

TEMA 4: LAS FORMAS ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

1. La estructura simple.
2. La estructura funcional: burocracia maquinal y profesional.
3. La estructura divisional.
4. La estructura matricial.
5. La organización en red.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TEMA:

- 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



4.1. 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
- Coordinación: **SUPERVISIÓN DIRECTA**

VENTAJAS

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

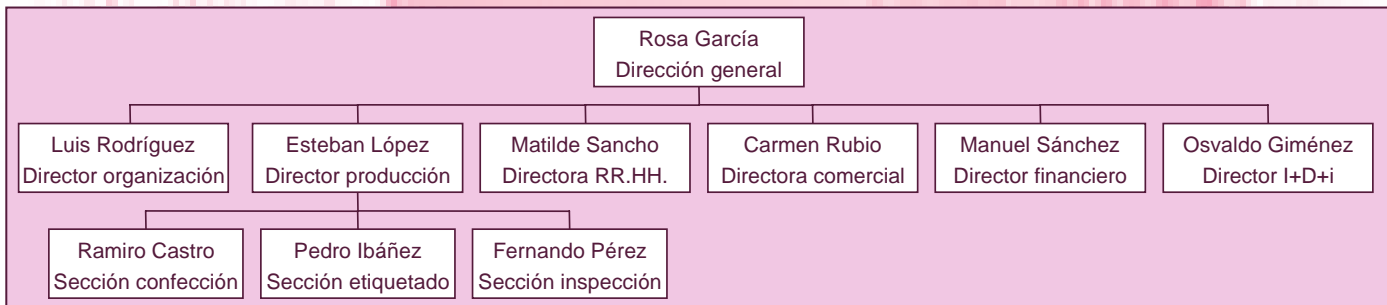
INCONVENIENTES

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

4.2. LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

1. ESTRUCTURA FUNCIONAL CENTRALIZADA (BUROCRACIA MAQUINAL)

- Empresas que atienden mercados no demasiado diferenciados (diversificados)
- Departamentalización por funciones (TEMA 2)



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BUROCRÁTICA

- Normalización de procesos (tecnoestructura)
- Elevada especialización funcional de tareas
- Creación de departamentos funcionales
- **ESTRUCTURA ALTA**
- Elevado uso de la **FORMALIZACIÓN**
- Elevado nivel de **CENTRALIZACIÓN**

ENTORNOS ESTABLES

ENTORNOS SENCILLOS

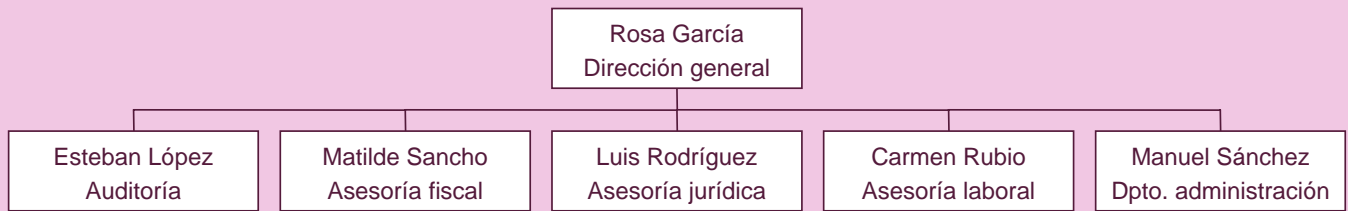
**PRODUCCIÓN A GRAN ESCALA
CON BAJOS COSTES**

PRINCIPALES PROBLEMAS
DE ADAPTACIÓN DE
ESTA ESTRUCTURA

ENTORNOS CAMBIANTES
ENTORNOS DIVERSIFICADOS

2. ESTRUCTURA FUNCIONAL DESCENTRALIZADA (BUROCRACIA PROFESIONAL)

- Empresas que atienden mercados no demasiado diferenciados (diversificados)
- Departamentalización por funciones (TEMA 2)



