

TEMA-9-castellano.pdf



user5768400



Dirección Estratégica de la Empresa



2º Doble Grado en Turismo y Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Economía
Universitat de València

antes



**Descarga sin publi
con 1 coin**



Después



WUOLAH

Importante

Puedo eliminar la publi de este documento con 1 coin

¿Cómo consigo coins? → Plan Turbo: barato
→ Planes pro: más coins

perdo espacio



Necesito concentración

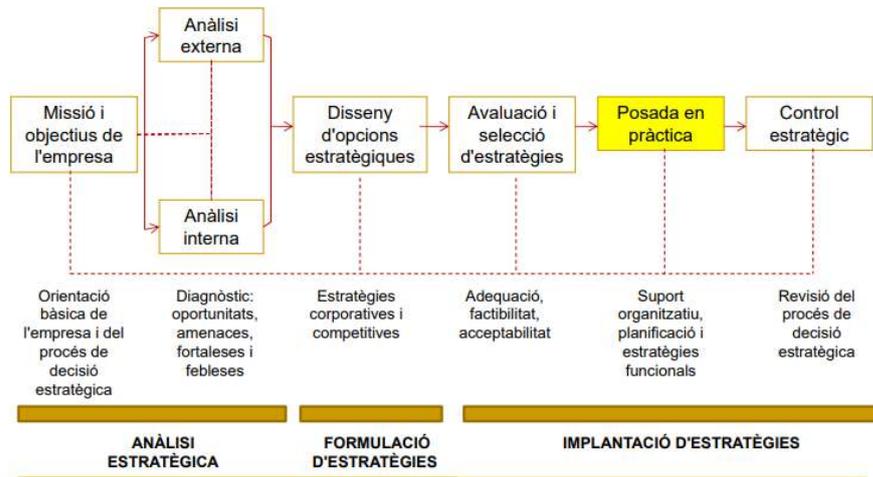
ali ali ooh esto con 1 coin me lo quito yo...

WUOLAH

TEMA 9. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

9.1. El diseño de la organización

¿DÓNDE SE ENCUADRA EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN?



El diseño de la organización se encuadra dentro de:

- FASE DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
 - Se concreta la estrategia formulada en PLANOS, PROGRAMAS y PRESUPUESTOS concretos
 - **Se efectúa un diseño de la organización** adecuado para garantizar la correcta puesta en marcha de los planes establecidos anteriormente.
 - Se consideran otros aspectos, de carácter social, que influyen sobre la correcta puesta en práctica de los planes establecidos como la cultura organizativa o la motivación.

DEFINICIÓN Y UTILIDAD

Definición de diseño organizativo:

- Proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas necesarias para la consecución eficiente y eficaz de los objetivos establecidos.

¿Para qué sirve?

- Para DIFERENCIAR, COORDINAR e INTEGRAR las diversas tareas de los diferentes miembros de la empresa con el objeto de garantizar la correcta puesta en práctica de la estrategia planteada.

WUOLAH

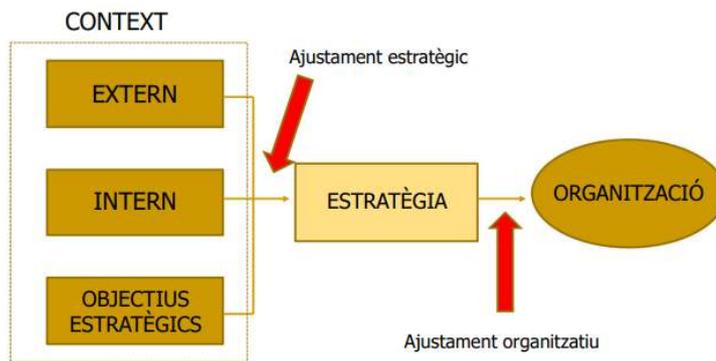
Por tanto, el diseño organizativo...

