

Bloque II. El Funcionamiento de la Empresa

Tema 3. El papel del diseño
organizativo en el proceso de
implantación estratégica.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 3. El papel del diseño organizativo en el proceso de implantación estratégica.

1. Introducción: objeto del diseño organizativo
2. Componentes de la estructura organizativa formal
3. El Organigrama
4. El proceso de diseño organizativo
 - 4.1. Diseño de los puestos de trabajo
 - 4.2 Agrupación de los puestos en unidades (departamentalización)
 - 4.3. Diseño de las conexiones
 - 4.4. Grado de centralización/descentralización del poder
5. Configuraciones estructurales

Bibliografía del tema:

- García-Tenorío Ronda., J, García Merino, M.T., Pérez Rodríguez, M.J., Sánchez Quirós, I. y Valle Santos Álvarez, M. (2006). *Organización y dirección de empresas*. Thomson. Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2002): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones”. Editorial Civitas.
- Grant, R.M. (2010): “Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”. Editorial Civitas.
- Grant, R.M. (2002): “Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications”. 4º edición. Editorial Blackwell.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2010): “Fundamentos de Estrategia” Editorial Pearson.
- Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2015): “Casos de Dirección Estratégica de la Empresa”. Editorial Cívitas

Tema 3. El papel del diseño organizativo en el proceso de implantación estratégica.

Objetivos del tema:

- Entender que el objeto del diseño organizativo es diseñar la estructura organizativa adecuada a los objetivos de la empresa
- Comprender que diseñar la estructura de una empresa es determinar qué tareas realizar, quién las debe realizar, cómo se agrupan y coordinan esas tareas, y dónde se toman las decisiones
- Distinguir el concepto de estructura organizativa formal
- Conocer las partes que integran la organización
- Reconocer los organigramas
- Explicar que el proceso de diseño organizativo consiste en diseñar los puestos de trabajo, agruparlos en unidades, diseñar las conexiones y determinar el grado de centralización/descentralización del poder
- Entender que diseñar la organización es decidir la forma más apropiada de combinar los recursos organizativos para lograr los objetivos establecidos en la estrategia según las características y circunstancias de la empresa y su entorno

Introducción: Objeto del Diseño organizativo.

La estructura organizativa establece las atribuciones, responsabilidad, posición jerárquica y el poder de todas las personas en la organización.

La empresa como organización es un conglomerado de recursos humanos, materiales y financieros que precisa estructurarse para alcanzar las metas para las que se creó.

En la definición de organización se recoge la necesidad de una estructura deliberada que defina y delimite el comportamiento de sus miembros.

Las organizaciones no son grupos aleatorios de personas, si no que todas las organizaciones necesitan una estructura para dividir y coordinar el trabajo.

Esta es precisamente la principal diferencia entre un grupo y una organización, la existencia de una organización formal.

1. Introducción: Objeto del Diseño organizativo.

Estructura organizativa incluye los siguientes elementos

El patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama, descripción del puesto de trabajo)

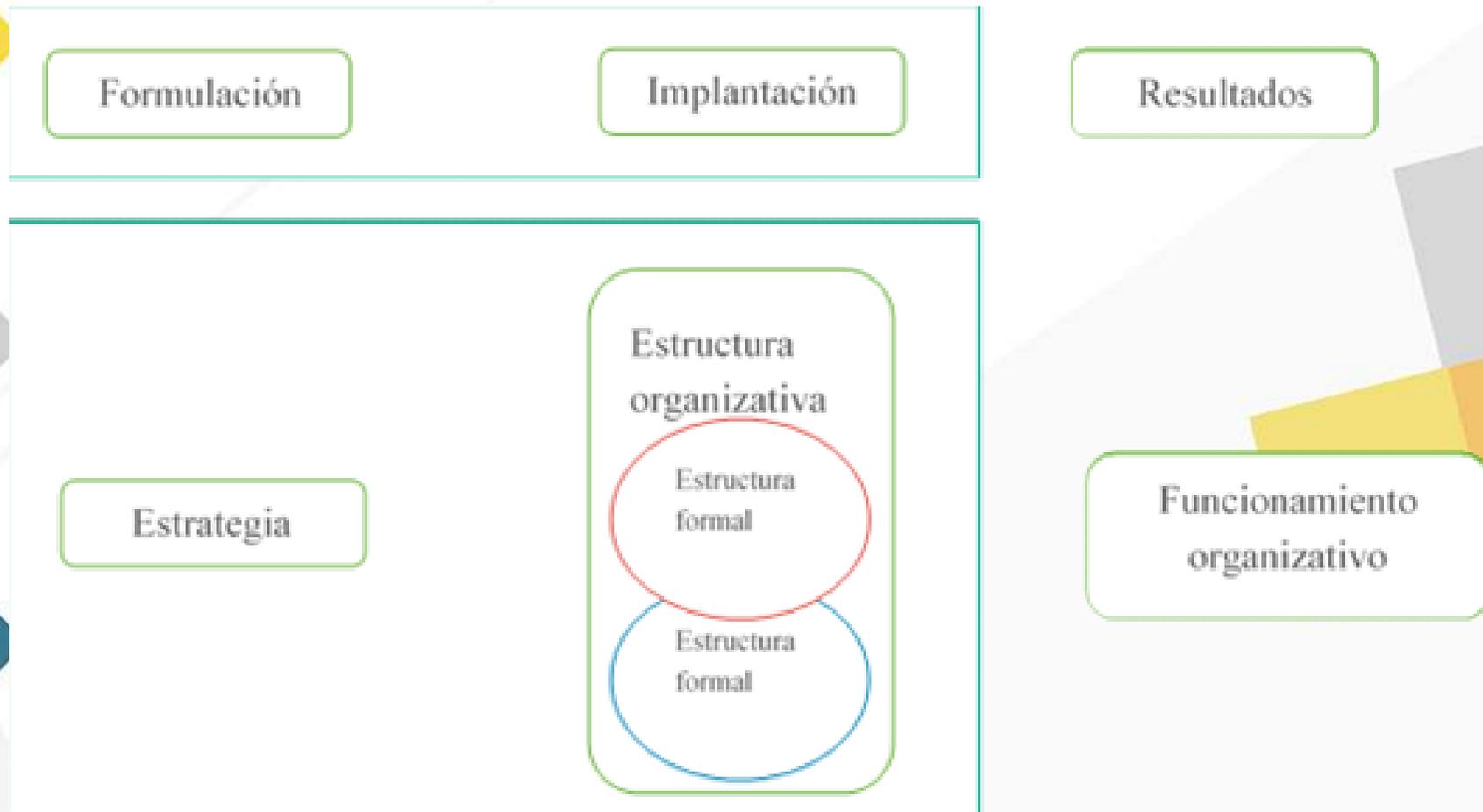
La forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación)

La forma en que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración)

Las relaciones de poder, de estatus y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad)

Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)

1. Introducción: Objeto del Diseño organizativo.



1. Introducción. Origen, evolución y objeto de la Dirección Estratégica

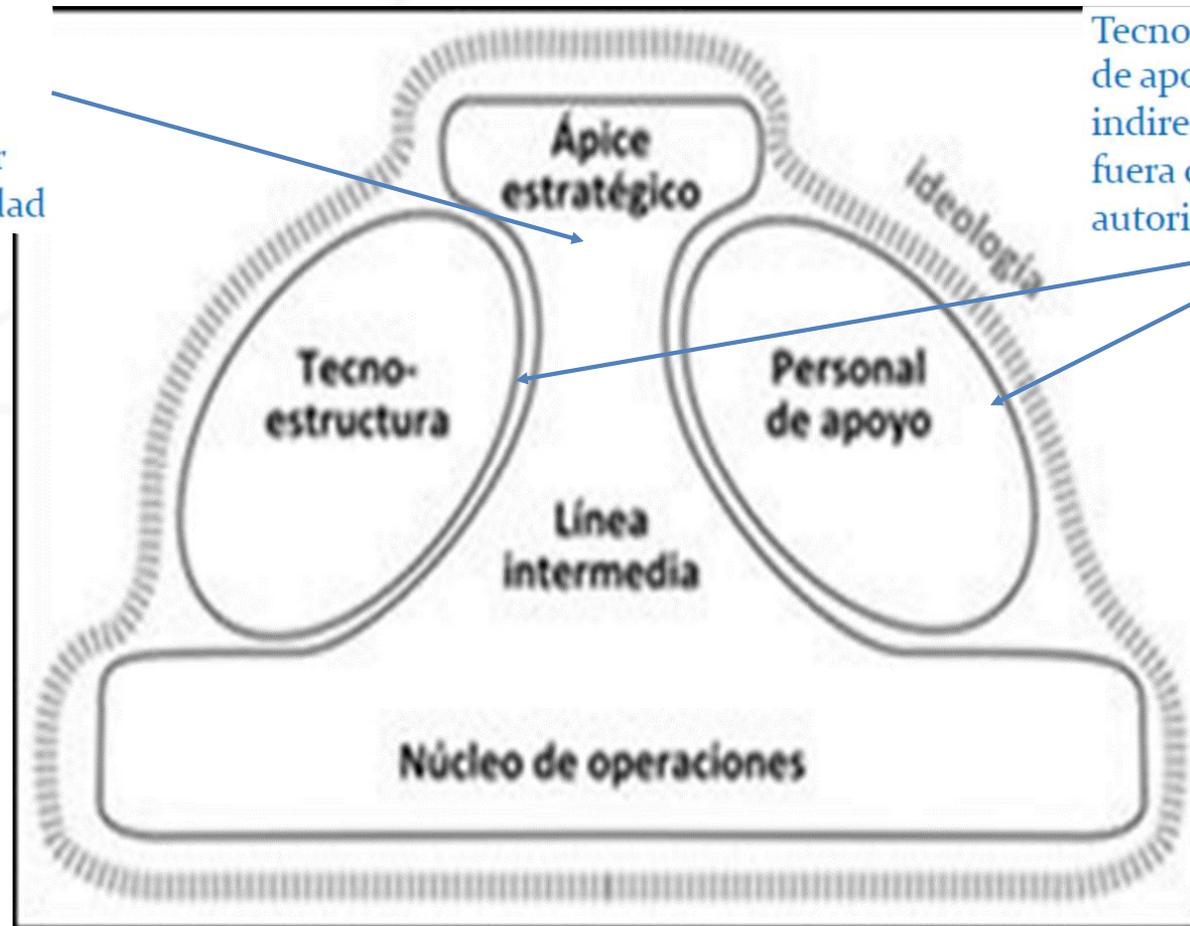
La estructura organizativa formal puede así definirse como el conjunto de normas, reglas y patrones de funcionamiento que guían el comportamiento de los individuos en una organización y que han sido planteados de manera deliberada por los directivos de la misma para vincular, cohesionar y orientar la actuación de sus recursos humanos hacia el logro de los objetivos planteados.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 3: El papel del diseño organizativo en el proceso de implantación estratégica.