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BUROCRÁTICA

- Normalización de habilidades (núcleo operaciones)
- Elevada especialización funcional de tareas
- Creación de departamentos funcionales
- **ESTRUCTURA PLANA**
- Elevado uso de la **PREPARACIÓN**
- Elevado nivel de **DESCENTRALIZACIÓN**

ENTORNOS ESTABLES

ENTORNOS COMPLEJOS

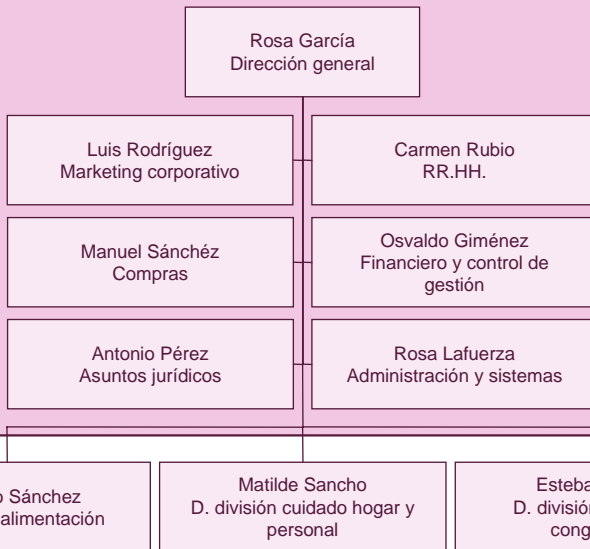
**PRODUCCIÓN ESPECIALIZADA DE
NATURALEZA COMPLEJA**

**PRINCIPALES PROBLEMAS
DE ADAPTACIÓN DE
ESTA ESTRUCTURA**

**ENTORNOS CAMBIANTES
ENTORNOS DIVERSIFICADOS**

4.3. LA ESTRUCTURA DIVISIONAL

- Empresas que siguen estrategias de diversificación
- Departamentalización en base al mercado (TEMA 2)



• La matriz actúa como una CENTRAL DE INVERSIONES:

- Coordina y controla las divisiones
- Proporciona apoyo a las divisiones

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

- Papel relevante de la línea media
- Disponen de un responsable de división
- Cada división dispone de autonomía para operar en su mercado (descentralización limitada)
- Se evalúa cada división según el rendimiento (normalización de resultados)
- La estructura de cada división suele ser por funciones

