

Conceptos y reglas básicas de estructuración organizativa

- Concepto de Estructuración Organizativa
- La “teoría de la relatividad” organizativa
- La eficiencia: el factor común
- Tipología de Actividades a Estructurar
- El ámbito de supervisión y control
- Los niveles organizativos
- La organización formal e informal
- El valor del “status quo”
- Concepto de departamento

Tipos clásicos de estructura organizativa

Cuatro Tipos Teóricos:

Un Tipo Real:
modelos mixtos



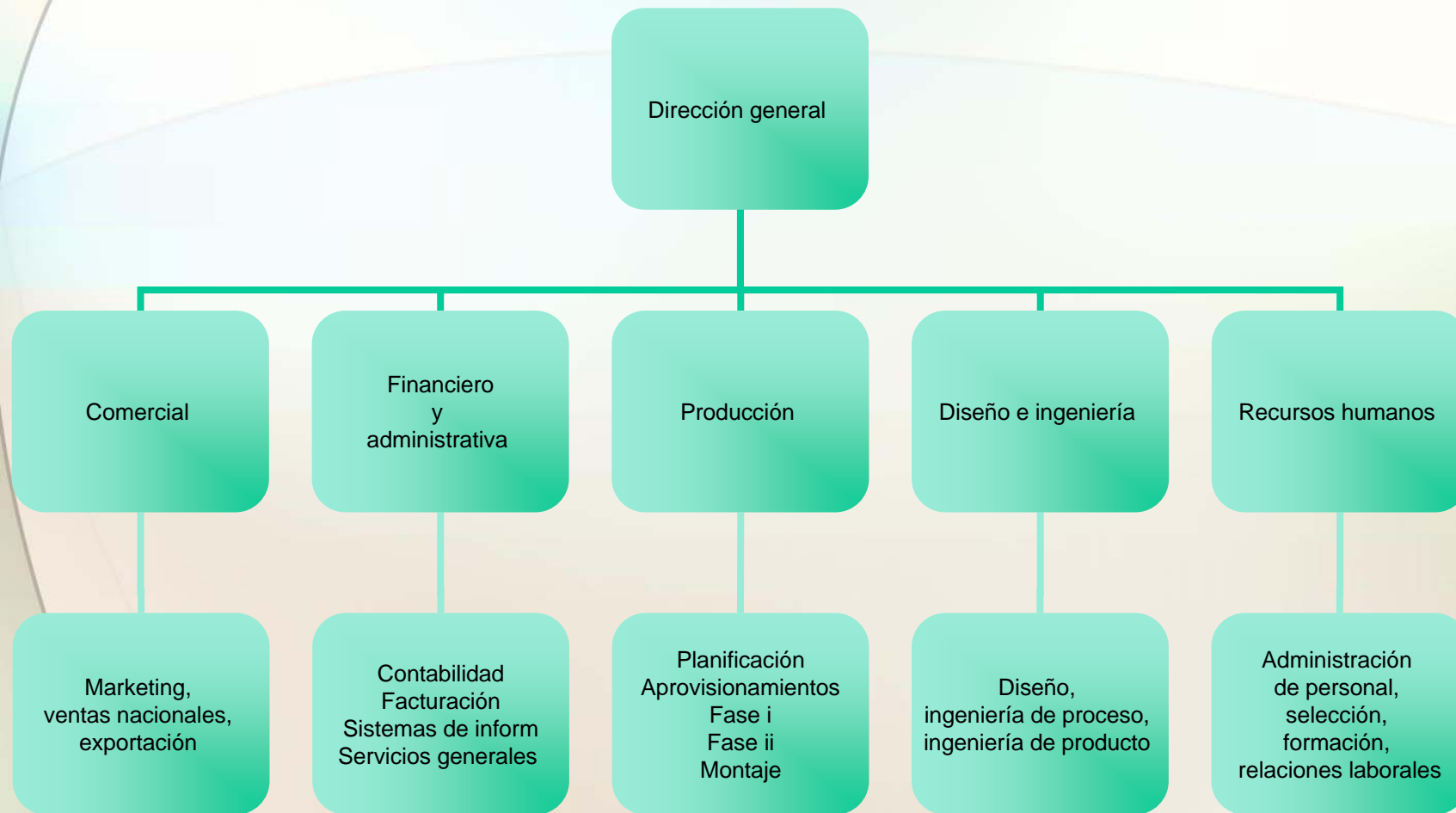
El modelo funcional (1/4)

Es un modelo en el que el criterio básico de agrupación de funciones y responsabilidades es el “ámbito funcional”, bajo la hipótesis que la mayor eficiencia se consigue agrupando personas expertas en las distintas “funciones” de la empresa.