2. Componentes de la estructura organizativa formal

Ápice estratégico, línea intermedia y núcleo estratégico están generalmente unidos por línea continua de autoridad



Tecnoestructura y personal de apoyo influyen indirectamente, desde fuera de la línea directa de autoridad

2. Componentes de la estructura organizativa formal

Ápice estratégico

Supervisión directa de la organización. Esta obligación implica la ejecución de tareas relacionadas con la toma de decisiones relativas a la asignación de recursos, el diseño de la estructura organizativa, la asignación de personas y recursos a tareas, el control del funcionamiento de liderazgo, motivación y comunicación.

Gestión de las relaciones con el entorno: La labor de portavoz, enlace, difusor y negociador en la relación de la organización con todo tipo de agentes o grupo del entorno que influyen en la marcha de la empresa.

Desarrollo de la estrategia de la organización elaborar, elegir e implantar la estrategia de la organización.

2. Componentes de la estructura organizativa formal

Ápice estratégico

Toma decisiones más inciertas, menos estructuradas o menos repetitivas. Además, estas decisiones son claves y requieren una perspectiva más a largo plazo y una visión más amplia y global de la problemática organizativa.

2. Componentes de la estructura organizativa formal

Línea media

Canalizar las directrices y decisiones de la alta dirección para que las tareas se ejecuten de acuerdo con los objetivos fijados.

Hacer ascender la información hacia los niveles superiores en relación con la ejecución real de las tareas encomendadas y los resultados obtenidos.

Resolver problemas. Gestionar: el directivo medio realiza básicamente las mismas funciones que las atribuidas al ápice estratégico pero referidas exclusivamente a su unidad organizativa.

2. Componentes de la estructura organizativa formal

Núcleo de operaciones

Asegurar los factores para la producción; aprovisionamiento, recepción de materiales, almacenamiento de factores...

Transformar los factores en productos/servicio, fabricación, montaje, prestaciones directas de los servicios...

Distribuir los productos/servicios, venta, distribución física, marketing...

2. Componentes de la estructura organizativa formal

Staff de apoyo

Órganos especializados que proporcionan a la organización asistencia sobre actividades distintas a la principal, como limpieza, seguridad o catering; que incluso se podrían subcontratar en el exterior.

2. Componentes de la estructura organizativa formal

Staff tecnocrático o tecnoestructura

Analistas de adaptación: aquellos que estudian los cambios necesarios en cada momento en función de la evolución del entorno.

Analistas de control: aquellos centrados en la estabilización y normalización de las pautas de actividades en la empresa. Dentro de estos, podemos distinguir:

- **Analistas de estudios o procesos de trabajo:** normalizan los procesos de trabajo mediante estudios de tiempo y métodos realizados por ingenieros industriales.
- **Analistas de planificación y control:** normalizan los productos/servicios mediante sistemas de planificación y control, elaboración de presupuestos, expertos contables...
- **Analistas de personal:** normalizan las habilidades de las personas mediante adiestramiento y preparación, reclutamiento, selección, formación...

ORGANIGRAMA



Muestra las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo formales, departamentos o divisiones, así como las líneas formales de responsabilidad. Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de la organización, no son la estructura organizativa.

3. El Organigrama

Sólo proporciona una visión resumida e inmediata de la forma en que se articula la estructura de la organización

Las relaciones jerárquicas entre los miembros de la organización.

Las unidades y departamentos que integran la empresa.

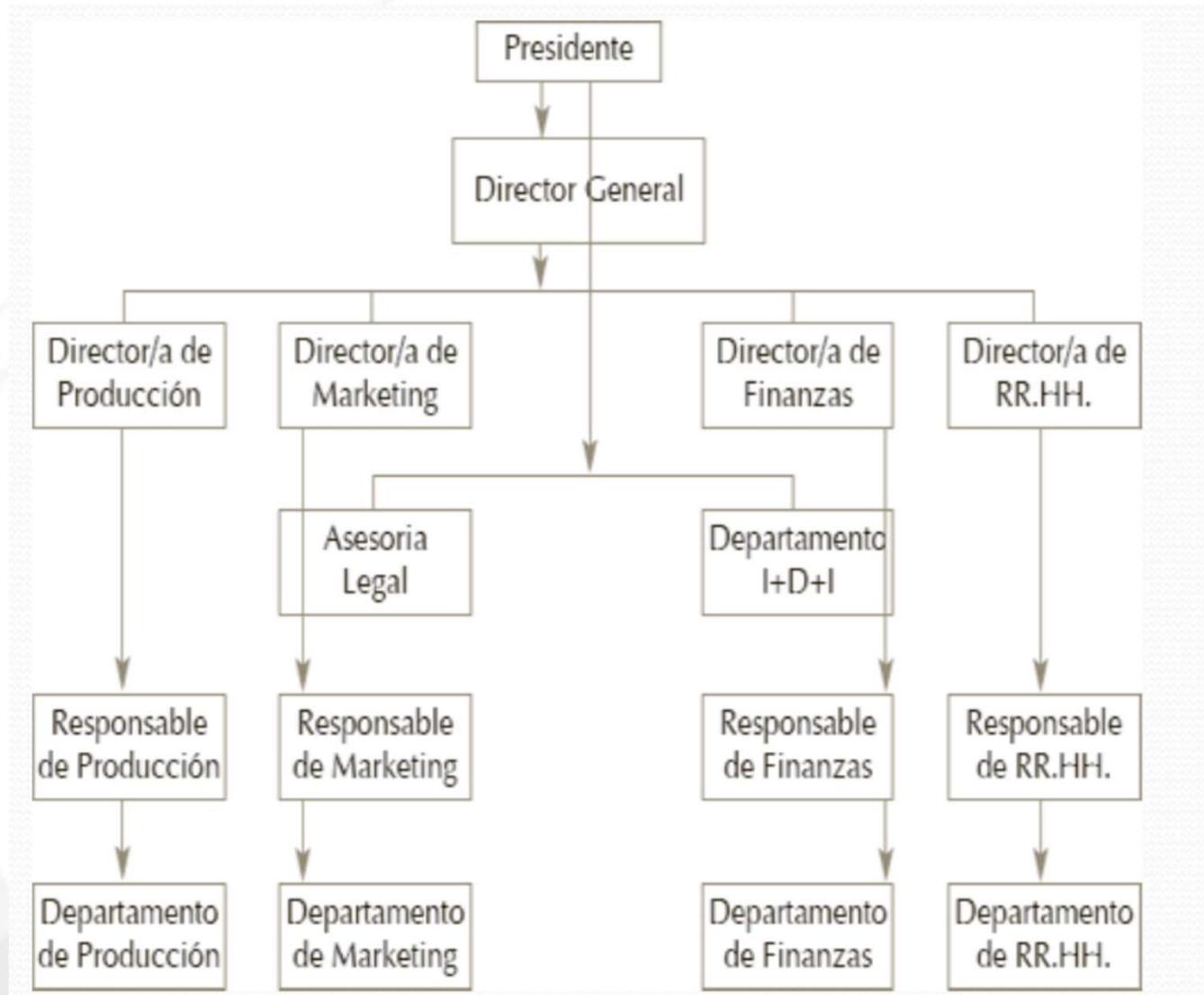
La forma en la que se relacionan las distintas unidades y departamentos, ya sean del mismo o distinto nivel jerárquico.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 3: El papel del diseño organizativo en el proceso de implantación estratégica.

