estructura organizativa que permite conjugar objetivos de eficiencia y flexibilidad:
 - Se favorece la iniciativa del personal
 - Se potencian las comunicaciones formales e informales
 - Las relaciones se extienden al exterior de la empresa



COLABORACIÓN (ALIANZA)

**ÉNFASIS EN LA COOPERACIÓN
Y NO TANTO EN LA PROPIEDAD**

TIPOS DE REDES

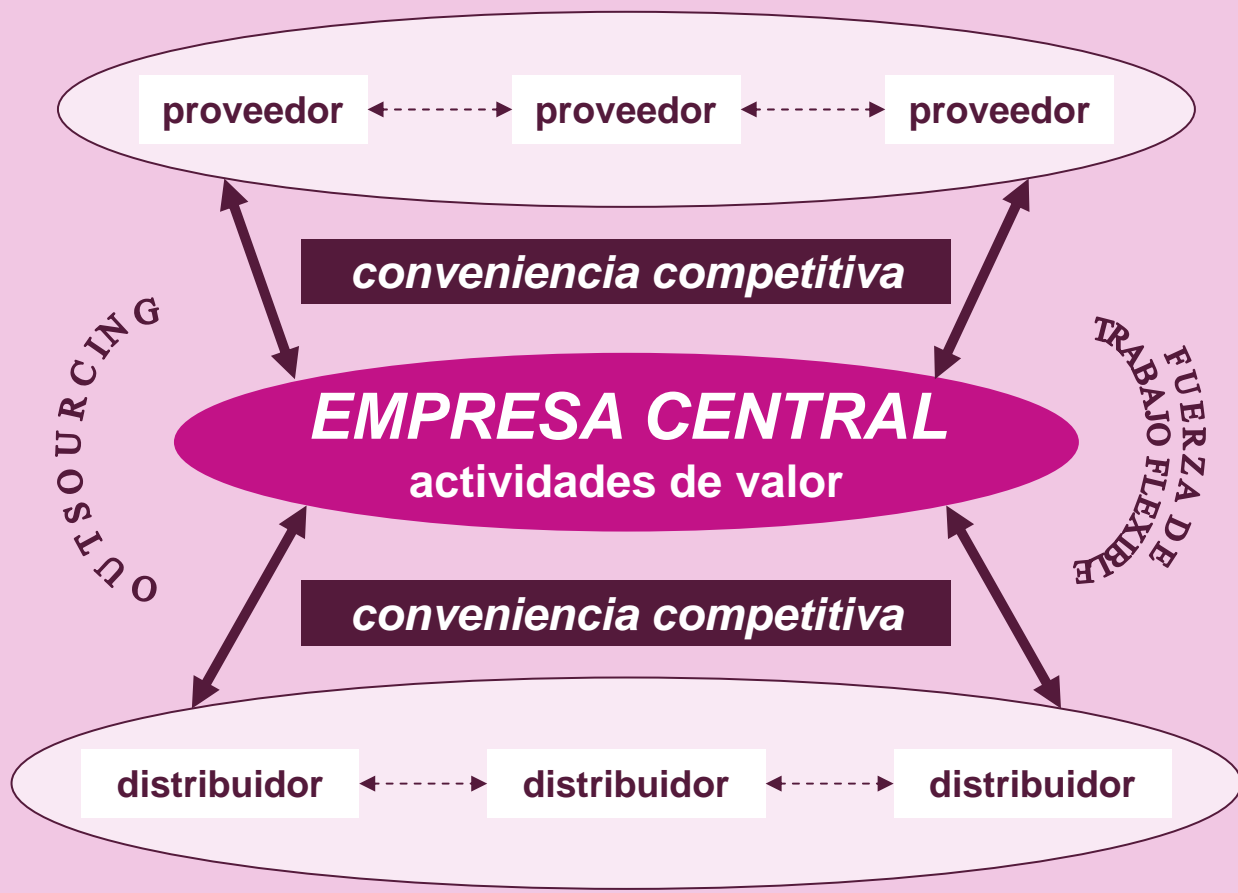
1. RED ESTABLE

2. RED INTERNA

3. RED DINÁMICA

1. RED ESTABLE

REPRODUCCIÓN DE LA LÓGICA FUNCIONAL CON EMPRESAS INDEPENDIENTES

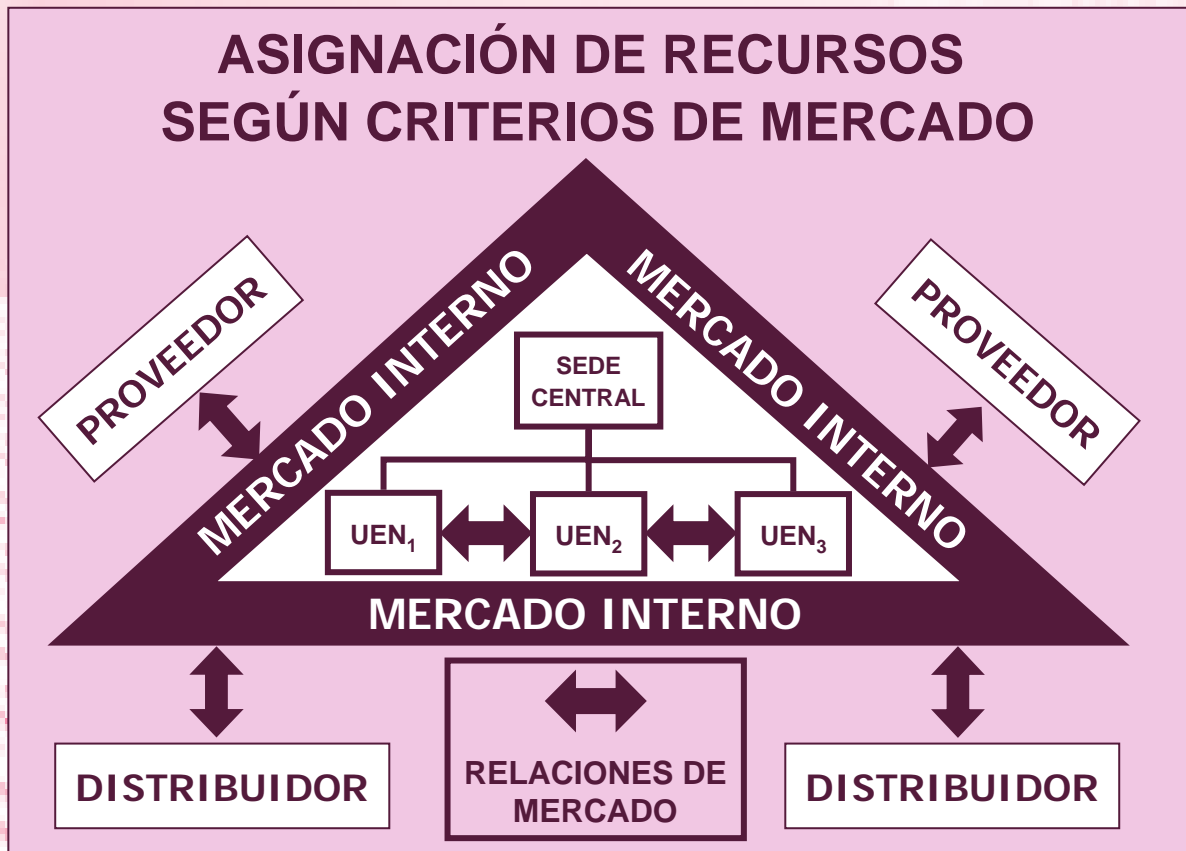


- Propio de sectores maduros (textil, calzado, juguetes, construcción, etc.)
- Los partners o socios se CENTRAN en actividades que generan valor:
 - Estimula las inversiones en actividades estratégicas.
 - Limita los riesgos.