- Es un proceso directivo
- Actúa sobre la organización formal
- Se desarrolla en un contexto determinado (grandeza, tecnología y otros factores condicionados del diseño)
- Finalidad: conseguir eficacia y eficiencia
- Es un proceso dinámico continuo (entorno, estrategia, personas... cambian)

CONCEPTOS PREVIOS

- ❖ **Organización formal:** relaciones o roles oficialmente designados con independencia de las personas. Es la estructura oficial autorizada explícitamente por la organización.
- ❖ **Organización informal:** es imposible separar roles y las relaciones de las personas. Es el resultado de las relaciones espontaneas que se dan a partir de las personas que trabajan en la organización.

¿PORQUÉ ES IMPORTANTE EL DISEÑO ORGANIZATIVO?



AJUSTE ORGANIZATIVO: coherencia entre la estrategia elegida y las características organizativas de la empresa a la que va a ser implantada.

9.2. Variables de diseño

DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO:

- ¿Sobre qué aspectos o variables hay que centrarse en el diseño de la organización formal? Hay que tomar decisiones orientadas a la **DIFERENCIACIÓN** e **INTEGRACIÓN** de actividades, con la finalidad de diseñar la **ESTRUCTURA DE LA EMPRESA** y los **LUGARES DE TRABAJO**.



DIMENSIONES DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA

La **diferenciación de actividades** consiste en dividir el trabajo de la organización en tareas elementales y asignar a distintas personas y, en espacios diferentes, los recursos y las responsabilidades necesarias para su realización.

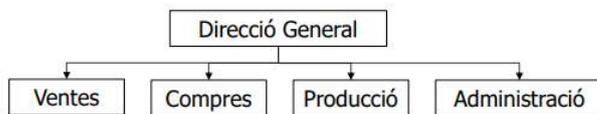
La diferenciación requiere posteriormente la **integración de actividades** para que la acción colectiva de la organización sea coherente y los esfuerzos de las personas que la integran se orienten, de manera coordinada y unánime, a la consecución de las metas y objetivos propuestos. La integración se asienta en la coordinación y el control.

DIFERENCIACIÓN

Es indispensable en la organización, para especializar áreas de conocimientos, habilidades y tareas, aumentando así la productividad de directivos y empleados. A mayor diferenciación, más **complejidad**.

- **Diferenciación horizontal:** división del trabajo en tareas, y subtareas al mismo nivel jerárquico (DEPARTAMENTALIZACIÓN). Grado de especialización en el trabajo. **Criterio de agrupación de lugares de trabajo en unidades o departamentos.**
- **Diferenciación vertical:** división del trabajo por niveles de autoridad (o NIVELES JERÁRQUICOS). Cuantos más niveles de autoridad, más diferenciación vertical.

DIFERENCIACIÓN FUNCIONAL



DIFERENCIACIÓN POR PRODUCTO



Importante

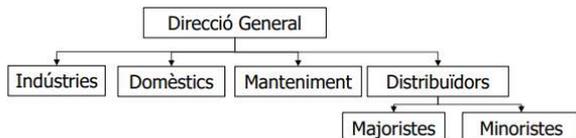
Puedo eliminar la publi de este documento con 1 coin