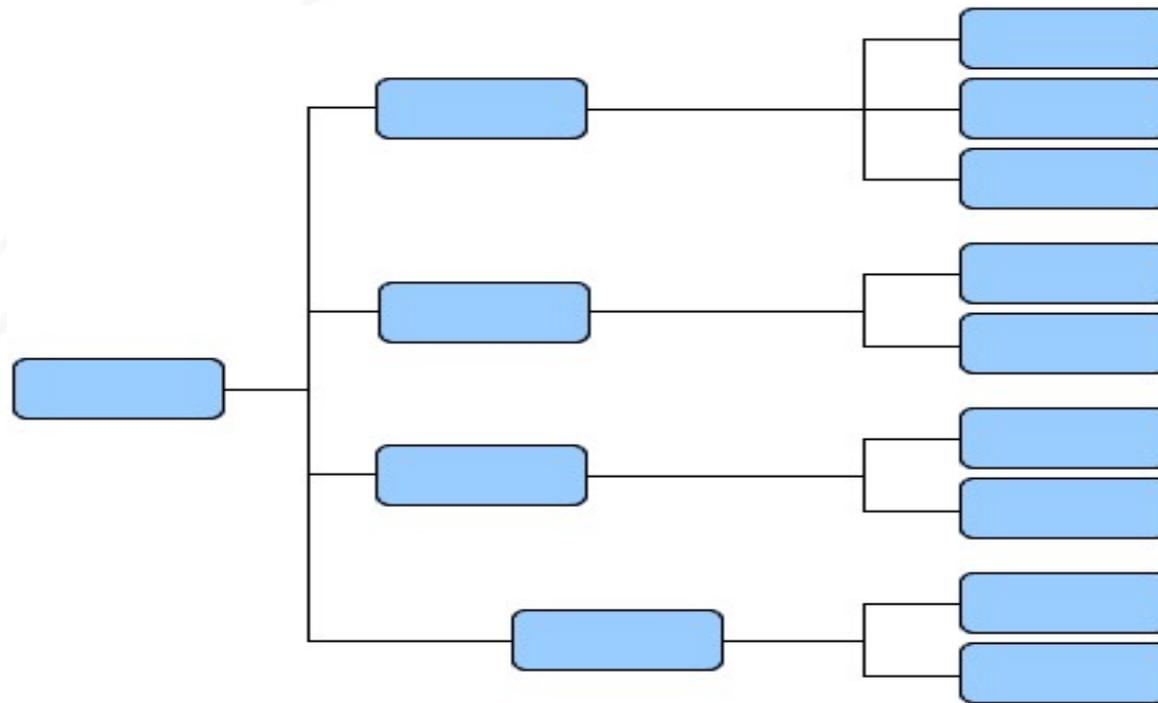
3. El Organigrama

1. Organigramas verticales o piramidales.



3. El Organigrama

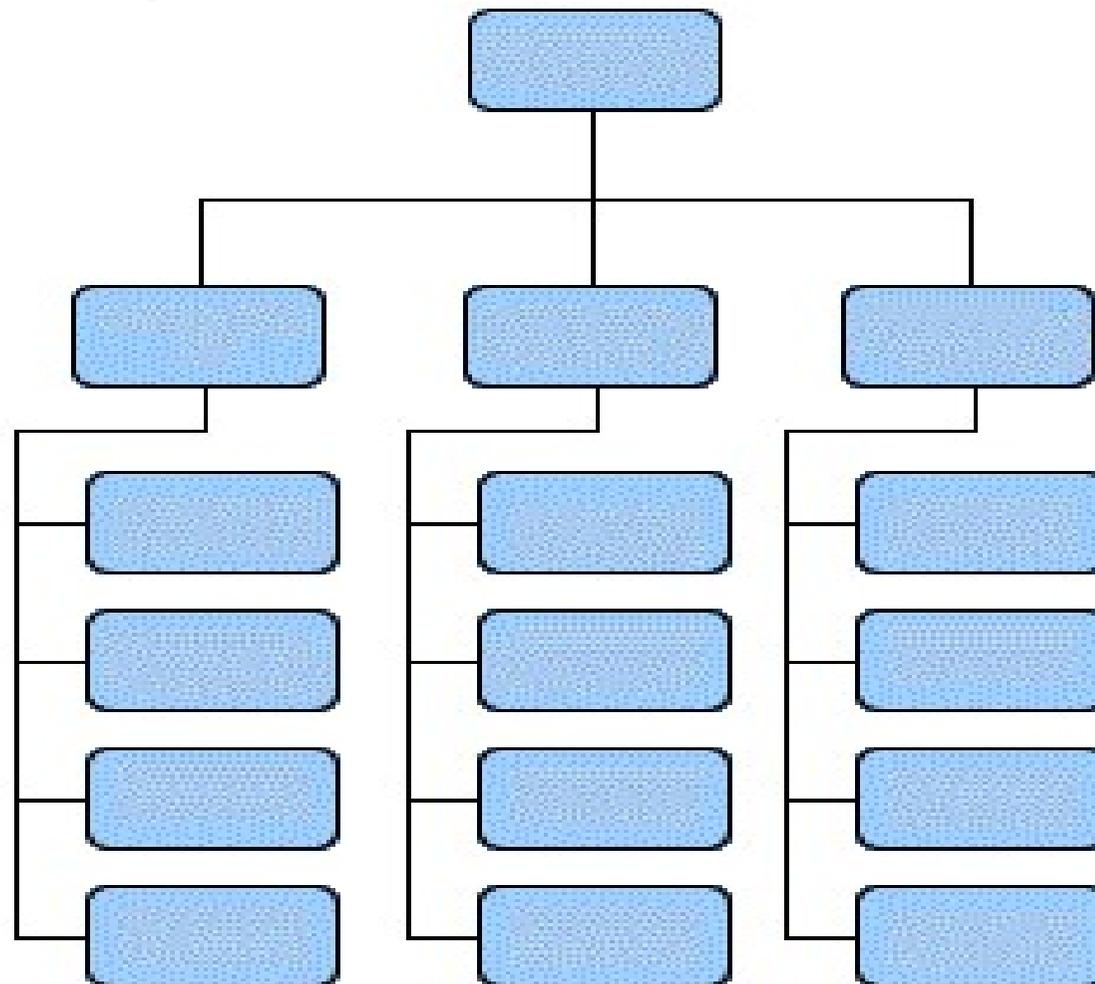
1. Organigramas horizontales.



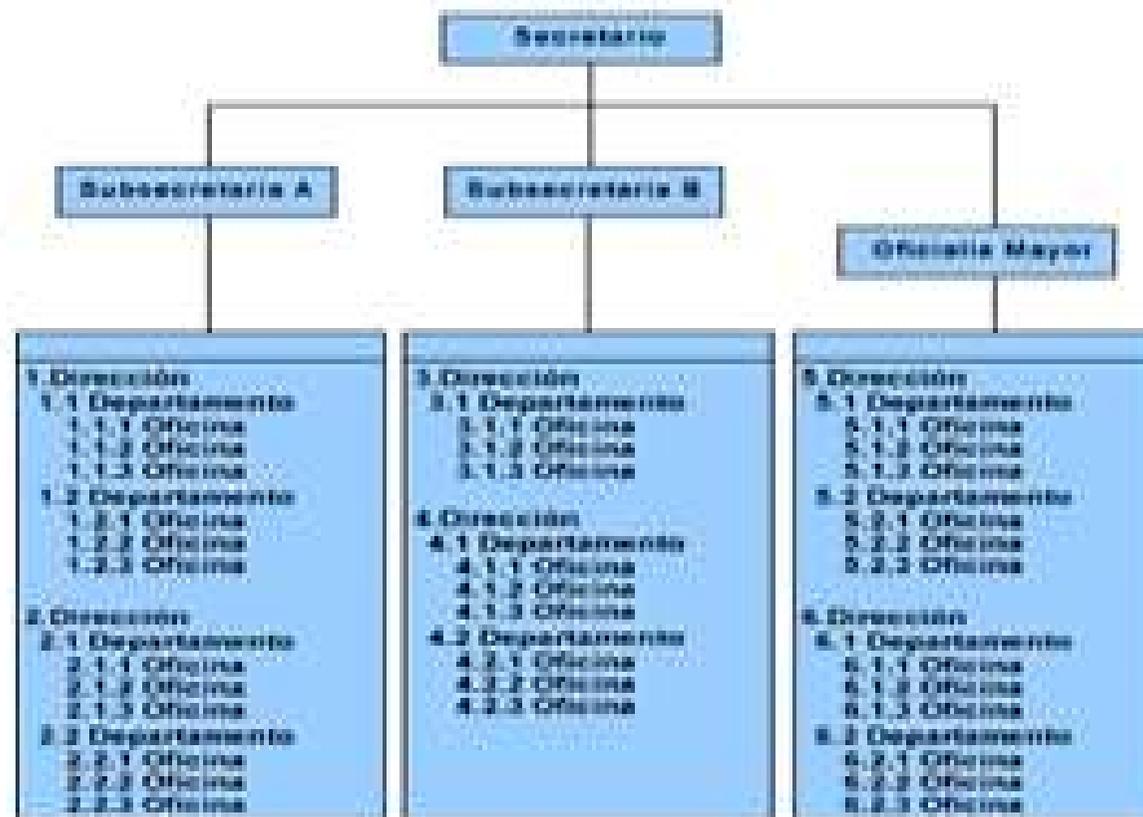
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

3. El Organigrama

1. Organigramas mixtos.



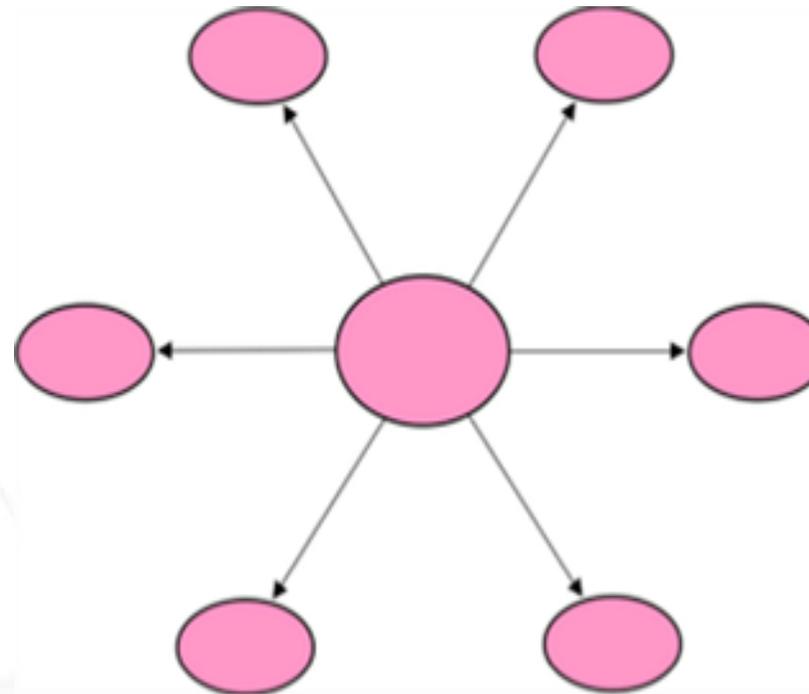
1. Organigrama en bloques.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Frutos (2)

3. El Organigrama

1. Organigrama radial.

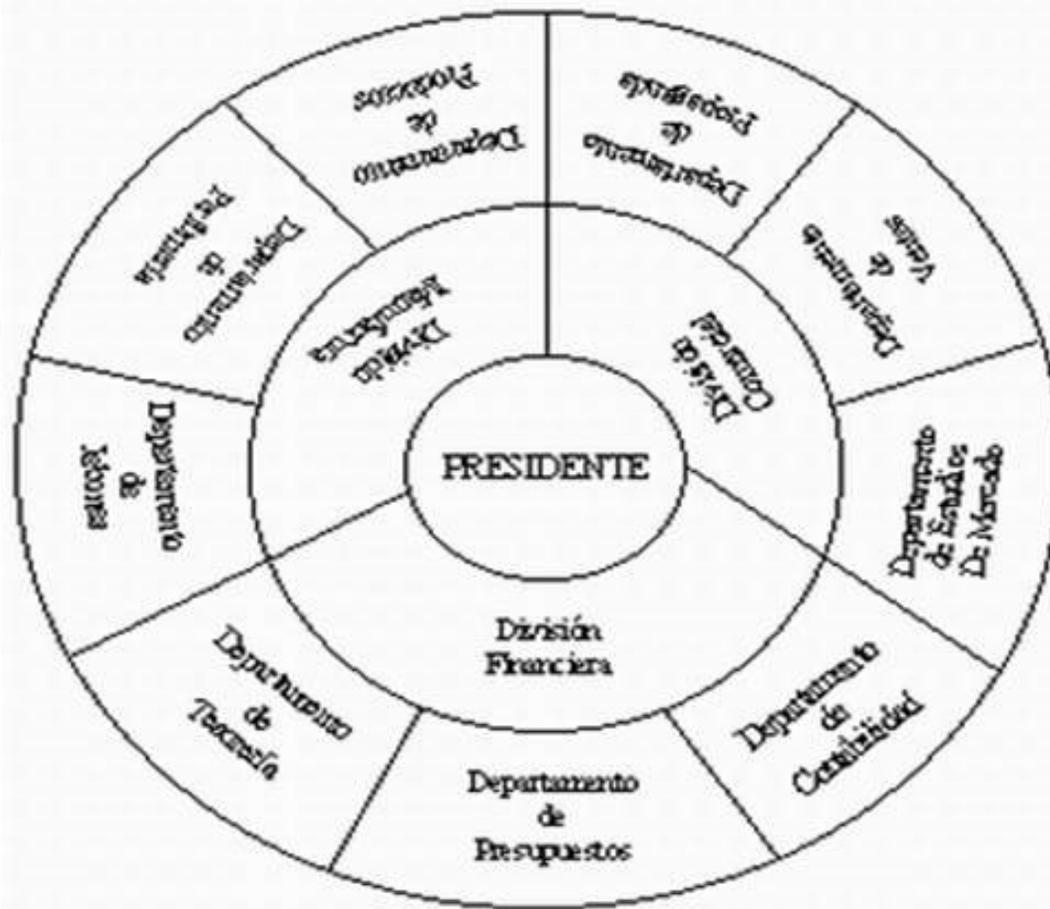


DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 3: El papel del diseño organizativo en el proceso de implantación estratégica.