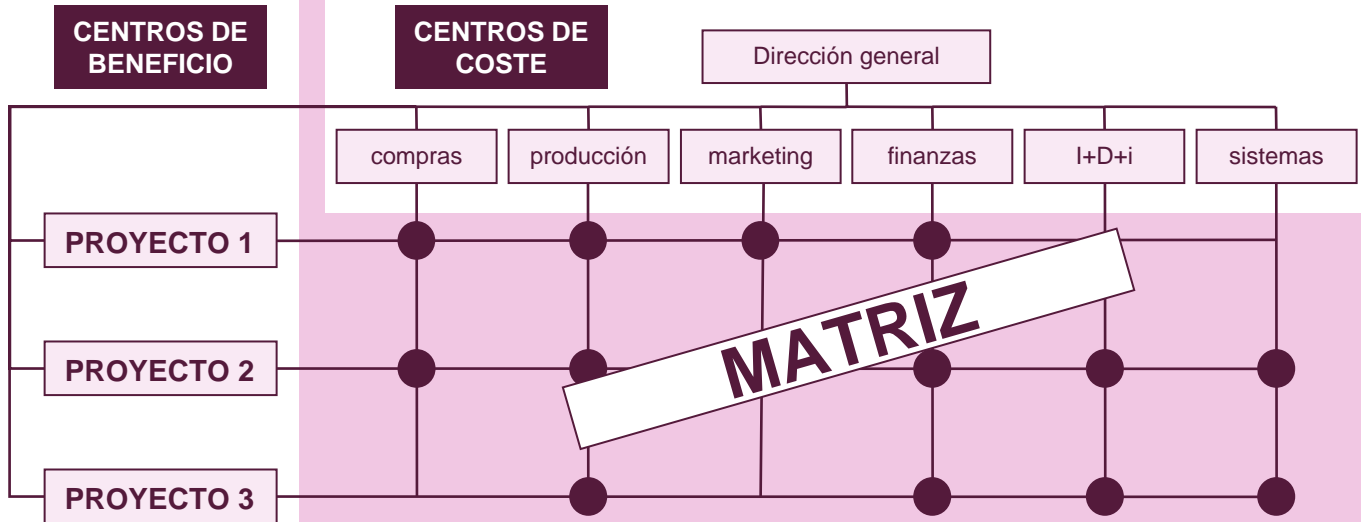
PRINCIPAL
VENTAJA

- La orientación de cada división a los resultados

PRINCIPAL
INCONVENIENTE

- Multiplicidad de actividades y recursos

4.4. 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

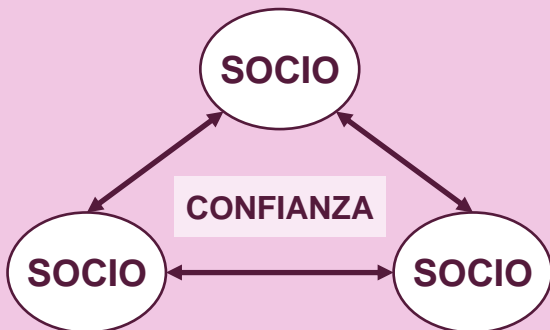
- Capacidad para enfrentarse a entornos dinámicos
- Utilización en proyectos de recursos especializados