El tipo de departamentos y unidades organizativas que aparecen son:

- Área Comercial y Marketing
- Área Técnica y Producción
- Área de Investigación y Desarrollo
- Área Administrativo y Financiera
- Área de Aprovisionamientos y Materias Primas
- Área de Recursos Humanos
- Área de Sistemas de Información
- Área de Legal
- Área de Control y Auditoria Interna
- Área de Sistemas de Información
- Etc.

El modelo funcional (2/4)



El modelo funcional (3/4)

Ventajas:

- Es un modelo “claro” y que permite establecer bien los ámbitos de competencia, por lo que limita la existencia de “conflictos de competencia”.
- Tiende a ser eficiente al acumular “personas especializadas” en competencias concretas de gestión.
- Es razonablemente flexible al crecimiento y a la expansión, tanto geográfica, como por productos, como por clientes.. sin impactos significativos en la estructura.
- Puede razonablemente coordinarse las distintas funciones a través del Comité de Dirección y la gestión presupuestaria.

Inconvenientes:

- Hay riesgos de “pérdida de orientación al cliente” por motivo de que cada unidad tiene objetivos específicos que forman parte de “la cadena de valor”.
- No facilita la “rotación interna” y limita las posibilidades de “enriquecimiento profesional” de las personas.
- Pueden generarse “culturas funcionales” específicas que dificulten la existencia de una “cultura común” de empresa. Exige un esfuerzo importante de comunicación interna.
- No facilita de “manera natural” la innovación y la creatividad, teniendo riesgo de producir excesiva “burocratización”.

El modelo funcional (4/4)

Algunos Comentarios

- Suele ser “el primer modelo organizativo” de una empresa
- Al crecer el tamaño y la complejidad ,la tarea de coordinación se complica y se aleja de “la realidad operativa”,por eso es un modelo más común en organizaciones medianas y pequeñas
- Es más útil en sectores “maduros” y de “producción”,que en sectores emergentes y de servicio
- Más adecuado cuando la “economía de escala” en determinadas funciones es fuente de “ventaja competitiva” o necesidad de gestión

El modelo territorial (1/3)

Es un modelo en el que el criterio básico de agrupación de funciones y responsabilidades es geográfico ,bajo la hipótesis principal que las características del producto o servicio que se ofrece al mercado tiene un fuerte componente de relación local o de individualización por motivo de la zona en la que se produce o sirve, o por coste de producción y transporte.

En este caso ,independientemente de que en cada zona luego se pueda adoptar un criterio funcional o de otro tipo ,el primer eje organizativo es geográfico .Así las unidades organizativas de primer nivel son:

- Área de Zona X
- Negocio Nacional
- Negocio Internacional
- etc..

El modelo territorial (2/3)

Ventajas

- Es también, en general, un modelo “claro”, en el sentido que “el territorio” marca los límites de competencia.
- Las unidades regionales tienden a ser “más flexibles” a las necesidades de los clientes y más “encajadas” en la realidad del mercado. Se identifican rápido tendencias en el mismo y la actuación de los competidores.
- La experiencia organizativa permite evaluar diferentes maneras de actuar en cada zona, que pueden ser organizativamente aprovechadas por las demás unidades y comparar a través de indicadores comunes el grado de acierto de diferentes planteamientos organizativos y de mercado.
- Ofrece oportunidades, tanto al desarrollo profesional, como a la innovación y a la creatividad a través del intercambio de experiencias.

Desventajas

- Hay riesgos de duplicidades y de “limitar” la excelencia funcional de los equipos al limitar el ámbito de competencia. Serios riesgos de ineficiencia global en costes.
- Mayores riesgos de control y de problemas no identificados “a tiempo”; exige un alto esfuerzo de control y supervisión al “vértice” de la organización.
- Más dificultades para anticipar “tendencias y amenazas a medio plazo” del sector, por no tener una visión global.

El modelo territorial (3/3)

Algunos Comentarios

- No es habitual que el eje geográfico, sea el primer criterio organizativo. Suele darse en organizaciones “tipo franquicia” o “tipo Agrupación de Interés Económico”.
- Es más común ,en actividades con fuerte componente de servicio en las que el diseño del producto o servicio no es “estratégicamente” relevante y sí lo es la ejecución y/o relación con el cliente.
- En cualquier caso, el criterio geográfico casi siempre está presente en las organizaciones a un nivel u otro. Normalmente, acaba siendo un segundo eje organizativo en las unidades comerciales y/o de relación con clientes, así como de producción cuando hay impactos relevantes de coste de transporte.
- El criterio geográfico suele tener “menos relevancia” para las actividades de “soporte” y de “gestión”.