3. El Organigrama

1. Organigrama Circular.



DISEÑO ORGANIZATIVO

“el proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente” (De la Fuente y otros, 1997:42).

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO ORGANIZATIVO

El diseño de los puestos de trabajo, establece las tareas que contiene, la autoridad y grado de formalización que le corresponde al puesto, y la necesidad de una determinada capacitación o del adoctrinamiento de sus ocupantes.

Diseño de la estructura organizativa que implica **agrupar los puestos en unidades** y departamentos y determinar la dimensión correcta de ambos.

Diseñar mecanismos de coordinación y de comunicación entre los distintos departamentos.

Establecer **el grado en el que el poder** está más o menos centralizado en la empresa.

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Establecer el grado de especialización de los puestos de trabajo y el de formalización, capacitación y adoctrinamiento necesarios para desempeñarlo.

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Establecer el grado de especialización de los puestos de trabajo y el de formalización, capacitación y adoctrinamiento necesarios para desempeñarlo.

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Establecer el grado de especialización de los puestos de trabajo y el de formalización, capacitación y adoctrinamiento necesarios para desempeñarlo.

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Establecer el grado de especialización de los puestos de trabajo y el de formalización, capacitación y adoctrinamiento necesarios para desempeñarlo.

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Establecer el grado de especialización de los puestos de trabajo y el de formalización, capacitación y adoctrinamiento necesarios para desempeñarlo.

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

↓
Especialización del puesto de trabajo

→ Los puestos de trabajo constan de dos dimensiones, horizontal y vertical

La **dimensión horizontal** hace referencia al **alcance** del puesto o número de tareas que debe realizar la persona que lo ocupa. Establece, por tanto, la agrupación de los puestos en unidades o departamentos.

→ Lo contrario de especialización horizontal de un puesto es ampliación.

La **dimensión vertical**, o **profundidad** del puesto, se refiere a la autoridad correspondiente a cada puesto, es decir, si la persona que lo ejecuta interviene o no en la planificación, organización, dirección y control de la tarea que realiza.

→ Lo contrario de especialización vertical es enriquecimiento

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Especialización del puesto de trabajo

Para evitar aquellos puestos rutinarios, monótonos que conducen a la desmotivación e insatisfacción, afectando al rendimiento individual, se puede recurrir a medidas tales como:

Rotación de puestos: implica cambiar al individuo de un puesto a otro dentro de la organización para reducir la monotonía, desarrollar polivalencia y mejorar su capacidad para asumir responsabilidades.

Ampliación del puesto: consiste en incrementar el alcance aumentando el número de tareas a ejecutar, para aumentar la variedad y evitar la excesiva monotonía del mismo.

Enriquecimiento del puesto: implica aumentar la profundidad, variedad, significación, identidad o información del puesto para aumentar la motivación del trabajador al incrementar el poder, libertad y responsabilidad de su puesto.

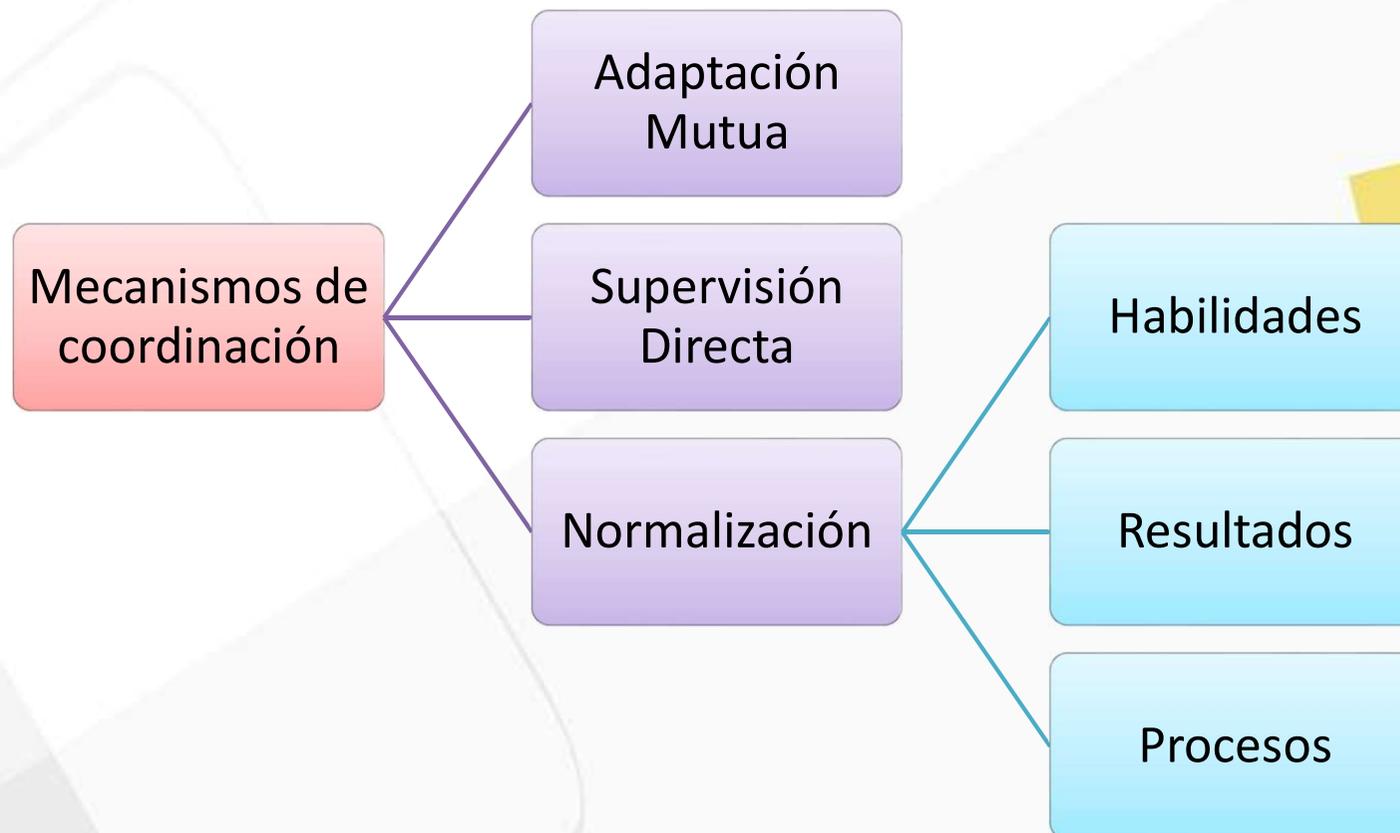
Empowerment: persigue conceder al empleado el sentido de propiedad y poder sobre su trabajo. Con ello se espera conseguir mejorar el rendimiento, la implicación, la colaboración, la participación, la calidad del servicio de atención al cliente, la rapidez en la toma de decisiones y la flexibilidad.

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Especialización del puesto de trabajo

Una vez establecidos horizontal y verticalmente los puestos, se debe coordinar el trabajo que se ha dividido.

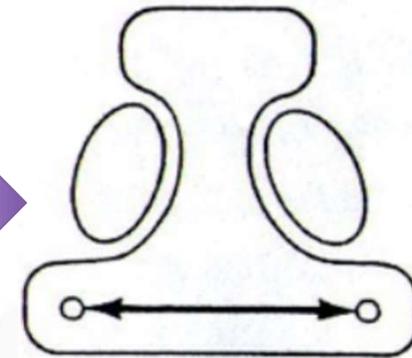
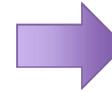


4. El proceso de diseño organizativo.

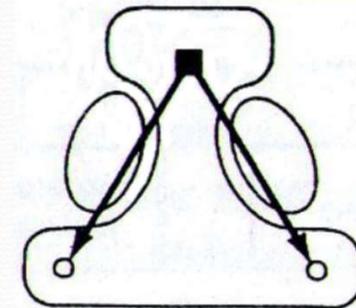
DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Especialización del puesto de trabajo

1. Adaptación mutua: Consiste en la comunicación informal de dos o más personas para realizar de forma conjunta una tarea



1. Supervisión directa: control ejercido por una persona que es responsable de coordinar las tareas de un grupo.



4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Especialización del puesto de trabajo

3. Normalización: Establecer, mediante una regla o un procedimiento, la programación sobre cómo tiene que realizarse una tarea o actividad; así todos los empleados la desempeñan de la misma forma.



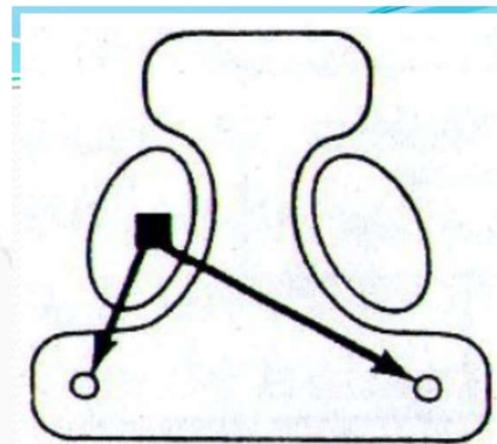
Se puede normalizar o estandarizar el proceso de trabajo, los resultados o las habilidades

4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Especialización del puesto de trabajo

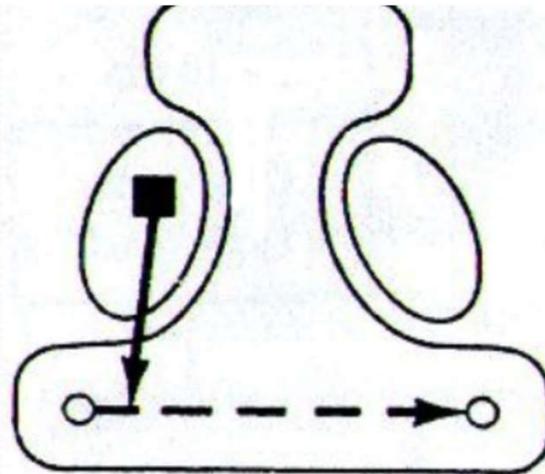
3.1. Normalizar el proceso de trabajo: consiste en explicar claramente a todos los empleados los pasos que hay que dar para desarrollar una actividad determinada. Sin embargo, se corre el peligro de generar rutinas y actuaciones mecánicas, por ejemplo, en los servicios de atención al cliente.