 - Permite la utilización óptima de los equipos productivos.

PRINCIPALES INCONVENIENTES

- Inhabilitación a partners para operar en otros mercados (cliente único)
- Excesiva implicación en los asuntos de los asociados

2. RED INTERNA

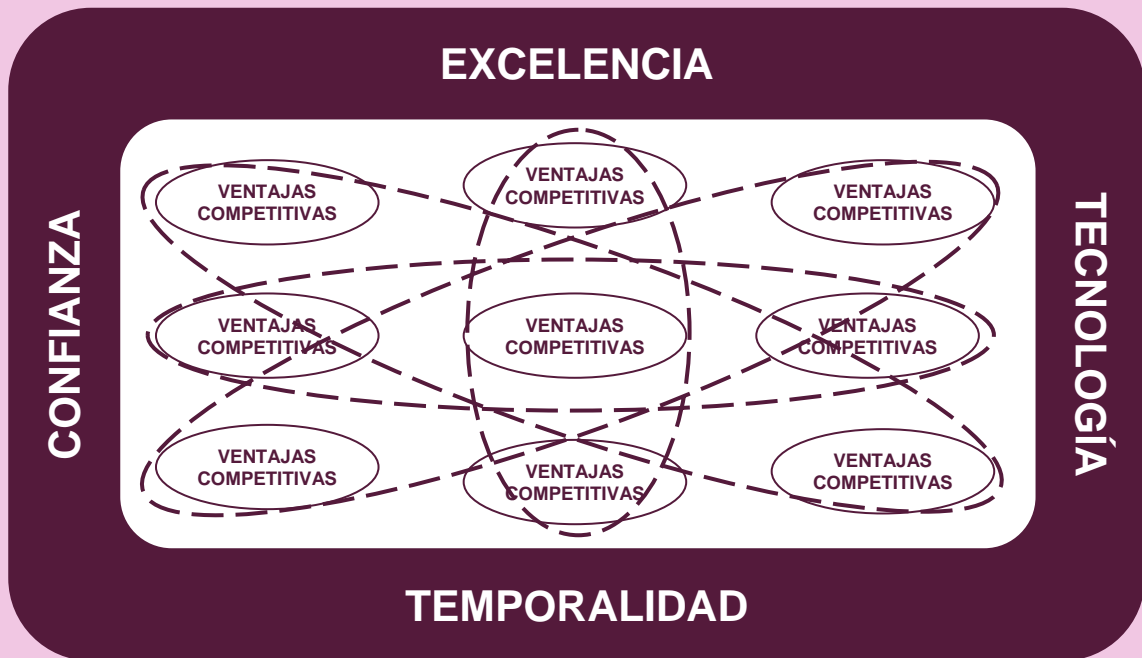


PRINCIPALES INCONVENIENTES

- Excesivo tamaño de la red.
- La manipulación corporativa de las decisiones de mercado

3. RED DINÁMICA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS TEMPORALES DE EMPRESAS INDEPENDIENTES



EMPRESAS CENTRADAS EN LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE VALOR



ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE PARTNERS

PRINCIPALES INCONVENIENTES

- Excesiva especialización de los partners
- Excesivo énfasis en las condiciones contractuales de la alianza