El modelo divisional (1/3)

- Es un modelo organizativo que se sustenta en la hipótesis de que el principal eje para la división de funciones y/o responsabilidades es el de los diferentes productos y servicios que se ofrecen, cuando estos tienen características diferenciales relevantes para ser producidos y/o prestados.
- Así nos encontramos con ejemplos de unidades organizativas como:
 - En sector Telecomunicaciones :telefonía fija y telefonía móvil
 - En sector prensa: diarios, radio, TV..
 - En servicios profesionales: auditoria, asesoramiento legal, outsourcing administrativo, servicios de Corporate Finance
 - En sector bienes de seguros: seguros de automóvil, seguros de vida, seguros del hogar..
- Evidentemente ,se trata de un modelo habitualmente empleado por empresas diversificadas o grandes conglomerados industriales.

El modelo divisional (2/3)

Ventajas

- Son modelos que suelen atender muy bien los elementos asociados a la producción, como tecnología operativa, eficiencia en costes, aprovechamiento de economías de escala para producción ...
- La asignación de recursos y la medición de resultados suele ser más clara y, por lo tanto, se miden con más facilidad las evoluciones de los diferentes negocios
- Se ofrece gran flexibilidad para que la empresa invierta o desinvierta en los diferentes tipos de producto en función de los resultados, tendencias, expectativas
- La coordinación entre las diferentes unidades puede ser más sencilla y generar menos “conflictos de competencia” internos (excepto que los clientes sean los mismos)

El modelo divisional (3/3)

Inconvenientes

- Pueden fácilmente producirse duplicación de esfuerzos y/o desaprovechamiento de conocimiento compartido en las tareas más alejadas de la producción (p.e. aprovisionamientos, funciones de soporte, comercialización y marketing..)
- Tienden a generar “confusión” entre los clientes, si estos son el mismo colectivo. Los errores o problemas de una división pueden “contaminar” la imagen del resto.
- Eventualmente los productos pueden “competir” entre sí para satisfacer una misma necesidad básica, lo que puede acarrear más confusión externa y conflictos internos.
- Hay más riesgos de que la empresa no anticipe cambios de gustos en lo clientes y reaccione tarde ante amenazas de productos sustitutivos.

El modelo por clientes (1 / 3)

- Modelo organizativo que toma como eje principal para la asignación de funciones y responsabilidades el tipo de clientes al que se dirige, bajo la hipótesis de que el mejor conocimiento del cliente y la especialización en la atención de sus necesidades es la clave esencial de la competitividad.
- Así podemos encontrar, por ejemplo, unidades organizativas como:
 - En sectores telecomunicaciones y “utilities”: mercado residencial, mercado de profesionales y pymes, mercado de empresas, mercado de administraciones públicas
 - En Banca: banca minorista ,banca de empresas, banca privada..
 - En ingenierías y servicios profesionales: sector público, sector privado ...
- Este modelo suele aplicarse especialmente en negocios en los que la comercialización y la venta son factores esenciales de competitividad.

El modelo por clientes (2/3)

Ventajas

- Es el modelo que produce un mayor grado de orientación al cliente y, por lo tanto, suele generar organizaciones muy flexibles, dinámicas y atentas a las evoluciones en los gustos y hábitos de los compradores.
- Fomenta la “especialización” por tipo de cliente lo que genera altos grados de adaptación y de innovación en la provisión de productos y servicios.
- Pueden generar vínculos de lealtad y relación con los clientes que facilitan la explotación de negocios alternativos (venta cruzada).

El modelo por clientes (3/3)

Inconvenientes

- Tiende a ser un modelo muy complejo para coordinación interna, en la que es más difícil establecer “claridad” en los ámbitos de competencia.
- En la medida que los indicadores principales son de “ingresos”, la organización puede estar poco orientada a los “costes”, lo cual puede producir tendencia a decisiones “poco rentables” e incluso al “despilfarro”. Esto puede obligar a definir mecanismos complejos de “mercado interno” de recursos.
- Pueden complicarse los mecanismos de decisión sobre inversión y desinversión.