4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. Especialización del puesto de trabajo

3.2. Normalizar los resultados: cuando sólo se dice el resultado final deseado sin establecer la forma de realizarlo,

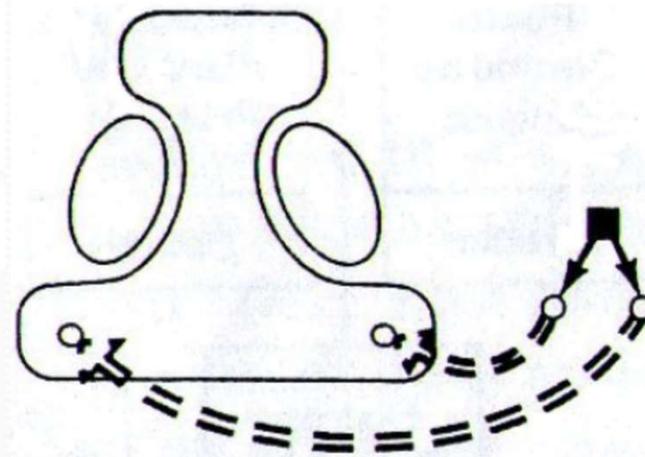


4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Especialización del puesto de trabajo

3.3. Normalizar las habilidades y destrezas: necesarias para ejecutar una tarea



4. El proceso de diseño organizativo.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.



La **formalización** es el grado en que el comportamiento está limitado por normas, reglas, políticas y procedimientos. Supone, por tanto, el establecimiento de reglas, procedimientos, estándares, requisitos de calidad, normas de comportamiento, etc.; a los miembros de la organización, de forma explícita o incluso por escrito. Se aplica en todos los niveles de actividad de una organización.

La **capacitación** es el proceso de enseñanza y aprendizaje de los conocimientos, habilidades y destrezas relacionados con un puesto en una empresa.

El **adoctrinamiento** es el proceso mediante el cual quien se incorpora a la empresa aprende los valores, normas y esquemas de comportamiento de la misma y que deben respetarse para cumplir las funciones del puesto. Estos elementos son intangibles y constituyen la cultura de la organización y su forma de comportarse como tal y en sus relaciones con el entorno

4. El proceso de diseño organizativo.



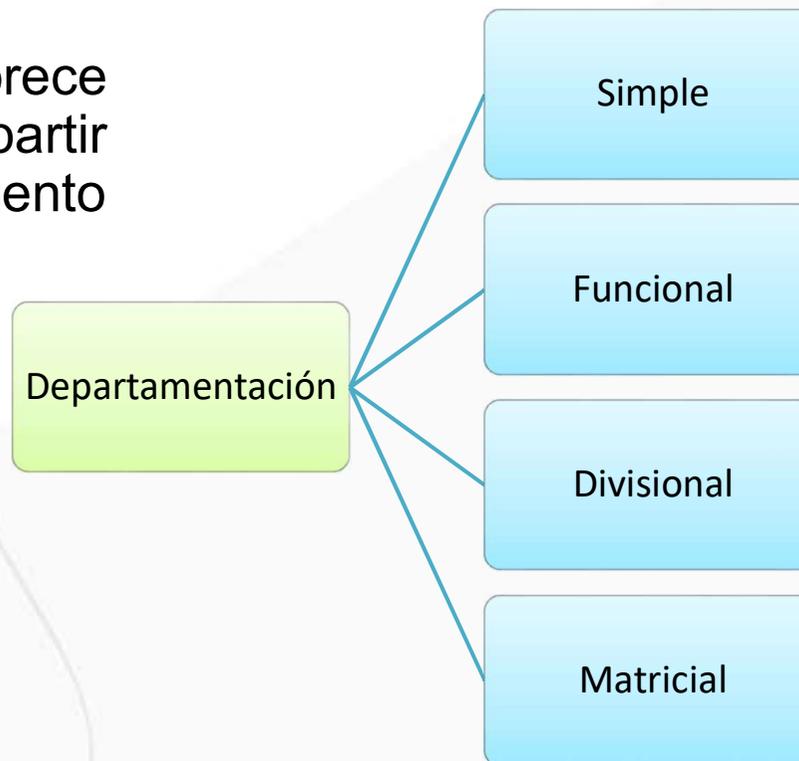
4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

1. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES.

Agrupación de los puestos de trabajo en departamentos o unidades mayores

Permite: supervisar, favorece la coordinación, compartir recursos y medir el rendimiento



4. El proceso de diseño organizativo.

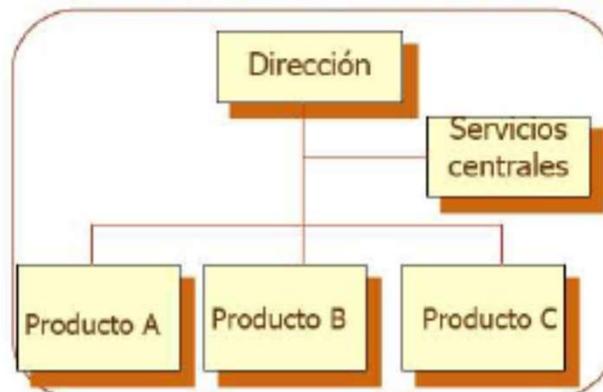
AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

1. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES.

Estructura Simple

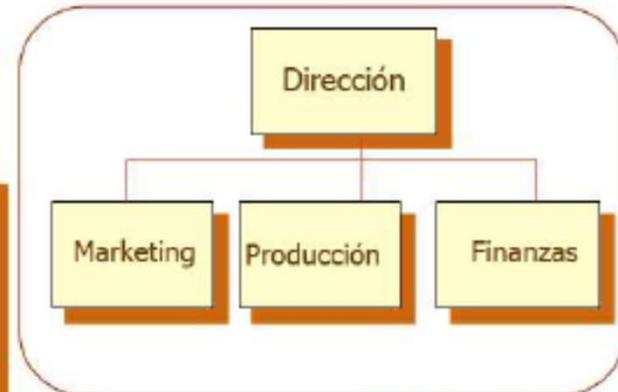


Estructura Divisional

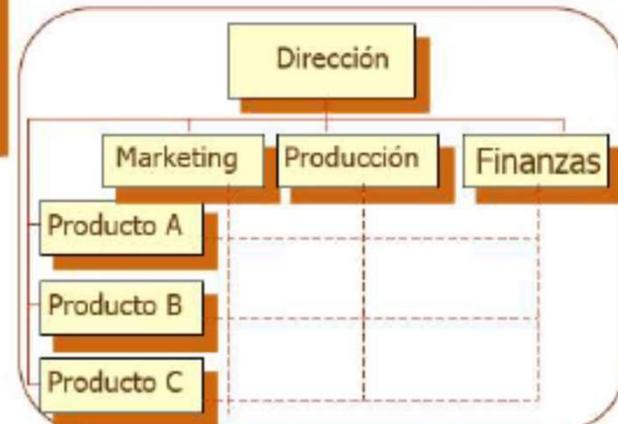


- Definición
- Rasgos básicos
 - Utilidad
 - Ventajas
- Inconvenientes

Estructura Funcional



Estructura Matricial



4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

1. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES.

■ Estructura simple.

- **DEFINICIÓN:** Control de un individuo (falta de estructura)
- **RASGOS BÁSICOS:** División poco clara de las funciones de las personas (no agrupaciones)
- **UTILIDAD:**
 - Estructuras muy pequeñas o está en la etapa de nacimiento
 - Necesita ser pequeña para ser competitiva
- **VENTAJAS**
 - Control absoluto de la dirección sobre el negocio
 - Flexibilidad
- **INCONVENIENTES**
 - Pérdida de eficiencia

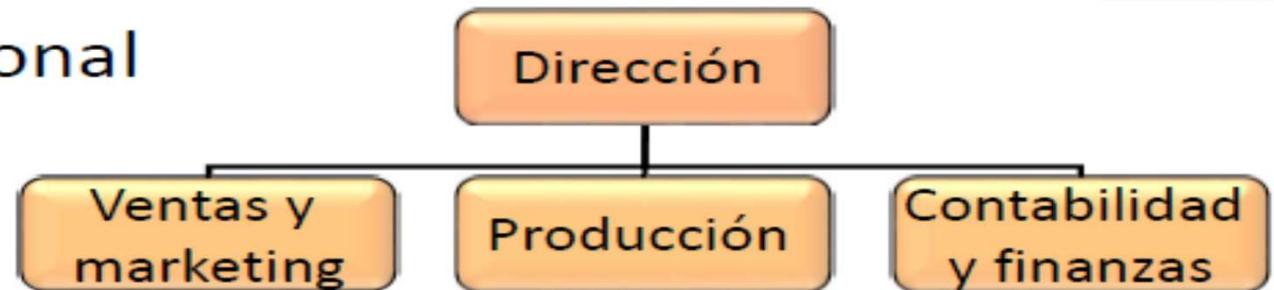


4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

1. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES.

Estructura funcional



- **DEFINICIÓN:** Evolución natural cuando una estructura simple crece

- **RASGOS BÁSICOS:** Agrupación de las actividades primarias en unidades homogéneas (conocimientos, tareas o funciones similares). Nivel de centralización alto: La toma de decisiones globales se concentra en la cúspide de la organización (dificultades de coordinación)

- **UTILIDAD:** Productos o gamas de productos pequeña y no diversificada

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

1. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES.

Estructura funcional



- **VENTAJAS:** ELEVADOS NIVELES DE EFICIENCIA (especialización).
- **INCONVENIENTES:**

VISIÓN PARCIAL (excesiva especialización).