¿Cómo consigo coins? → Plan Turbo: barato
→ Planes pro: más coins

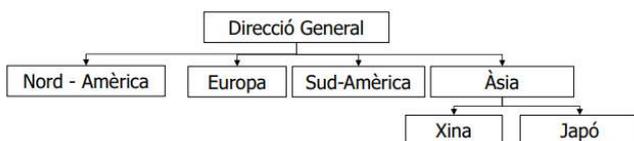
perdo espacio



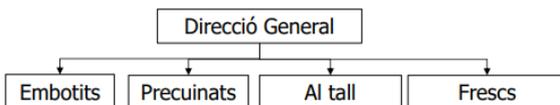
DIFERENCIACIÓN POR CLIENTES



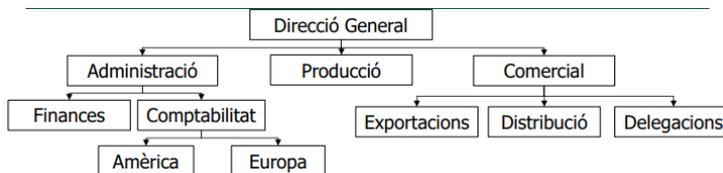
DIFERENCIACIÓN POR AGRUPACIÓN GEOGRÁFICA



DIFERENCIACIÓN POR PROCESOS



DIFERENCIACIÓN POR CRITERIOS MIXTOS



CRITERIO DE AGRUPACIÓN DE UNIDADES EN DEPARTAMENTOS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Funciones	Eficiencia operativa Especialización del conocimiento	Coordinación entre unidades Solo dirección tiene visión global
Productos	Atender cartera productos diversa Desarrollo de productos	Duplicación de recursos No economías de abasto
Áreas geográficas	Atender a clientes alejados Entrega y servicio rápido	Duplicación actividades y recursos Acceso limitado a RR de la empresa
Clientes	Servicio al cliente Desarrollo conocimiento idiosincrático	Duplicación actividades y recursos Sinergias entre grupos de clientes (Producto/ proceso)

Necesito concentración

ali ali oohh esto con 1 coin me lo quito yo...

WUOLAH

WUOLAH

Procesos	Calidad, renovación de los procesos Tiempos de ejecución del proceso	Coordinación entre procesos Desarrollo de capacidades globales
Criterios mixtos	Resultan de mezcla de criterios Buscan las ventajas de ambos	Suelen tener mayor grado de complejidad organizativa

INTEGRACIÓN o coordinación: proceso encaminado a conseguir la unidad de esfuerzo entre distintas partes. Coordinación de tareas para la consecución de metas.

Medios estructurales para la integración:

ESTANDARIZACIÓN

FORMALIZACIÓN

CENTRALIZACIÓN

ÁMBITO DE CONTROL (supervisión directa)

Medios no estructurales para la integración:

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

ROLES DE ENLACE

EQUIPOS de trabajo

CULTURA organizativa/ SOLICITACIÓN

MEDIOS ESTRUCTURALES PARA LA INTEGRACIÓN

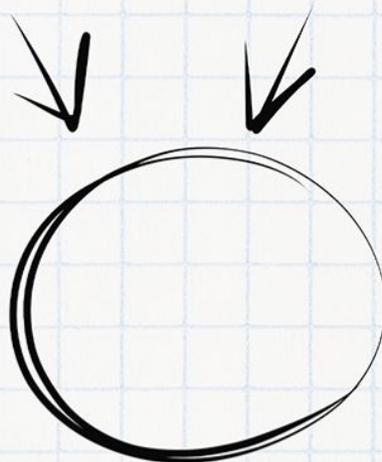
- 1. ESTANDARIZACIÓN:** establecimiento de **estándares/ modelos** que sirvan tanto para la adquisición de entradas (inputs), como para guiar procesos y obtener las salidas (outputs) deseadas. Instrucciones para elaborar un producto (sobre materias primas, elaboración y resultado).
- 2. FORMALIZACIÓN:** establecimiento de **normas, reglas y procedimientos formales** para que las personas y departamentos realicen las tareas y se coordinen de acuerdo con lo previsto por la empresa. Manuales para empleados, descripciones de los trabajadores y otros documentos escritos que dirigen la conducta del empleado.
- 3. CENTRALIZACIÓN:** **distribución de responsabilidades para tomar decisiones.** Situaciones extremas: centralización vs descentralización.
- 4. ÁMBITO DE CONTROL:** número inmediato de lugares de trabajo subordinados que controla o coordina el lugar superior.

Imagínate aprobando el examen

Necesitas tiempo y concentración

Planes	 PLAN TURBO	 PLAN PRO	 PLAN PRO+
 Descargas sin publi al mes	10 	40 	80 
 Elimina el video entre descargas			
 Descarga carpetas			
 Descarga archivos grandes			
 Visualiza apuntes online sin publi			
 Elimina toda la publi web			
 Precios <input type="checkbox"/> Anual	0,99 € / mes	3,99 € / mes	7,99 € / mes

Ahora que puedes conseguirlo,
¿Qué nota vas a sacar?