INCONVENIENTES

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

4.5. 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

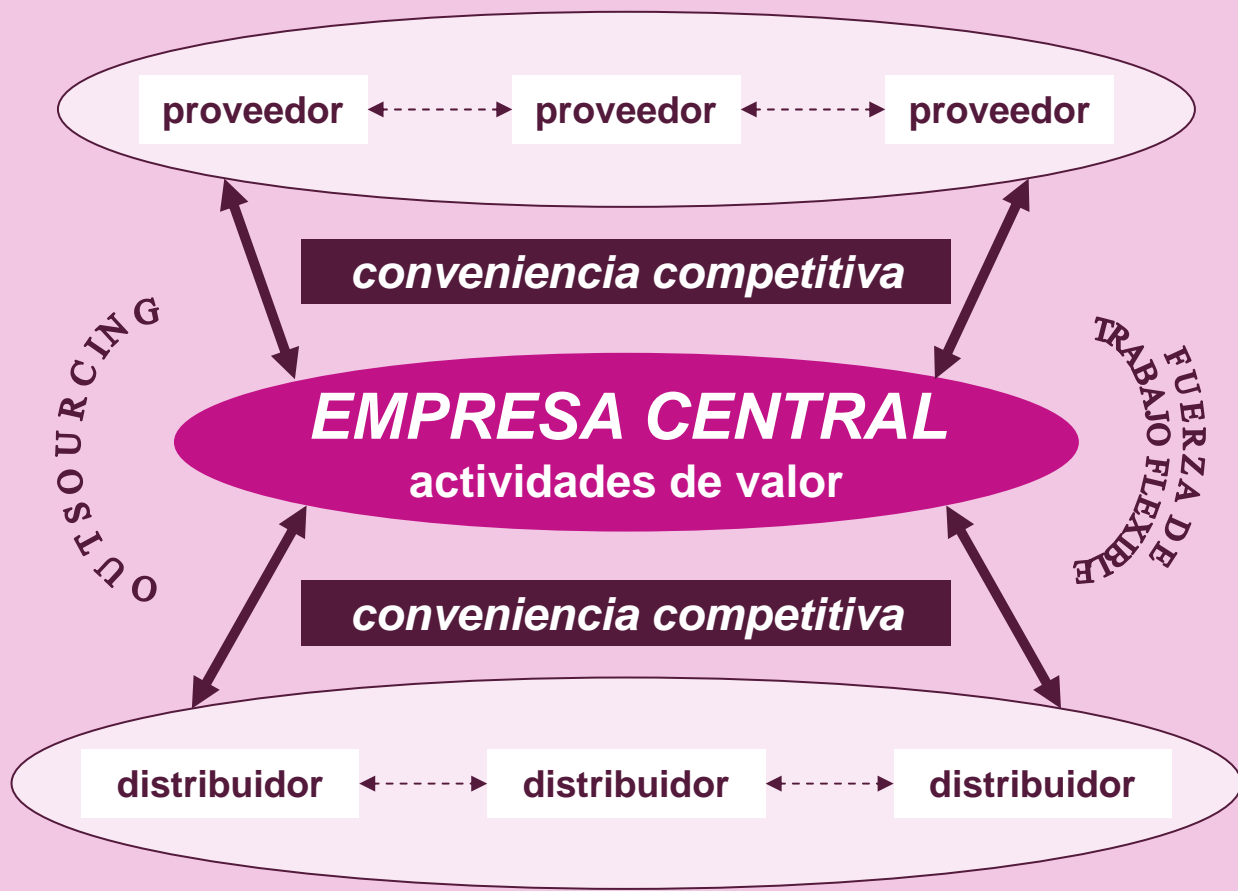
1. RED ESTABLE

2. RED INTERNA

3. RED DINÁMICA

1. RED ESTABLE

REPRODUCCIÓN DE LA LÓGICA FUNCIONAL CON EMPRESAS INDEPENDIENTES

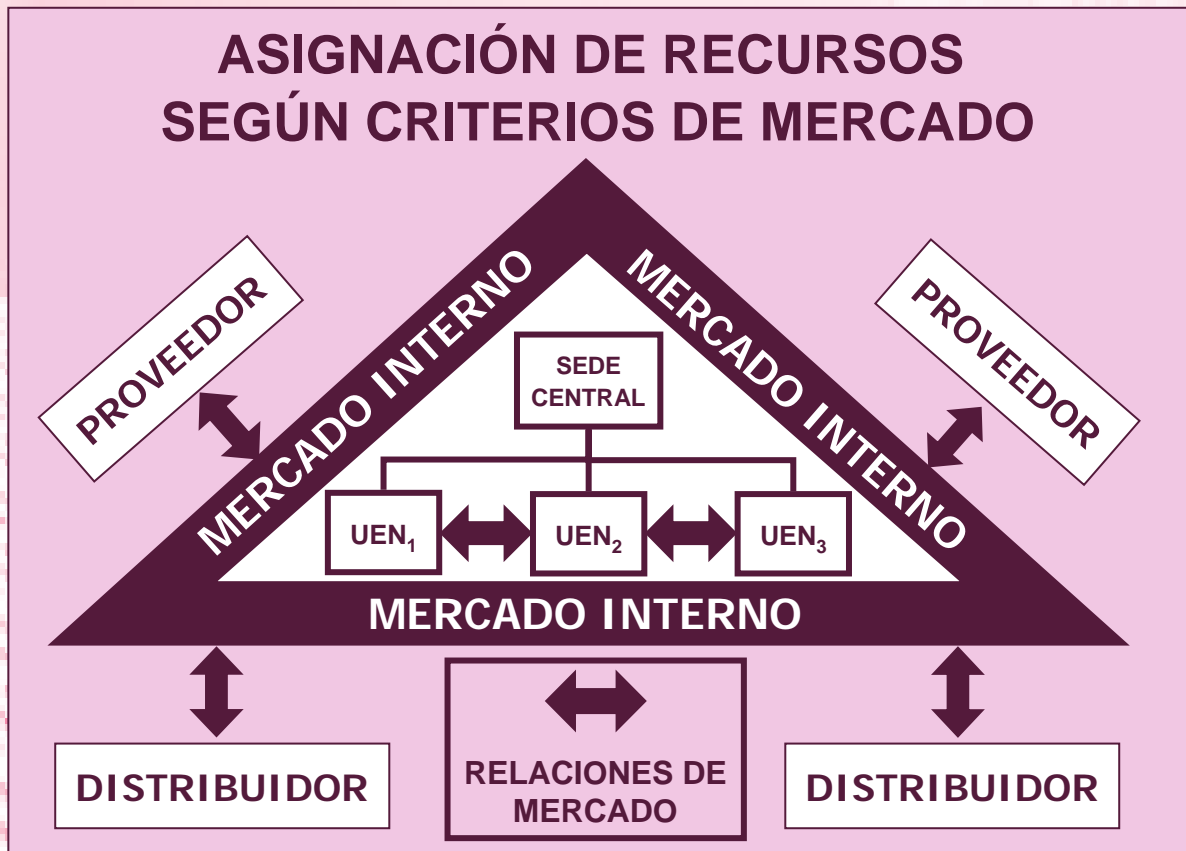


- Propio de sectores maduros (textil, calzado, juguetes, construcción, etc.)