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN (división del trabajo)

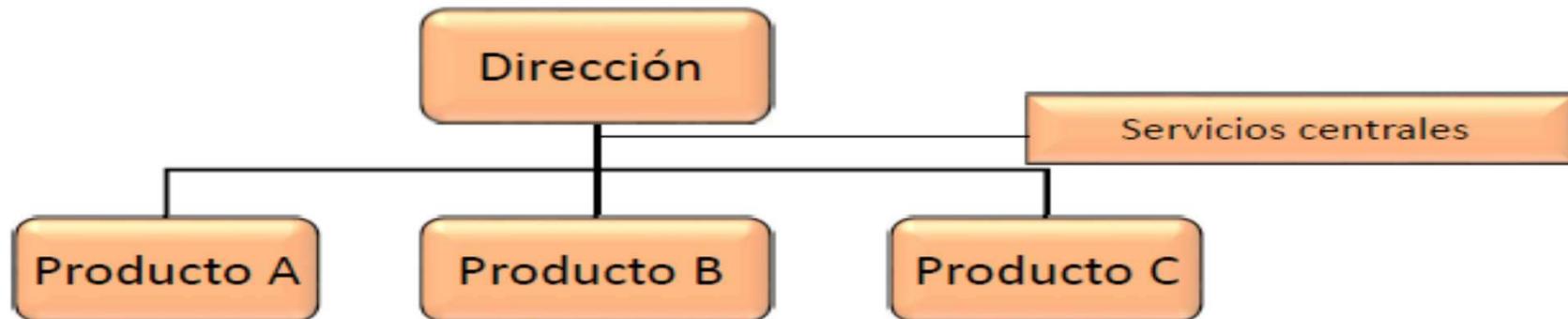
ORGANIZACIÓN RÍGIDA ante cambios

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

1. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES.

Estructura divisional



- **DEFINICIÓN:** Utiliza como criterio básico de departamentalización los objetivos de la actividad: clientes, productos o zonas geográficas (divisiones). Cada división presenta un comportamiento autónomo.
- **RASGOS BÁSICOS:** DESCENTRALIZACIÓN (actividades diferentes) y AUTONOMÍA.
- **UTILIDAD:** En grandes empresas diversificadas

Tema 3: El papel del diseño organizativo en el proceso de implantación estratégica.

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

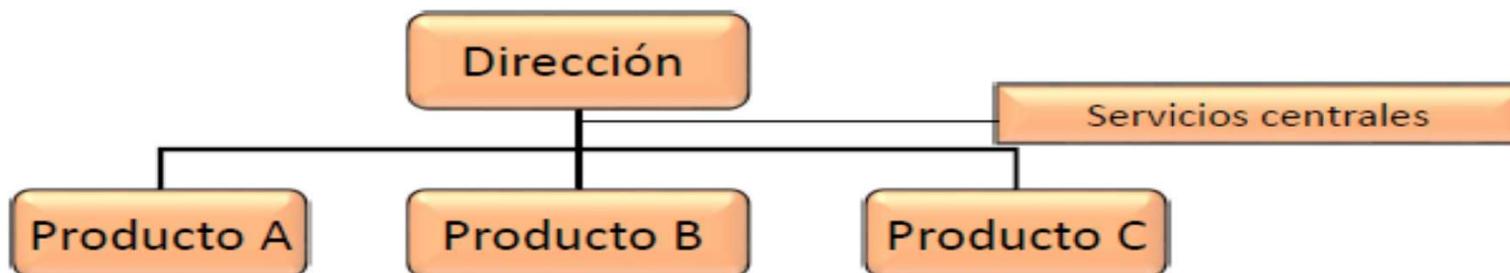
1. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES.

• VENTAJAS

- FLEXIBILIDAD
- FACILITA EL CONTROL
- VISIÓN GLOBAL DE LOS DIRECTIVOS MEDIOS

• INCONVENIENTES

- MENOR EFICIENCIA. Por la falta de especialización y duplicación de actividades
- RIESGO DE OPORTUNISMO. Lo mejor para la división no tiene por qué ser lo mejor para la empresa
- DIFICULTADES PARA DAR UNA IMAGEN CONJUNTA DE ORGANIZACIÓN



4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

1. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES.

- **DEFINICIÓN:** Se utilizan dos criterios simultáneos de departamentalización (funcional y por proyectos o productos)
- **RASGOS BÁSICOS:** Valora la creatividad e innovación frente a la eficiencia
- **UTILIDAD:** En el nacimiento o ante entornos turbulentos.
- **VENTAJAS:**
 - Flexibilidad
 - Creatividad
 - Mejores decisiones
 - Motivación a directivos
 - Capacidad de adaptación
- **INCONVENIENTES:**
 - Puede generar ineficiencias si no se analiza las condiciones de aplicación
 - Rompe el principio de unidad de mando (autoridad dual)
 - Luchas de poder y problemas de adaptación interpersonales



4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

2. TAMAÑO DE LA UNIDAD.

número de empleados que un directivo o supervisor puede dirigir o controlar de manera eficaz y eficiente

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES: LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Control de rendimiento: coordinación en función de los resultados de las unidades

Planificación de las acciones: coordinación a través de planes, programas y presupuestos

Mecanismos de enlace laterales: coordinación interpersonal e interdepartamental. Ajuste mutuo cuando el nivel de interdependencia es máximo

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES: LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

+ simple



- simple

- ✓ Contacto directo
- ✓ Puesto de enlace
- ✓ Grupos de trabajo temporales
- ✓ Grupos de trabajo permanentes
- ✓ Puesto de integrador

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES: LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

- **Contacto directo:** el más simple, consiste en que se pongan en contacto y comuniquen sus posiciones las personas que posean información útil para resolver un problema. También se le puede denominar red al conjunto de relaciones y comunicaciones interpersonales que coordinan el trabajo informalmente.

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES: LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

- **Puesto de enlace:** adecuado cuando las relaciones entre los departamentos son más importantes o frecuentes. Consiste en un puesto que ocupa una persona que, aunque pertenezca funcional y jerárquicamente a una unidad concreta, desarrolla su trabajo en otra. Se encarga de establecer un canal de comunicación entre los dos departamentos relacionados. Ni tiene autoridad formal en la unidad en la que trabaja ni dependencia jerárquica del supervisor de la misma.

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES: LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Grupos de trabajo: equipos de personas que realizan tareas interdependientes, comparten objetivos y responsabilidad sobre los resultados.

- *Grupos de trabajo temporales:* cuando existen más de dos departamentos implicados. Estos grupos se dedican a la resolución de un problema específico, se crean para esa ocasión y desaparecen cuando el problema o la actividad común ha terminado.
- *Grupos de trabajo permanentes:* similares a los anteriores, pero se usan para problemas más frecuentes, o periódicos, y permanecen en el tiempo.

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES: LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

- **Integrador:** puesto creado para dirigir los grupos de trabajo integrados por personas de distintos departamentos. Tiene un papel de moderador, consejero y coordinador general, cumpliendo una función similar a la de un director de orquesta. Puede tener responsabilidad y tomar decisiones o sólo influencia informal (puesto integrador sin mando).

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

4. GRADO DE CENTRALIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN DEL PODER

La **centralización** supone mantener la autoridad en los puestos más altos de la organización (ápice estratégico)

La **descentralización** implica la transferencia permanente de tareas, competencias y responsabilidades de decisión a niveles inferiores, es decir, el poder está repartido entre los demás miembros de la empresa.

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES: LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Descentralización vertical: supone el paso del poder desde el ápice estratégico a niveles inferiores de la línea media. Poder sobre todo formal y basado en la autoridad jerárquica.

Selectiva se da cuando se descentraliza el poder para tomar decisiones en aquel nivel organizativo que posee la información o habilidades necesarias, pero sólo se les permite tomar ese tipo de decisiones para las que están preparados.

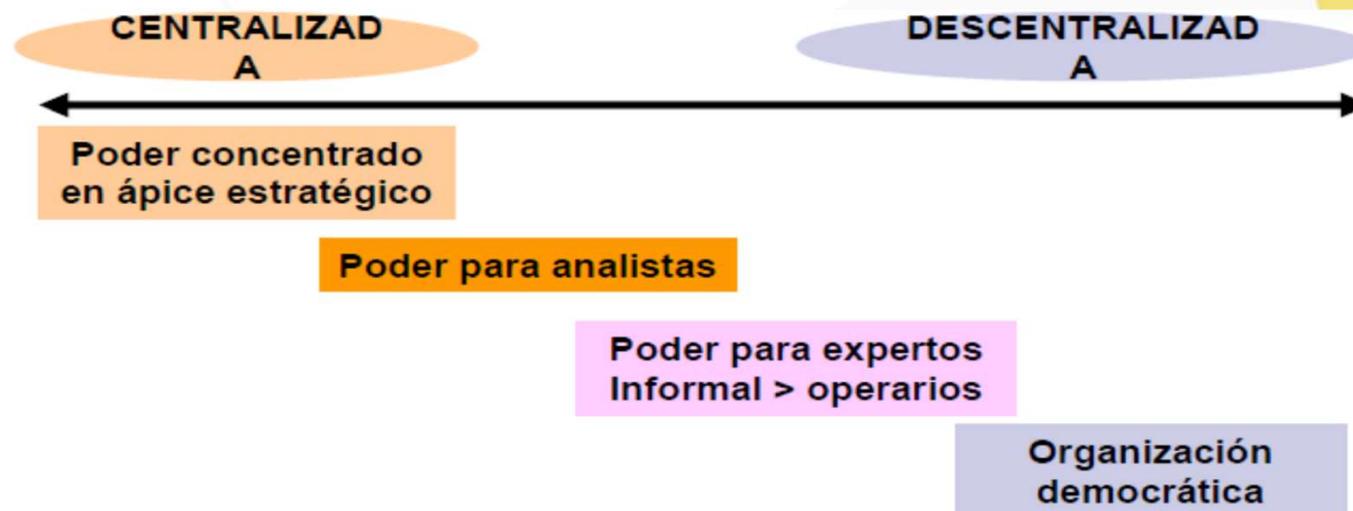
Paralela supone dar el poder para tomar todas las decisiones a un solo nivel jerárquico. Suele darse en agrupaciones de mercado o divisionales.