WUOLAH

- Aspectos que influyen en el ámbito de control: dispersión geográfica de las actividades, interrelaciones entre directivos y subordinados, competencia de estos, tareas rutinarias...
- Ámbitos de control amplios llevan a **estructuras planas**, y viceversa.

MEDIOS NO ESTRUCTURALES PARA LA INTEGRACIÓN

- **Lugares de enlace:** posiciones de **unión horizontal** que unen departamentos al **mismo nivel** de la organización, que necesitan actuar coordinados.
- **Equipos:** grupos de trabajo Inter unidades, temporales o permanentes, para resolver problemas específicos.
- **Sistemas de información:** estructura de sistemas de información (clientes, ventas, proveedores, empleados, etc.) que permita acceder, en tiempo y forma, a la información necesaria para el trabajo.
- **Cultura (adoctrinamiento):** desarrollo de **valores, normas y patrones de comportamiento informales**, comúnmente aceptados, que permiten operar desde un **marco de referencia** (las cosas se hacen de una manera determinada “porque es la manera como trabajamos en la empresa”).

Según predominan unas u otras características estructurales, se pueden distinguir dos tipos de **ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS OPERATIVAS BÁSICAS:** mecánicas y orgánicas.

Característica estructural	Estructura Mecànica	Estructura Orgànica
Diferenciació/ Complexitat	Horitzontal ↑ i vertical ↑↑	Horitzontal ↑↑ i vertical ↓
Formalització	Alta	Baixa
Centralització	Alta	Baixa
Àmbits control	Reduïts	Amples
Estandardització	Alta	Baixa

Se trata de prototipos ideales que representan situaciones extremas. La mayoría de las organizaciones ocupan un lugar intermedio entre estas estructuras extremas.

La estructura mecánica.

Se caracteriza por el uso de procedimientos preestablecidos – alta formalización-, una división estricta del trabajo, tanto horizontal como verticalmente, y la centralización de la toma de decisiones. Se trata de una estructura eficiente pero rígida, que tiene sistemas de información bien desarrollados. Esta estructura permite abordar tareas rutinarias y repetitivas y es apta para entornos simples y estables.

Importante

Puedo eliminar la publi de este documento con 1 coin

¿Cómo consigo coins? → Plan Turbo: barato
→ Planes pro: más coins

pierdo espacio



- **Estrategias de liderazgo en costes** (consecución de eficiencia mediante controles de costes, de economías de escala o del efecto experiencia)
- **Mercados maduros** (con empresas que conocen bastante bien a sus competidores y los comportamientos de los clientes, y que tienen una demanda estable)

La estructura orgánica.

Es flexible a causa de la baja formalización de las actividades. Se basa en las relaciones laterales y la descentralización de la toma de decisiones. Esta estructura permite abordar tareas complejas en las cuales se producen muchos cambios, y es apta para entornos complejos y dinámicos. Hay comunicaciones verticales y horizontales abiertas.

- **Estrategias de diferenciación de productos**, ya que el objetivo de esta estrategia – desarrollo de productos únicos para el cliente – exige un alto grado de flexibilidad.
- **Sectores punteros**, capaces de crear barreras de entrada para conocimientos, para lo que se utiliza para aplicar estrategias que se basen en la innovación.

EL DISEÑO DE LUGARES DE TRABAJO

Un vez...

1. Elegida la manera de organizar las tareas y los procesos
2. Definidos los criterios de agrupación de unidades, así como la manera de coordinarlas y controlarlas
3. La dirección debe de decidir sobre los **papeles** que han de ejercer los trabajadores y sobre el diseño de los **lugares de trabajo**.



DEFINICIÓN: implica la identificación de la tareas a ejercer, las competencias, los métodos técnicos, máquinas, herramientas y materiales a aplicar, así como las personas con las que se relacionará el ocupante del cargo.