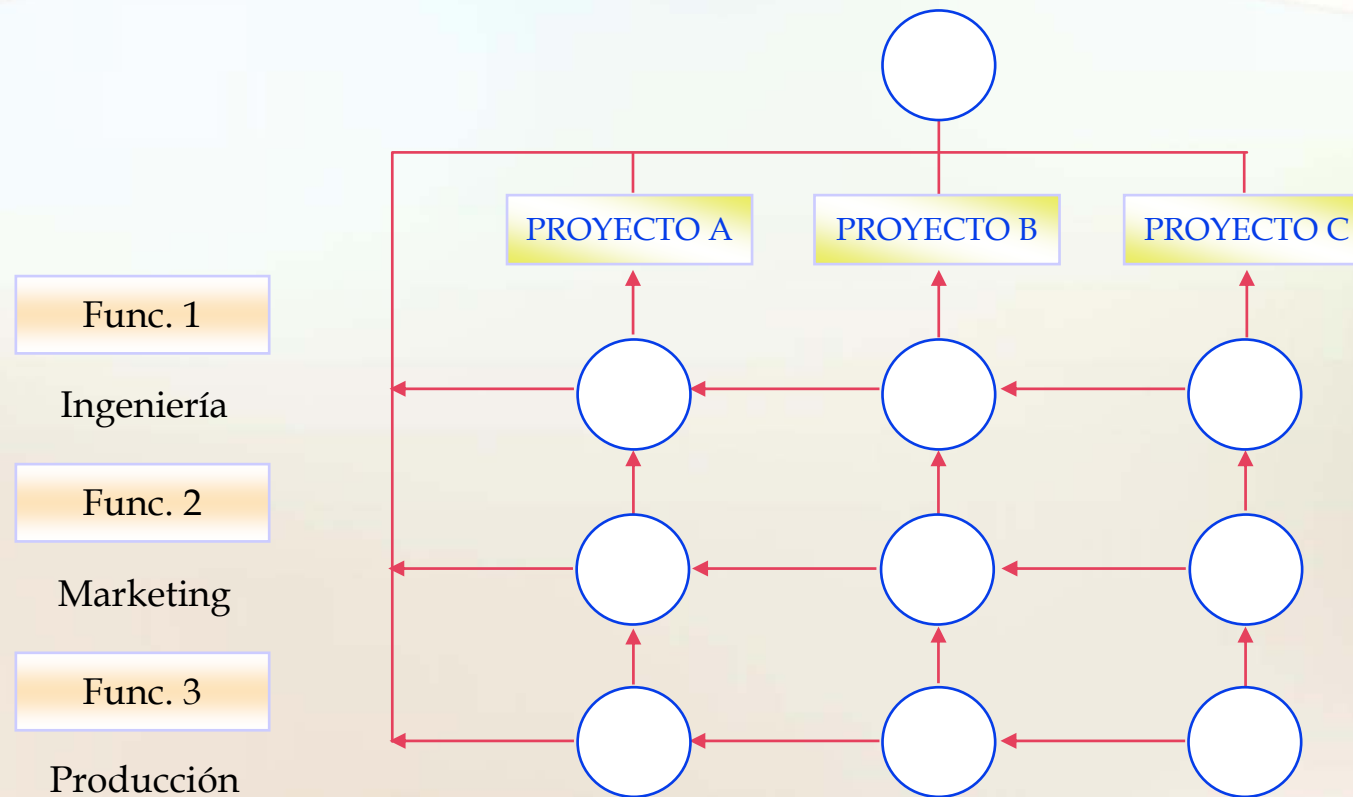
Modelos mixtos : la realidad

- En la práctica, especialmente, en empresas complejas la estructura organizativa mezcla los modelos en diferentes modelos organizativos. En realidad:
 - No estamos ante modelos puros ,sino ante criterios que pueden tener diferente predominancia.
 - Es diferente el tratamiento para actividades operativas (territorio ,productos ,clientes) que para actividades soporte (normalmente funcional)
 - Las decisiones de estructura mezclan los distintos criterios por niveles organizativos

NO HAY EN LA REALIDAD MODELOS PUROS

El modelo matricial (1/3)

Tipos clásicos de organizaciones - Estructura matricial



El modelo matricial (2/3)

Características:

- Gran flexibilidad.
- No cumple el principio de mando único.
- Gran coordinación entre las áreas funcionales.
- Exige aplicación del concepto de “autoridad compartida”

Pueden distinguirse dos tipos básicos de estructuras matriciales:

- *Permanente*, en la que las interdependencias permanecen más o menos estables y, en consecuencia, también lo hacen las unidades y personas implicadas.
- *Variable*, orientada hacia el trabajo de proyectos, en la que las interdependencias, las unidades de mercado y las personas cambian de situación con frecuencia.

El modelo matricial (3/3)

VENTAJAS

INCONVENIENTES

Aconsejable cuando:

- Coexisten varios objetivos estratégicos complejos interdependientes.
- Los proyectos necesitan experiencia funcional y de mercado.

- Elevados costes de estructura.
- Conflictos en la gestión de recursos.
- Duplicación de esfuerzos.
- Complejo sistema de comunicación.
- Elevado riesgo de funcionamiento inadecuado.