4. El proceso de diseño organizativo.

AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN): FORMAS ESTRUCTURALES BÁSICAS

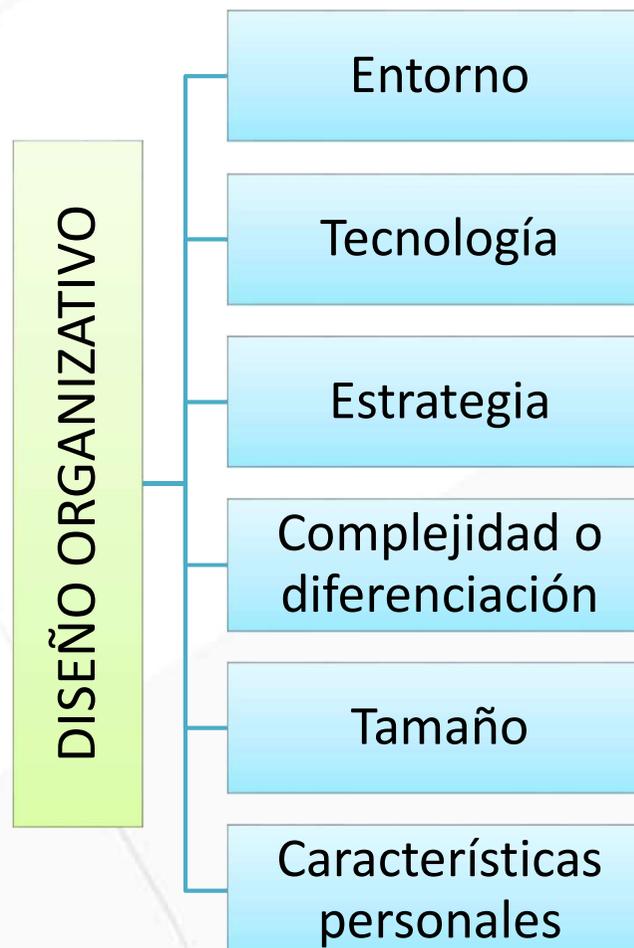
3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES: LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Descentralización horizontal: supone el traspaso del poder para tomar decisiones desde los directivos de línea hacia los analistas del staff y la tecnoestructura y hacia el núcleo operativo. Se trata sobre todo de un poder informal, basado en la información y consejo necesarios para tomar decisiones.



5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

¿Qué diseño organizativo funciona mejor en cada circunstancia de la empresa? No existe un único mejor diseño, cada organización debe elegir su diseño más apropiado en cada momento.



5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES: LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

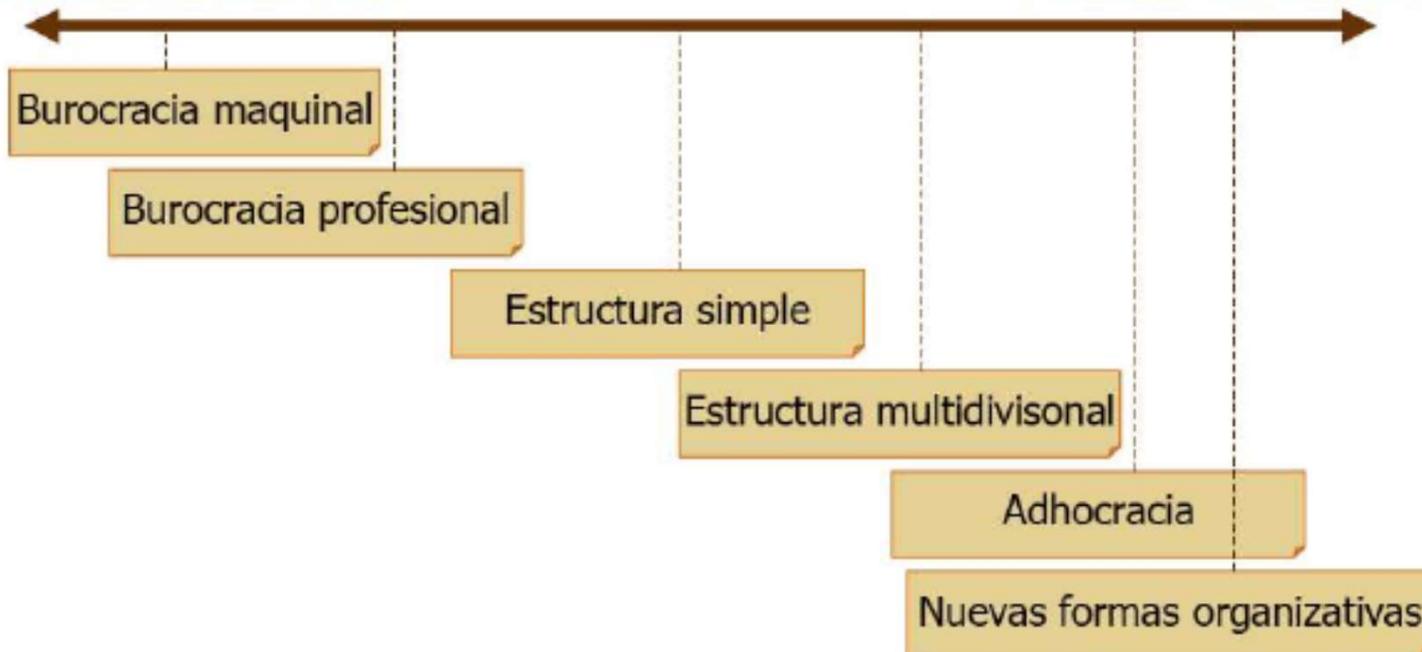
Configuración estructural	FACTORES DE CONTEXTO		PARÁMETROS ORGANIZATIVOS Y DE DISEÑO			
	Entorno	Internos	Elemento Clave	Mecanismo de Coordinación	Base Departamen	Forma Organizativa
Estructura Simple	Simple/dinámico Hostil	Pequeña, joven, Tareas simples, Control del CEO	Ápice Estratégico	Supervisión Directa	Ninguna	Estructura Simple
Burocracia Maquinal	Simple/estático	Vieja, grande, Tareas reguladas, Control tecnócrata	Tecnoestructura	Formalización del Trabajo	Proceso	Estructura Funcional
Burocracia Profesional	Complejo/estático	Sistemas simples Control profesional	Núcleo De Operaciones	Normalización de Las Habilidades	Proceso	
Divisional	Simple/estático Diversidad	Vieja, muy grande, Tareas divisibles, Control línea media	Línea Media	Normalización De Resultados	Propósito	Estructura Divisional
Adhocracia	Complejo/ dinámico	A menudo joven, Tareas complejas, Control de expertos	Núcleo Operaciones Staff de Apoyo	Adaptación Mutua	Proceso/ propósito	Estructura Matricial

5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

Una forma de agrupar y ordenar estas configuraciones es a través de una de las clasificaciones más conocidas, que ubica a la empresa en dos tipos de estructuras ideales: las mecánicas y las orgánicas

FORMAS MECÁNICAS

FORMAS ORGÁNICAS



5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES: LAS NUEVAS ESTRUCTURAS

GLOBALIZACIÓN

TIC

INCERTIDUMBRE

NECESIDAD DE ADAPTACIÓN

- ORGANIZACIONES NO DAN RESPUESTAS. MODELOS MECÁNICOS, DIRECCIÓN RÍGIDA.
- NUEVAS FORMAS
 - Aprovechar conocimientos de empleados
 - Fijación de objetivos de modo descentralizado
 - Papel básico del directivo
 - Flexibilidad
 - TIC
 - Innovación

5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

- **CARACTERÍSTICAS DE LAS NUEVAS FORMAS:**
 1. Menor tamaño, concentración en actividades centrales
 2. Se organizan en forma de redes para alcanzar economías de escala y de alcance (entorno caótico)
 3. La jerarquía es sustituida por unidades autogestionadas que se relacionan por medio de acuerdos contractuales
 4. Se apoyan en el compromiso mutuo y la confianza
 5. Pueden ser: Trébol, Hipertrebol (org); Red o virtual, Federal (macroorg)

5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES: LAS NUEVAS ESTRUCTURAS

1. La organización Trébol.

LA ORGANIZACIÓN: ESTRUCTURA Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS



Núcleo Profesional: Actividades únicas (directivos y trabajadores cualificados)

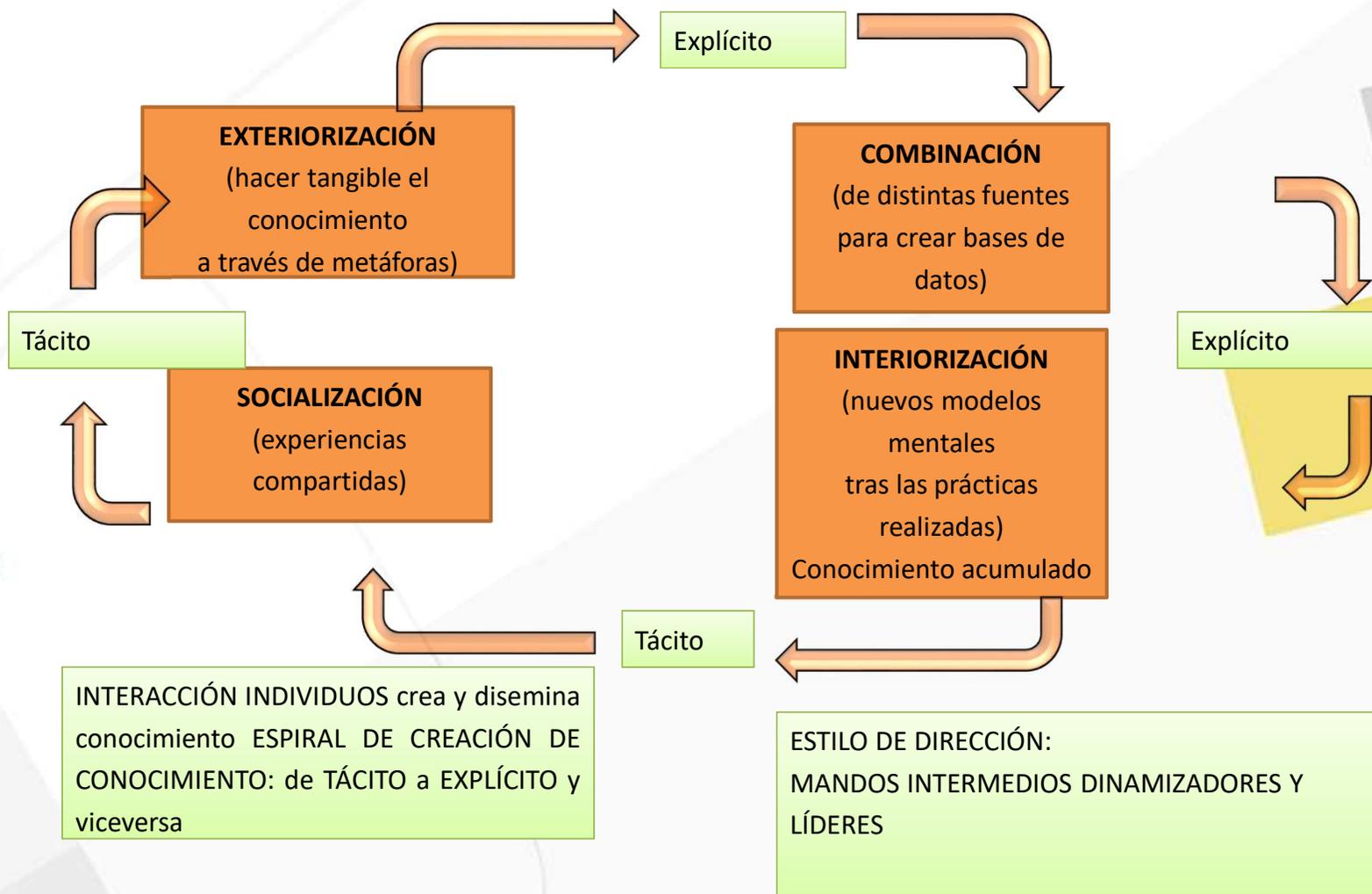
Subcontratación del trabajo no esencial

Trabajo flexible (a tiempo parcial o eventuales)