Las variables de diseño de lugares de trabajo son:

- 1) **Especialización horizontal**
 - **Nombre y variedad** de tareas asignadas a un lugar de trabajo.
 - Lugares **muy especializados vs poco especializados** horizontalmente

Necesito concentración

ali ali ooh esto con 1 coin me lo quito yo...

WUOLAH

WUOLAH

2) Especialización vertical (autonomía)

- Grado que tiene quien ejerce un lugar de trabajo tiene libertad, independencia y discrecionalidad para organizar su trabajo, decidir la manera de realizarlo y controlar el resultado del mismo.

3) Variedad de conocimientos y adocctrinamiento

- Variedad de **conocimientos, habilidades** y competencias necesarias para ejercer las tareas asignadas a un lugar de trabajo con determinado grado de autonomía.
- **Adocctrinamiento:** conocimiento de las normas de la empresa (lugares de confianza o alejados de su central).

4) Retroalimentación o conocimiento de los resultados del Trabajo

- Grado en el que el cumplimiento del trabajo proporciona al ocupante de un lugar de trabajo, información sobre su **eficacia y rendimiento**, así como el **canal** por el que llega esa información: directamente o a través de otros (supervisores, compañeros, clientes, etc.)

5) Relaciones entre lugares (independencias)

- Grado en el que el lugar de trabajo requiere estrechamente con otros lugares.
- Los mecanismos de coordinación para articular las relaciones entre lugares de trabajo son similares a los establecidos para coordinar departamentos (formalización, equipos de trabajo...)

9.3. Factores de Contingencia

- La empresa debe diseñar su organización para obtener el mejor resultado económico y organizativo, teniendo en cuenta que los factores contingentes moderan la relación causal entre “organización” y “resultados”.
- Si cambian los factores de contingencia, deberemos de rediseñar la organización.



▪ **Principales factores de contingencia:** (condicionan el diseño)

- **Grandeza** de la empresa
- **Edad** de la empresa
- **Tecnología** usada (artesanal, en serie, continua entre otras)

→ **Factores internos**

- Turbulencia/estabilidad del **entorno**

→ **Factor externo**

Factores internos

- **Grandeza:**
 - Mayor complejidad organizativa y necesidades de coordinación
 - Más reglas y procedimientos estandarizados
- **Edad:**
 - Mayor formalización: normas para coordinar y controlar
 - Influencias del pasado → tendencia al *status quo*
- **Sistema técnico**
 - Rutinario (tareas uniformes, cadena de montaje): mayor formalización y menor centralización
 - No rutinario (tareas cambiantes): menor formalización y menor centralización

Factor externo

- **Entorno:**
 - Inciertos y complejos: menor formalización, amplia descentralización, estructuras flexibles
 - Estables y simples: mayor formalización, centralización y estructuras más burocráticas

9.4. Tipos de estructuras organizativas. Relación con la estrategia

En el diseño organizativo es necesario distinguir entre la **ESTRUCTURA OPERATIVA** y la **ESTRUCTURA PRIMARIA**:

- **ESTRUCTURA OPERATIVA:** refleja el funcionamiento interno de las unidades organizativas básicas, así como su vinculación con otras unidades (estructura interna, grado de autonomía, coordinación...).

Estructura mecánica vs orgánica

- **ESTRUCTURA PRIMARIA:** hace referencia a la desagregación de la empresa en sus principales unidades organizativas (departamentos, divisiones...).

Estructura simple, funcional, divisional y mixta

- ❖ La estructura **PRIMARIA** es el resultado de **agrupar los lugares de trabajo**, resultantes de la división del trabajo, en **departamentos, divisiones u otras unidades** organizativas, de acuerdo con **algún criterio**.
- ❖ Supone también, por tanto, **agrupar personas y recursos**.

Importante

Puedo eliminar la publi de este documento con 1 coin

¿Cómo consigo coins? → Plan Turbo: barato
→ Planes pro: más coins

perdo espacio



Necesito concentración

ali ali oohh esto con 1 coin me lo quito yo...