- Los partners o socios se CENTRAN en actividades que generan valor:
 - Estimula las inversiones en actividades estratégicas.
 - Limita los riesgos.
 - Permite la utilización óptima de los equipos productivos.

PRINCIPALES INCONVENIENTES

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

2. RED INTERNA

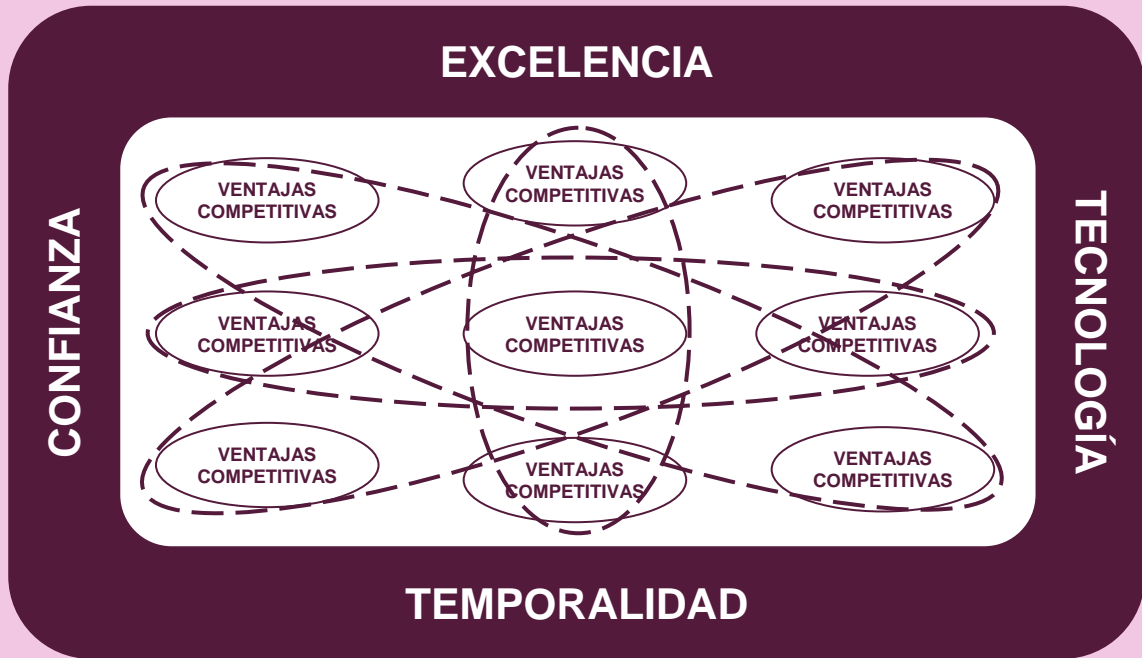


PRINCIPALES INCONVENIENTES

- 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