Trabajo de los clientes: No se retribuye y reduce costes

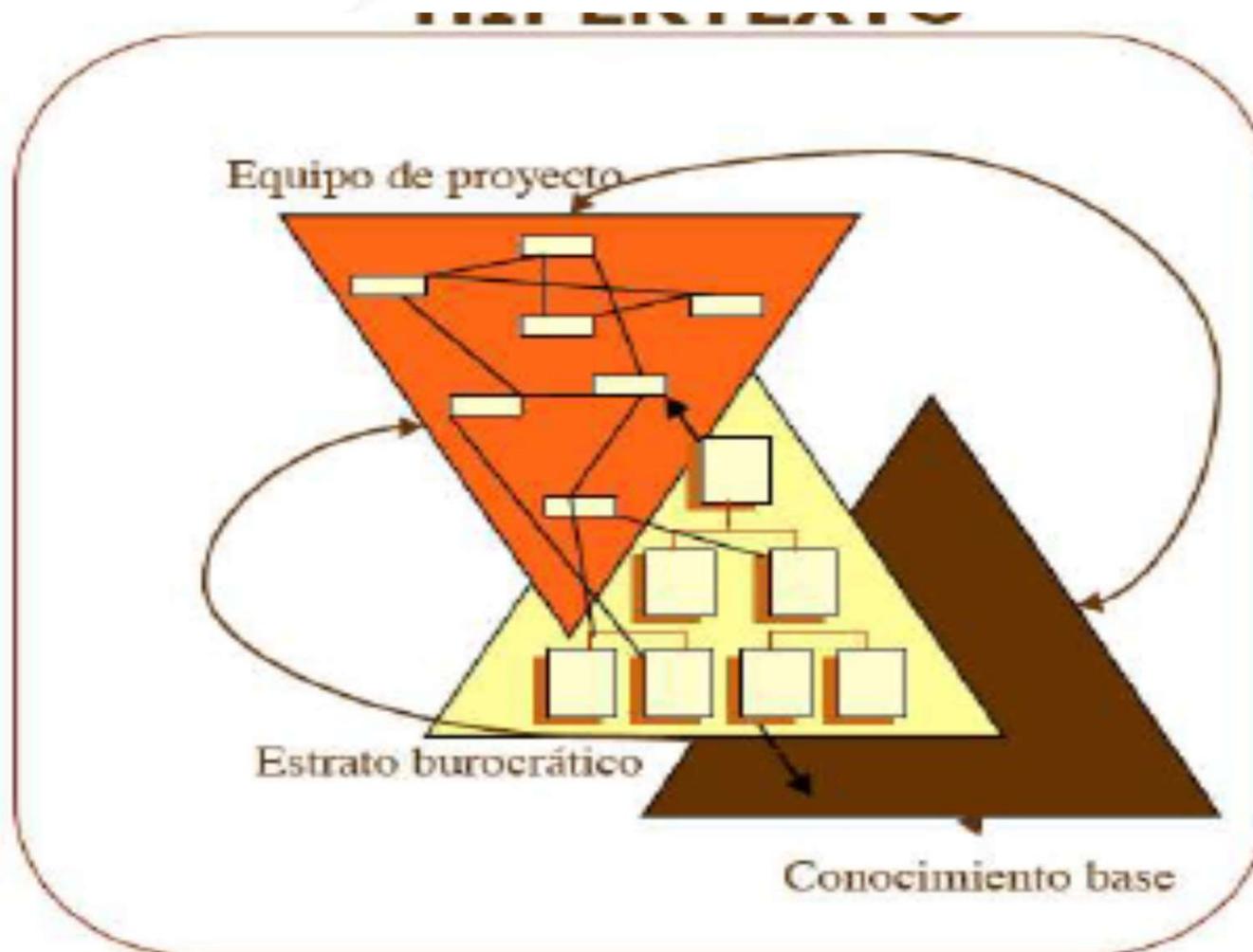
5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

2. La organización hipertexto.



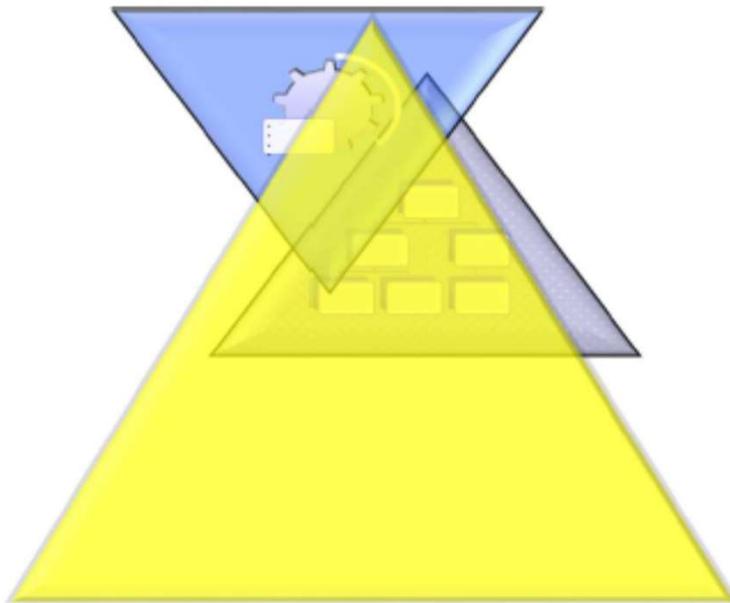
5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES: LAS NUEVAS ESTRUCTURAS

2. La organización hipertexto.



5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES: LAS NUEVAS ESTRUCTURAS

3. La organización hipertrebol.



CONOCIMIENTO BASE

- Recepción, almacenamiento y transformación del conocimiento.
- Formado por valores comunes y participación en un objetivo común.
- Recoge el conocimiento generado en los otros dos estratos.
- No es una entidad organizativa real. Está arraigado en la visión, en la cultura y en la tecnología.

ESTRUCTURA HIPERTREBOL

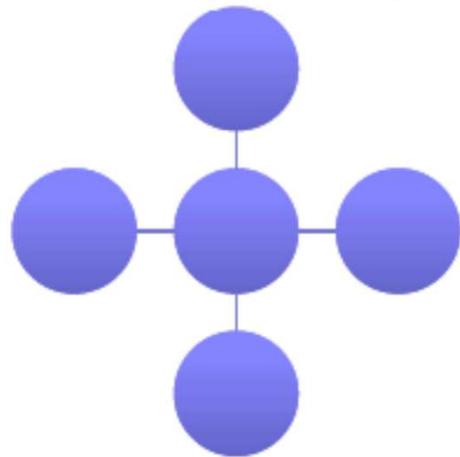
Triple estrato pero el estrato burocrático sigue la forma de TREBOL y los equipos pueden tener una persona para aumentar la creatividad.

COMBINACIÓN DE O. EN TREBOL + HIPERTEXTO

Tema 3: El papel del diseño organizativo en el proceso de implantación estratégica.

5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES: LAS NUEVAS ESTRUCTURAS

4. La organización virtual o en red.



OBJETIVO: Identificar, desarrollar y proteger los recursos y capacidades para VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

NUCLEO CENTRAL.- Actividades y procesos con mayor eficiencia
RESTO.- Subcontrataciones o cesiones mediante acuerdos

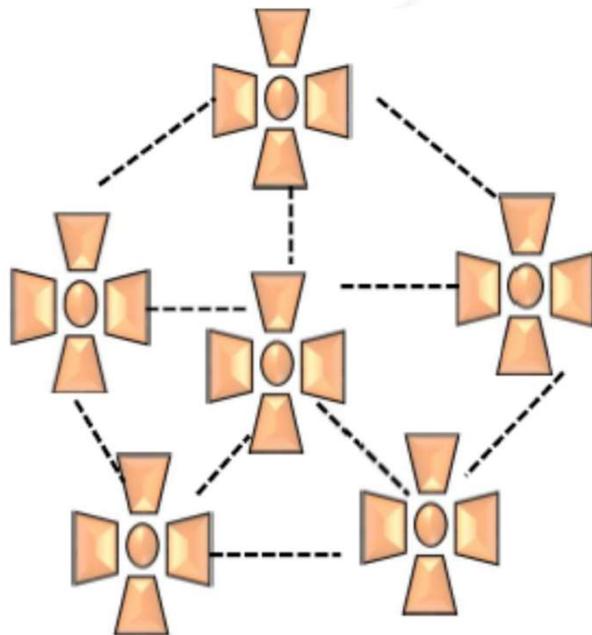
CULTURA basada en la la confianza, lealtad, responsabilidad, valores compartidos y transparencia



MÁXIMA FLEXIBILIDAD Y CREATIVIDAD

5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES: LAS NUEVAS ESTRUCTURAS

5. La organización Federal.



GRUPOS QUE TRABAJAN JUNTOS BAJO UN OBJETIVO COMÚN

PRINCIPIOS INTEGRADORES: Objetivos misión y cultura

- Coalición de cuasiempresas especializados.
- Variante evolucionada de la E. Divisional.
- Papel del centro (coordinador, asesor, liderazgo y planificación)

CARACTERÍSTICAS:

1. **SUBSIDIARIDAD.** El centro no asume tareas que puedan realizar los otros
2. **INTERDEPENDENCIA**
3. **HOMOGENEIDAD ENTRE UNIDADES**
4. **AUSENCIA DE CENTRALIZACIÓN**