WUOLAH

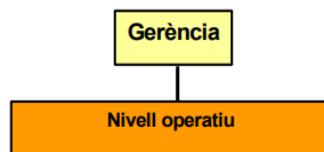
SEGÚN CRITERIOS DE AGRUPACIÓN → DIFERENTES ESTRUCTURAS

- Sin criterio de agrupación → **ESTRUCTURAS SIMPLES**
- Con criterios de agrupación:
 - A- **POR FUNCIONES:** las personas se agrupan basándose en las funciones que realizan y al equipo que utilizan → **ESTRUCTURAS FUNCIONALES**
 - B- **POR OUTPUTS:** las personas se agrupan en función de los resultados. Hay tres tipos de agrupaciones: por productos/servicios ofrecidos, por áreas geográficas servidas y por grupos de clientes o mercados atendidos. La diferenciación se basa en el output. → **ESTRUCTURAS DIVISIONALES**
 - C- **CRITERIOS MIXTOS:** combinación funcional-output → **ESTRUCTURAS COMBINADAS (ESTRUCTURA HÍBRIDA Y MATRICIAL)**

Estructura Simple

Características

- No se aplica ningún criterio de diferenciación
- Estructura altamente informal
- Coordinación de tareas mediante supervisión directa
- Poca especialización de tareas
- Escasa formalización del comportamiento
- Poder centralizado
- Válida para empresas pequeñas con estrategias de nicho o segmentación (empresa especializadas en una actividad concreta)



Estructura Funcional

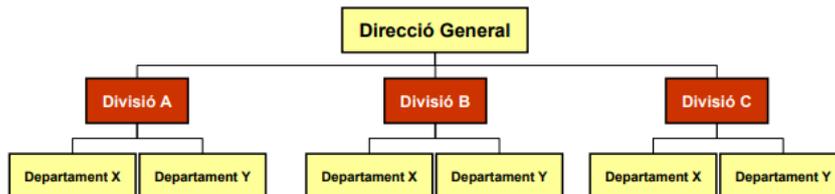


- **Ventajas**
 - Alto grado de experiencia funcional
 - La comunicación dentro de cada área funcional mejora
 - Se promueven las economías de escala
- **Inconvenientes**

WUOLAH

- Dificultad de coordinación entre departamentos funcionales
- Toma de decisiones más compleja cuando implica diversas áreas funcionales
- Inhibe la innovación
- **¿En qué casos puede resultar más adecuada?**
- PYME's de producto único o pocos productos relacionados entre sí.

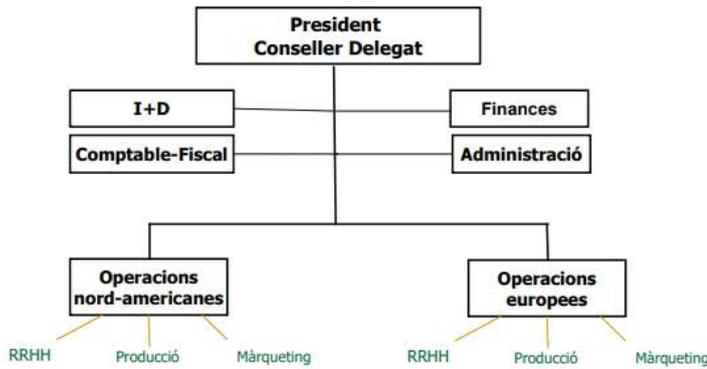
Estructura divisional: División por OUTPUTS



Característiques

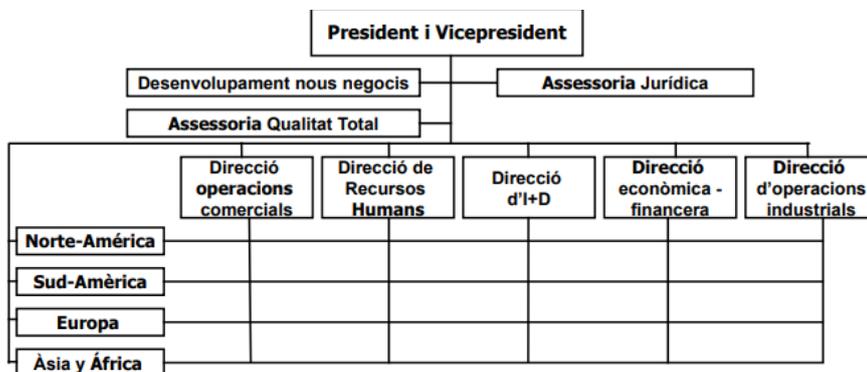
- Formada por divisiones dedicadas a productos, servicios, clientes o regiones
- Las divisiones son semiautónomas con personas y lugares de todas las áreas funcionales.
- La dirección general central se encarga de la asignación de recursos y control
- **Ventajas**
- Adaptación al cambio en las necesidades del cliente o en las condiciones de mercado más rápida que en la organización funcional.
- Carácter autónomo de las divisiones: la toma de decisiones está descentralizada y, por tanto, hay mayor capacidad de respuesta en el entorno.
- Sitúa a nivel divisional la responsabilidad sobre la eficiencia y los beneficios.
- **Inconvenientes**
- Competencia interna entre las divisiones de la organización.
- Reducción del potencial de economías de escala.
- Reducción de la capacidad de compartir información entre las divisiones.
- **¿En qué casos puede resultar más adecuada?**
- Organizaciones de gran grandeza con un perfil diversificado (multiproducto o multimercado) o internacionalizadas (dispresas geográficamente).

Criterio mixto: Estructura HÍBRIDA



- **Ventajas**
 - Majoría de las ventajas del diseño funcional según output.
 - La empresa consigue economías de escala y conocimientos experto en las áreas funcionales, al tiempo que mantiene en otras áreas sensibilidad en el producto, en el mercado y/o en las diferencias regionales.
- **Inconvenientes**
 - Su central funcional puede distanciarse de las unidades divisionales
 - Falta de visión compartida entre funciones y divisiones
- **¿En qué casos puede resultar más adecuada?**
 - Organización muy grande, híbrida, multiproducto y multimercado que opere en un gran número de zonas geográficas dispersas.

Criterio mixto: Estructura MATRICIAL



Características

- Continúa siendo una estructura híbrida, pero más compleja
- Formada por divisiones dedicadas a productos, servicios, clientes o regiones compartidas en una matriz, con elementos comunes en cada departamento y división funcional.
- La dirección general central se encarga de la asignación de recursos y control.

Importante

Puedo eliminar la publi de este documento con 1 coin

¿Cómo consigo coins? → Plan Turbo: barato
→ Planes pro: más coins

pierdo espacio



Necesito concentración

ali ali ooh
esto con 1 coin me
lo quito yo...

WUOLAH



▪ Ventajas

- Flexibilidad de diseño.
- Respuesta simultanea tanto en las exigencias de conocimiento y precisión funcional como en las exigencias por parte del mercado de outputs variados y especializados.
- Es adecuada para tareas no rutinarias y altamente interdependientes que necesitan una estrecha coordinación.

▪ Inconvenientes

- Alto grado potencial de conflictos
- Se necesita más cantidad de tiempo dedicado a la toma de decisiones que a otro tipo de organización

▪ ¿En qué casos puede resultar más adecuada?

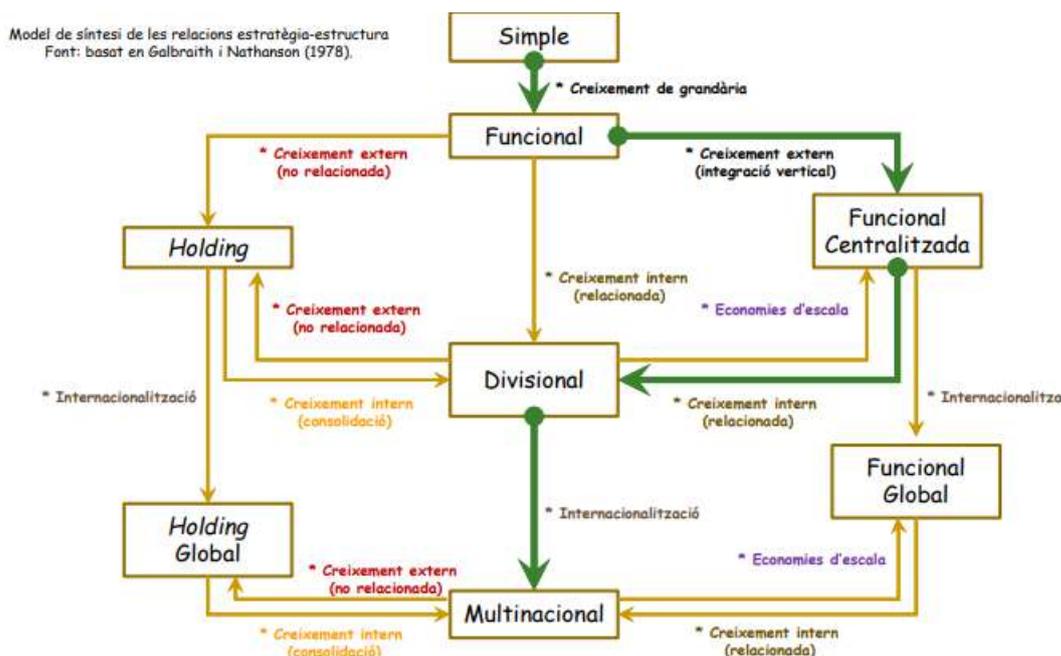
- Organización muy grande, híbrida, multiproducto y multimercado, que opere en un gran número de zonas geográficas dispersas que trate de aprovechar sinergias de mercado dentro de su organización.

Relación estrategia-estructura

- Influencia mutua con predominio de la relación estrategia → estructura organizativa (la estructura sigue a la estrategia)
- La secuencia de crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo origina la necesidad de nuevas estructuras organizativas
- El cambio estructural que sigue a un cambio de estrategia no se produce instantáneamente
- Cuando se cambia de estrategia, no siempre mejora el resultado al modificar la estructura. La relación estrategia-estructura viene condicionada por otros factores: (de contingencia, etc.)
 - Entorno
 - Grandeza, edad y tecnología de la empresa

WUOLAH

La relación entre la Estrategia y la Estructura



Cambios que originan nuevas necesidades organizativas

- Las tecnologías de la información: más información disponible, más fácil la comunicación, automatización y reducción del componente humano → nuevas formas de trabajar
- Tendencia a trabajar en equipo, por proyectos, a multitud de mercados geográficos
- Existencia de multiplicidad de alianzas mantenidas por la empresa con proveedores, clientes u otras empresas competidoras
 - ➔ Relajación del principio de autoridad como mecanismo de coordinación
 - ➔ Sustitución de la jerarquía por las relaciones laterales (subcontratación, alianzas)

Tendencias organizativas actuales

- Jerarquías más planas (no jerárquicas) con la finalidad de reducir costes e incrementar la autonomía y responsabilidad dentro de la empresa. Toma de decisiones más descentralizada.
- Se difuminan las fronteras internas y externas de la empresa debido a las relaciones y acuerdos que se dan entre empresas y entre individuos.
- La jerarquía, la autoridad y los mecanismos de control desaparecen y en las organizaciones se comparten valores, existen altos niveles de participación, comunicación flexible y coordinación espontánea.

- Las organizaciones se organizan por equipos de proyectos. Cada proyecto necesita ser desarrollado por un equipo especializado. Propio de empresa dedicadas a la consultoría, construcción e ingeniería.
- Se presta más atención a la coordinación y no al control.
- La coordinación se realiza de manera más formal, voluntaria, por medio de ajustes bilaterales y multilaterales.